



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O processo de formação do portfólio de projetos em uma instituição pública de administração direta

RODRIGO TEIXEIRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rodrigot78@gmail.com

ROQUE RABECHINI JUNIOR

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
roquejr@usp.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

O processo de formação do portfólio de projetos em uma instituição pública de administração direta.

Resumo

Na busca por uma gestão mais eficiente órgãos públicos têm procurado ferramentas e modelos de gestão empregados na iniciativa privada. Este relato apresenta a implantação do modelo de gestão de portfólio de seis dimensões, proposto por Rabechini Jr. (2005), em uma instituição pública de administração direta, responsável por prestar serviços judiciais em todo o território do estado de São Paulo. Para relatar a implantação utilizou-se como estratégia de pesquisa o método de pesquisa-ação. O resultado da implantação do modelo de gestão portfólio permitiu a formação da carteira com 347 projetos. Criou-se ainda um score para priorização das propostas que entrarão no portfólio projetos de acordo com a disponibilidade orçamentária, já que houve um entendimento da equipe do projeto de que não convém ao órgão paralisar os que estão em andamento. Concluiu-se que o modelo é de fácil aplicação e que apresentou êxito ao ser implantado em uma instituição pública.

Palavras-chave: Gestão de portfólio de projetos, projetos, seleção de projetos, instituição pública.

Abstract

In the search for a more efficient public agencies have sought tools and management models used in the private sector. This report presents the implementation of the portfolio management model six dimensions proposed by Rabechini Jr. (2005), in a public institution of direct administration, responsible for providing legal services throughout the territory of the state of São Paulo. To report the implantation was used as a research strategy the method of action research. The result allowed the formation of the portfolio with 347 projects. It created still a score for prioritization of proposals, which will enter the portfolio projects according to budget availability, since there was an understanding of the project team that does not become paralyze those in progress. It was concluded that the model is easy to apply and presented successfully to be deployed in a public institution.

Keywords: Project portfolio management, project, project selection, public service



1. Introdução

É prerrogativa dos órgãos públicos brasileiros prestarem serviços com qualidade e que atendam aos princípios da eficiência. Cada vez mais a sociedade exige de seus dirigentes resultados que satisfaçam as necessidades da população, o que força as instituições inovarem na prestação de serviços. No entanto, a economia do país não permite elevação dos gastos públicos, nem, tão pouco a sociedade tem aceitado o elevado gasto.

O ciclo orçamentário do setor público é formado por programas que se sustentam por meio de projetos. Mas não é difícil de encontrar no orçamento projetos que não sustentam a missão da instituição.

Para superar esses desafios, as instituições públicas buscam alternativas do setor privado, tais como elaborar planejamento estratégico e implantar escritórios de projetos visando aumentar sua eficiência no cumprimento de seu dever e reduzir seus gastos. O Conselho Nacional que regulamenta a instituição estudada determinou a implantação de planejamentos estratégicos e a criação de um escritório de projeto para auxiliar na execução das estratégias estabelecidas.

No entanto, não basta gerenciar bem os projetos, é necessário escolher os projetos certos, que deverão ser executados e, para isso, uma ampla literatura tem apresentado técnicas de classificação, seleção e priorização para identificar quais iniciativas formarão o portfólio de projetos, proporcionando maiores retornos à instituição. (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2002)

Cooper, Edgett & Kleinschmidt, (2002) definiram portfólio de projeto como um processo dinâmico de tomada de decisão, onde uma lista de projetos é constantemente revisada e atualizada. Neste processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes também podem ser acelerados paralisados ou apenas sofrer uma redução na prioridade.

Frontini, Sbragia, & Laurindo, 2006 apresentam algumas dificuldades das empresas na gestão de portfólio de projetos, entre elas: número excessivo de projetos, escassez de recursos para os projetos selecionados carência de informações para tomada de decisão e sobrecarga de trabalho aos profissionais.

No órgão estudado não é diferente, também existe deficiência quanto à formação do seu orçamento por projetos, tanto que foi diagnosticado pela equipe de planejamento a falta de alinhamento entre a estratégia e os projetos custeados pela instituição. As propostas de projetos são apresentadas à alta administração pelas diversas secretarias, ocasião em que a aprovação ocorre sem uma avaliação criteriosa. O único critério utilizado é a disponibilidade orçamentária, o que por muitas vezes prejudica a implantação de projetos estratégicos por falta de recursos.

O objetivo deste relato técnico é descrever a implantação de um modelo de gestão de portfólio de projetos em uma instituição pública de administração direta com atuação no estado de São Paulo.

Para atender o objetivo deste relato técnico seguiu as seguintes fases: revisão teórica relativa ao gerenciamento de portfólio de projetos para identificar os principais modelos na literatura, escolha do modelo de gerenciamento de portfólio e sua aplicação.

Este relato está estruturado em cinco seções, incluindo essa introdução. A Seção 2 apresenta uma breve revisão de literatura sobre gerenciamento de portfólio de projetos. Na seção 3 segue os aspectos metodológicos da pesquisa. A intervenção é os resultados são apresentados na seção 4 e a seção 5 apresenta as considerações finais.



2. Referencial Teórico

O gerenciamento de projetos tem se tornando elemento chave no sucesso das estratégias de longo prazo das organizações, está diretamente ligado ao papel dos altos executivos que são responsáveis por decidir onde a empresa irá investir recursos na busca de adquirir vantagem competitiva. No entanto, a busca por uma vantagem estratégica competitiva vincula-se à questão de se escolher os projetos certos para serem executados. Segundo Castro e Carvalho (2010b) o gerenciamento de portfólio de projeto tornou-se um fator significativo no sucesso das estratégias de longo prazo. A seguir aborda-se o conceito de gerenciamento de portfólio de projeto.

2.1. Gerenciamento de Portfólio

Archer e Gasemzadeh (1999) definem gerenciamento de portfólio como uma coleção de projetos que são desenvolvidos sob a administração de uma unidade organizacional. Cada projeto pode se relacionar com outros ou ser independente, no entanto, devem fazer parte de objetivos estratégicos da organização.

Cooper et al., 2002, acrescentam que o gerenciamento de portfólio é um processo dinâmico de decisão onde os projetos são constantemente avaliados, selecionados e revisados. Segundo esses autores o portfólio de projetos tem quatro metas: maximização dos valores, equilíbrio de projetos, direção estratégica e garantir o número certo de projetos.

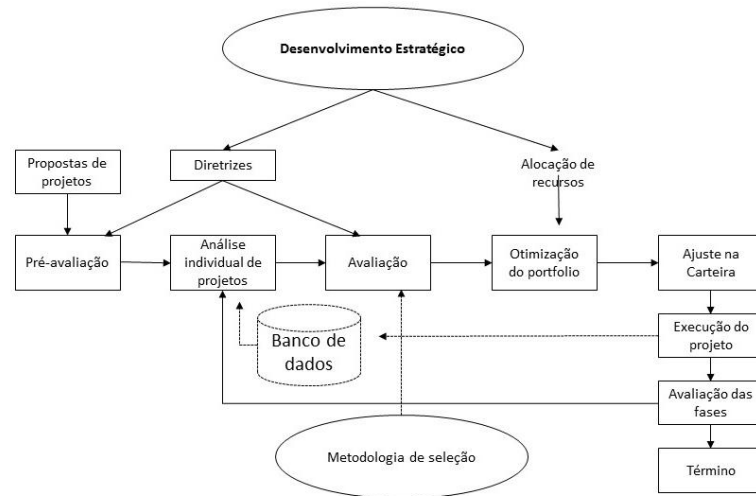
Com o avanço no interesse pelo tema, o PMI, (2006) editou um modelo padrão de gerenciamento de portfólio de projeto. Para isso definiram que portfólio é uma coleção de projetos e ou programas, que deve ser gerenciado de forma centralizada. O modelo proposto pelo PMI é composto das seguintes fases: identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos.

O modelo proposto por Rabechini Jr, Maximiano, & Martins, 2005 é composto por seis dimensões. A primeira dimensão é a preparação do processo de implementação de portfólio em uma organização. Nesta dimensão visa delinear o contexto estratégico da organização e explorar o conhecimento da metodologia de avaliação de projetos. A dimensão identificação de projetos objetiva levantar todas as iniciativas e projetos da organização, reunindo-os de forma coerente e considerado um mínimo de informação sobre os projetos. Estabelecida a lista de projetos inicia-se a dimensão avaliação, que ao final proporcionará uma lista de projetos prioritários e com informações relevantes agregadas. A penúltima dimensão, constituição da carteira de projetos visa estabelece um plano de gerenciamento de portfólio, que considera a inserção de novos projetos à carteira. A última dimensão refere-se ao aspecto do gerenciamento.

Selecionar projetos para formar uma carteira portfólio é uma atividade que deve considerar os objetivos estratégicos declarados pela empresa sem exceder recursos disponíveis ou outras restrições. Ghasemzadeh & Archer, 2000 declaram que selecionar projetos não é uma tarefa fácil e que os modelos disponíveis na literatura, em geral, são complexos. Desta forma propuseram um modelo integrado para seleção de projetos em portfólio. Referido modelo é constituído por cinco estágios, sendo que os três primeiros são pré-avaliação, análise individual de projetos e avaliação. Os outros dois últimos estágios são compostos por otimização e ajuste do portfólio, conforme figura 1.



Figura. 1 – modelo de gerenciamento de portfólio de projeto



Fonte. Adaptado de Archer & Gasemzadeh (1999)

O primeiro estágio visa ajustar às propostas as diretrizes estratégicas desenvolvidas na instituição para assegurar um alinhamento estratégico. Na análise individual é estabelecido um conjunto de critérios comum que é calculado para cada projeto, o que permitirá uma comparação entre os projetos. Esses atributos permitirá uma análise para eliminar alguns projetos que não atendem os critérios estabelecidos.

No estágio otimização do portfólio ocorre à interação entre os vários projetos, considerando interdependências entre eles e a competição por recursos. Nesta fase é aconselhável utilizar-se de modelos de *scoring* ou ferramentas que auxiliam na tomada de decisão. O final desse processo deve garantir um portfólio de projeto ótimo ou próximo ótimo que atenda os objetivos estratégicos da organização.

Os modelos teóricos de gerenciamento do portfólio de projetos foram estudados e comparados com as práticas aplicadas nas empresas por Castro & Carvalho, (2010a). Os autores realizaram quatro estudos de caso em diferentes setores e concluíram que o gerenciamento do portfólio de projetos não é muito presente nas organizações e que a sua ausência é um dos fatores que dificultam a implementação adequada das ações estratégicas definidas pelos executivos.

Castro e Carvalho (2010b) investigaram as principais práticas de gerenciamento de portfólio adotadas e as relacionaram ao estágio de implementação. O estudo concluiu que há uma aderência das organizações que realizam as práticas de gerenciamento de portfólio de projetos de forma padronizada. Porém, encontraram também fortes discrepâncias entre as empresas com relação aos itens: controle de portfólio, definição dos recursos e classificação dos projetos.

Este breve levantamento teórico realizado sobre gerenciamento de portfólio de projetos apresentou que os modelos desenvolvidos seguem um padrão em seus estágios e que, aparentemente, foi sendo aprimorado conforme as necessidades das empresas. O que corrobora com o achado por Castro & Carvalho, (2010b) de que as instituições utilizam práticas padronizadas de gerenciamento de portfólio.

3. Metodologia



Será utilizado como estratégia de pesquisa o método de pesquisa-ação, que segundo Thiollent, (1986) é um tipo de pesquisa com base empírica e que mantém uma estreita relação com a solução de um problema, na qual o pesquisador se envolve de modo participativo e colaborativo. Para Tripp (2005) a pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que se beneficia de técnicas de pesquisas consagradas para informar a ação que será tomada para melhorar a prática. Este método de pesquisa se enquadra perfeitamente para este trabalho, uma vez que o pesquisador fez parte da equipe que desenvolveu a solução para o problema em estudo.

Para entender e contribuir com a formação da carteira de projetos da instituição estudada, estabeleceu-se alguns procedimentos metodológicos seguindo o ciclo da pesquisa ação, passando pelas seguintes fases: diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação (Tripp, 2005). Primeiro houve uma revisão de literatura de gestão de projetos com ênfase em portfólio. O passo seguinte foi reunir-se com representantes da unidade de projetos para entender como gerenciando o portfólio de projetos da instituição estava organizado. As reuniões aconteceram com a secretária de planejamento estratégico, o coordenador da unidade de projetos e uma supervisora, bem como com uma assessora do presidente, que é responsável pelo por fazer o elo entre presidência e escritório de projeto.

Nesta fase foram levantados relatórios de status dos projetos, de cumprimento do planejamento estratégico e atas de reuniões. Esses passos iniciais visaram elaborar o diagnóstico da situação problema.

O terceiro passo foi adequar, com a equipe da unidade de projetos, um modelo de gerenciamento de portfólio, baseado na literatura existente. Estes passos constituem a fase de planejamento. Na sequência, iniciou-se a implantação do modelo proposto que deverá gerar uma lista de projetos prioritizados. A coleta de dados ocorreu durante toda a pesquisa por meio de análise documental, tais como relatórios e atas de reuniões, bem como por observação direta do pesquisador, uma vez que este participou do projeto estudado neste relato técnico. A fase seguinte é avaliar a implantação quanto aos resultados obtidos.

Para apresentar os resultados da implantação do processo de gerenciamento de portfólio de projetos na instituição adotou-se o modelo de relato técnico (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr, 2012).

4. Resultados Obtidos e Análise

Antes de se descrever os resultados obtidos com a intervenção no processo de seleção de projetos da instituição estudada, será apresentado com mais detalhes as características da empresa, contextualização do problema e os mecanismos adotados para solucionar o problema.

4.1. Caracterização da Instituição

A intervenção foi implantada em uma instituição pública de administração direta responsável por prestar serviços judiciais em todo o território do estado de São Paulo. Conta atualmente com uma estrutura de 700 prédios, aproximadamente 55 (cinquenta e cinco) mil servidores entre efetivos e terceirizados e um orçamento anual em torno de 9 (nove) bilhões de reais.

A estrutura da instituição é classificada como funcional, pois tem sua base fundada na departamentalização (Carvalho & Rabechini Jr, 2011). A figura a seguir apresenta o organograma resumido da instituição.



Figura 3. Organograma da Instituição estudada



Fonte. Elaborada pelo autor.

A presidência é responsável pelos resultados da instituição e é responsável pelo controle orçamentário da instituição e, par isto, conta com apoio da secretária de orçamento. A Corregedoria é responsável por manter o funcionamento nas unidades judiciais dentro das normas e, seus projetos estão concentrados nas propostas de melhorias de processos de trabalho, e são executados em parceria com a secretaria de primeira instância. Nas demais secretarias destacam-se na execução de projetos as secretarias de tecnologia da informação e administração predial.

4.2. Descrição do problema

As 12 secretarias apresentadas no cronograma são as principais áreas que executam projetos na instituição. O orçamento para a manutenção da instituição e desenvolvimento de novos projetos é único e fica sob responsabilidade da presidência, que recebe apoio técnico da secretaria de orçamento. A instituição não dispõe de um processo padronizado de gerenciamento de portfólio de projetos. Todas as secretarias apresentam projetos à Presidência que os aprova mediante disponibilidade orçamentária, sem avaliar se está ou não alinhado a estratégia, acreditando que as áreas responsáveis pela proposta já pensou no caso do alinhamento. Este modelo desestruturado para aprovação de projetos não proporciona à instituição uma escolha adequada dos projetos, garantindo um alinhamento estratégico.

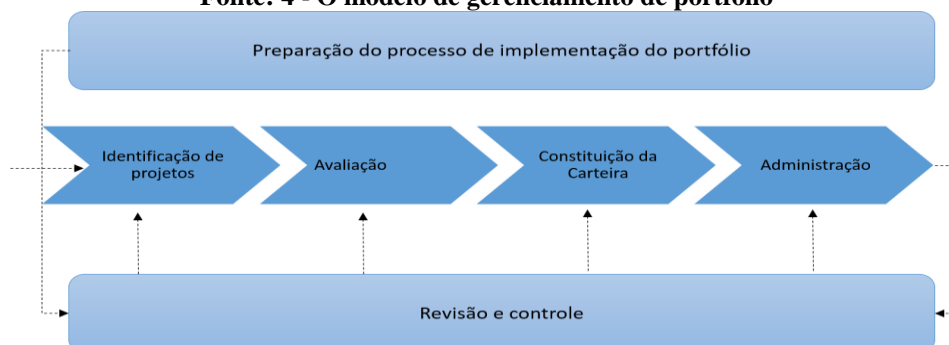
Com a eleição do novo corpo diretivo para o biênio 2016/2017, sentiu-se a necessidade de reorganizar os projetos em andamento antes de se aprovar novos projetos, ocasião em que a Secretaria de Planejamento propôs instituir um modelo de gerenciamento de portfólio de projetos.

4.3. Resultados

O objetivo deste relato técnico foi apresentar a implantação de um modelo de gestão de portfólio de projetos em uma instituição pública. O modelo de gerenciamento de portfólio de projetos escolhido foi o proposto por Rabechini Jr et al. (2005). Segundo os autores o modelo tem um papel fundamental na difusão de práticas gerenciais nas organizações. Conforme mencionado acima, este modelo é formado por seis dimensões, conforme pode ser observado na figura 4.



Fonte: 4 - O modelo de gerenciamento de portfólio



Fonte: Adaptado de Rabechini Jr et. Al 2005.

A primeira dimensão preparação do processo de implementação de portfólio em uma organização, visa delinear o contexto estratégico da organização e explorar o conhecimento da metodologia de gerenciamento de projetos. Nesta fase buscou-se entender o planejamento estratégico da instituição e compreender quais são as estratégias da instituição de curto, médio e longo prazo. O planejamento e as necessidades da instituição foram objeto de discussão com a equipe de gestão estratégica e alta administração do órgão. Ainda neste passo a metodologia de gerenciamento de projetos passou por uma revisão com a equipe de projetos, buscando deixá-la mais factível com a cultura da instituição na prática de gerenciamento de projetos. Além disso, identificou-se um conjunto de critérios estratégico que foram utilizados para priorizar as iniciativas. (Cooper et al., 2002; Rabechini Jr et al., 2005). A figura 3 apresenta os critérios estabelecidos pela instituição.

Figura 3 – Critérios Estratégicos e Operacionais

Critérios Estratégicos	Descrição dos critérios
ADERENCIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Este critério visa alinhar os projetos ao Planejem neto Estratégico
ECONOMIA FINANCEIRA	Este critério visa verificar se os projetos promovem economia financeira
GRAU DE IMPACTO NA EFICIÊNCIA JURISDICCIONAL	Este critério visa alinhar os projetos à melhoria da Prestação de serviço
IMPACTO POSITIVO NA IMAGEM INSTITUCIONAL	Este critério reflete se o projeto irá melhorar a imagem da empresa
OPORTUNIDADE/AMEÇAS	Este critério pretende mostrar se o projeto é gerador de oportunidades

Fonte: elaborado pelo autor.

Os critérios receberam pontuações do Diretor de Planejamento, Coordenador de Projetos e supervisora de processos de trabalho e, na sequência, foram calculadas as médias ponderada para cada critério. Buscou-se com esses critérios estabelecer a análise de multicritérios, utilizando um modelo de score. (Cooper et al., 2002).

A dimensão identificação de projetos visa levantar todas as iniciativas e projetos da organização, reunindo-as de forma coerente e, considerado um mínimo de informação sobre os projetos. Nesta fase, buscando dar maior efetividade na identificação dos projetos, foi necessária a participação da assessora da presidência para solicitar os projetos. A equipe do projeto preparou a assessora para conduzir reuniões com os secretários da instituição para apresentar o projeto e solicitar que encaminhassem as iniciativas para a unidade de gerenciamento de projetos. Finalizando esta fase, estabeleceu-se uma lista com todos as iniciativas da instituição.

Foram recebidas 610 iniciativas, que passar por uma avaliação inicial. Para isso formou-se um grupo de trabalho composto por integrantes da Secretaria de Planejamento e da Unidade de Gerenciamento de Projetos e da presidência.



Na avaliação, concluiu-se que 21 delas eram programas institucionais, em razão de seu caráter permanente, 7 foram classificadas como processos de trabalho (rotinas do dia a dia) e 153 iniciativas apresentadas já haviam sido concluídas. Todas essas foram descartadas para a formação do portfólio de projetos. Das 429 iniciativas que permaneceram 15 delas foram agrupados por conter escopo semelhante. Restando ao final, 414 iniciativas que foram agrupados de acordo com os temas do planejamento estratégico da instituição, conforme figura 4.

Figura 4 – Projetos e iniciativas identificados por categoria

Quantidade	Temas
12	Comunicação
15	Eficiência Operacional
14	Gestão de Pessoas
211	Infraestrutura Física
1	Sustentabilidade
159	Tecnologia da Informação
1	Segurança
1	Orçamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessas 414 iniciativas, identificou-se que 347 eram projetos que estavam em andamento enquanto que 67 eram novas iniciativas. Identificados os projetos e as iniciativas, a equipe que estava trabalhando no projeto concluiu que os 347 projetos em andamento entrariam no portfólio sem passar por critérios de avaliação, pois os recursos orçamentários reservados para o ano corrente já haviam sido investidos nesses projetos e a paralização desses resultaria em apuração disciplinar por parte do tribunal de contas do estado. Enquanto que 67 iniciativas passaram pela avaliação de multicritérios. Diferente do que preconiza a literatura, que preconiza na construção de um portfólio de projeto que se avalie todos os projetos e iniciativas, priorizando os que proporcionarão maiores retornos. (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper et al., 2002)

Para a avaliação de multicritério foi criada uma escala de Linkert de 1 a 5, onde 1 representava concordo totalmente e 5 discordo totalmente. Um grupo formado por integrantes das áreas de estratégica e operacional foi criado para avaliar e pontuar os projetos, gerando um ranking dos 67 projetos. A pontuação final de cada projeto foi estabelecida pela seguinte equação: $\sum (\text{ponderação do indicador} * \text{nota do projeto no critério}) / 100$.

Decidiu-se entre os integrantes da alta administração que esses projetos entrariam no portfólio conforme a disponibilidade orçamentária.

A penúltima dimensão, constituição da carteira de projetos buscou estabelecer um plano de gerenciamento de portfólio, que considera a inserção de novos projetos à carteira. Para esta dimensão, o autor e a equipe da unidade de projetos construíram um modelo de gerenciamento de portfólio. No entanto, vale a pena frisar que este relato técnico apresentou apenas os resultados das quatro primeiras dimensões.

Para as duas últimas dimensões que se referem aos aspectos de administração e controle, foram criados indicadores chaves nos projetos que devem ser apresentados periodicamente à unidade de gerenciamento de projetos, bem como ficou planejadas reuniões de análise estratégica para acompanhar o desenvolvimento dos projetos, uma vez que um dos objetivos de se estabelecer um portfólio de projetos é alinhar os projetos as estratégias da empresa.

5. Conclusões/Considerações finais



Este trabalho buscou contribuir com a literatura de gerenciamento de portfólio de projetos no setor público, bem como com a prática profissional. Relembrando que o objetivo do presente relato técnico foi apresentar a implantação de um modelo de gestão de portfólio de projetos em uma instituição pública de administração direta. Utilizou-se como base o modelo de gestão de portfólio de projetos proposto por Rabechini Jr et al. (2005).

Conclui-se que o objetivo foi cumprido, pois foi possível implantar o modelo de gerenciamento de portfólio de projetos na instituição. Durante a implantação do projeto observou-se o aumento do empenho da alta administração na implantação do projeto, bem como das demais secretárias para regularizarem as documentações de seus respectivos projetos que entraram no portfólio de projetos.

Na fase de avaliação eliminou-se 196 iniciativas, entre elas algumas que foram classificadas com programas institucionais e processos de trabalho. Criou-se ainda critérios de score para priorizar novas proposta de projetos, alinhados ao planejamento estratégico, conforme apresentado por Cooper et al.(2002).

Na fase final de implantação, formou-se um portfólio com 347 projetos que já se encontravam em execução nas diversas secretárias, bem como ranqueou-se as 67 iniciativas por meio da análise de multicritérios, que farão parte do portfólio de projetos de acordo com a disponibilidade orçamentária da instituição.

A contribuição deste estudo é limitada, pois o modelo foi implantado em uma única instituição pública de administração direta e que apresenta ainda uma característica muito particular, já que, ao mesmo tempo compõem um dos três poderes previstos na constituição federal e ao mesmo tempo é classificada como uma unidade prestadora de serviço.

Este estudo deixa espaço para futuras pesquisas, como, por exemplo, analisar o sucesso da aplicação do processo de gerenciamento de portfólio, bem como se o modelo de priorização está sendo adequado na formação da carteira de projetos.

Por fim, concluímos que foi o modelo proposto por Rabechini Jr et al. (2005) é de fácil aplicação o que facilitou sua aplicação na instituição públicas estudada.

6. Referências

Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999a). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.

Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999b). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica, 3, 294–307.

Carvalho, M. M. de, & Rabechini Jr, R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo Competências Para Gerenciar Projetos (3ª)*. Atlas.



- Castro, H. G. de, & Carvalho, M. M. de. (2010a). Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Produção*, 20(3), 303–321. <http://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000044>
- Castro, H. G. de, & Carvalho, M. M. de. (2010b). Gerenciamento do Portfólio de Projetos. Um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 17(2), 1–15.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2002). portfolio management fundamental for new product success. Recuperado 10 de julho de 2016, de https://www.google.com.br/?gfe_rd=cr&ei=aLGBV7viCKbL8gfx6YfQDQ&gws_rd=ssl#q=portfolio+management+fundamental+for+new+product+success
- Frontini, M. A., Sbragia, R., & Laurindo, F. J. B. (2006). Gerenciamento de portfólio de projetos orientado à inovação tecnológica. In *ANPAD*. Gramado: ANPAD. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/IAE89.pdf>
- Ghasemzadeh, F., & Archer, N. P. (2000). Project portfolio selection through decision support. *Decision support systems*, 29(1), 73–88.
- PMI. (2006). *The Standard for Portfolio Management* (1ª Edição). Recuperado de <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101388901>
- Rabechini Jr, R., Maximiano, A. C. A., & Martins, V. A. (2005). A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Revista Produção*, 15(3), 416–433.
- Thiollent, M. (1986). *METODOLOGIA DA PESQUISA-AÇÃO* (2ª). Cortez.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e pesquisa*, 31(3), 443–466.