

O Alinhamento Estratégico para a confecção do portfólio de projetos no caso do Planejamento Estratégico 2017-2018 da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte

The Strategic Alignment for the preparation of the portfolio of projects in the Strategic Planning 2017-2018 of the Legislative Assembly of Rio Grande do Norte

Carlos Eduardo Artioli Russo¹

Alexandre do Vale Lima²

Resumo

O presente artigo tem como objetivo descrever o processo de escolha, de portfólio dos projetos estratégicos, realizada no Planejamento Estratégico 2017-2018 da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte (ALRN), Brasil. Metodologicamente, a pesquisa qualitativa caracterizou-se por um estudo de caso de múltiplas fontes de evidência (Yin, 2016), com três fases: entendimento de sistemáticas, compilação dos dados quanto à formação de portfólio e análise do produto final, a fim de esclarecer como ocorreu o processo de escolha do portfólio de projetos no Planejamento Estratégico 2017-2018, bem como traçar um perfil de formação de portfólio em relação ao alinhamento estratégico almejado pela ALRN. Os resultados apontaram para um alinhamento estratégico onde foram identificadas as fases de definição de eixos estratégicos, critérios de descarte e vinculação dos catorze projetos na criação do portfólio de projetos estratégicos. Contudo, registra-se, como ponto de atenção, a inclusão de projetos diretamente pela direção da instituição na fase final de definição do portfólio, fato este de risco para a manutenção do alinhamento, por não seguir a metodologia geral de construção do portfólio. Assim, o artigo visa contribuir nas discussões sobre o tema, ao partir de uma perspectiva de alinhamento estratégico onde se acrescenta uma discussão acerca da seleção dos projetos, de modo a garantir a devida prioridade dentro da organização, buscando a eficiência e eficácia em seus processos.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio de Projetos; Planejamento Estratégico; Poder Legislativo.

Abstract

This article describes the process of choosing, a portfolio of strategic projects carried out in the Strategic Planning 2017-2018 of the Legislative Assembly of the State of Rio Grande do Norte (ALRN), Brazil. Methodologically, the qualitative research was characterized by a case study of multiple sources of evidence (Yin, 2016), with three phases: systematic understanding, compilation of the data regarding portfolio formation and analysis of the final product, in order to clarify as did the process of choosing the project portfolio in the Strategic Planning 2017-2018, as well as to draw up a profile of portfolio formation in relation to the strategic alignment sought by ALRN. The results pointed to a strategic alignment where the phases of defining strategic axes, disposal criteria and linking the fourteen projects in the creation of the portfolio of strategic projects were identified. However, attention, is paid to the inclusion of projects directly by the institution's management in the final definition phase of the portfolio, which is a risk factor for the maintenance of the alignment, for not following the general portfolio construction methodology. Thus, the article aims to contribute to the discussions on the topic, starting from a perspective of strategic alignment where a discussion about the form of project selection is added to guarantee the

¹ Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN); Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Brasil. Diretor da Escola da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte. Doutorando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7800-9804>
eduruss@hotmail.com

² Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Brasil. Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
alexdovale@gmail.com

proper priority within the organization, seeking efficiency and effectiveness in its processes.

Keywords: Project Portfolio Management; Strategic Planning; Legislative Branch.

1 Introdução

Analisando, a partir de 1980, as administrações públicas em todo o mundo, percebe-se que mudanças substanciais ocorreram “no fazer” de gestão pública. Basicamente, as novas práticas oriundas do setor privado emergiram na gestão pública buscando redefinir conceitos e práticas neste contexto, iniciando o processo que pode ser apontado como a modernização da gestão pública (Secchi, 2009).

O Brasil e o Chile são exceções na América Latina para essa modernização, visto que, iniciaram uma busca de serviço público de acordo com os modelos: francês; alemão ou, pelo menos; americano. Entretanto com um forte desafio de superar o patrimonialismo, como forma de transformar a administração pública profissional. No Brasil, um dos poucos que empreendeu uma reforma completa do serviço público, e obviamente, alguns sucessos foram conseguidos, a administração pública estava ainda distante do modelo burocrático, quando, em 1995, se envolveu com as reformas da gestão pública (Bresser-Pereira, 2014).

Entretanto, se reflete ainda por uma busca, incessante, pela eficiência, eficácia e efetividade, que, também, são responsáveis pelo novo momento de reforma proposto. É nesse sentido que Arretche (2003) propõe a análise das políticas e programas públicos nesses termos e, também, impõe critérios analíticos, que estudam as diferenças entre os objetivos, a abordagem, os métodos e as técnicas de avaliação.

Para maiores chances de sucesso na obtenção desses resultados surge, portanto, o direcionamento estratégico, que possibilita a instituição identificar o que se pode fazer e o que se deve fazer, verificando, para isso, as diretrizes que deverão ser implementadas e seguidas (Lopes, 2015). Isso pode ser entendido como alinhamento estratégico, que se apresenta como um importante instrumento de gestão. Por isso, são utilizadas abordagens de operacionalização do alinhamento que podem auxiliar nas decisões de seus gestores e, influir diretamente no desempenho organizacional (Brodbeck & Hoppen, 2003).

O alinhamento estratégico interfere na implementação de planejamentos estratégicos, na medida em que existe um processo de escolha de eixos e projetos que norteiam o documento da instituição. Emerge, então, a necessidade de um gerenciamento do portfólio de projetos (PPM) como destaque aos princípios da gestão de projetos que podem ser utilizados tanto para implementação quanto na operacionalização de planejamentos estratégicos (Kerzner, 2002).

Entretanto, como se deu a escolha para que esses projetos estratégicos se tornassem o portfólio do Planejamento Estratégico 2017-2018 (Russo, 2017) realizado pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN), segundo seu presidente, para ser capaz de transformá-la em um órgão mais eficiente, especialmente, na área pública, é uma informação relevante para se qualificar o documento, e parte de um projeto de evolução institucional, utilizando-se de conceitos de alinhamento estratégico e Portfólio de Projetos. Assim, tal inquietação motivou esta pesquisa no sentido de apresentar como se deu o alinhamento entre o Planejamento Estratégico e a definição dos projetos que farão parte do Portfólio na Assembleia.

Nesse sentido, a ALRN, que procedeu com a elaboração do seu Planejamento Estratégico 2017-2018, passou por um momento de definição de eixos estratégicos e, conseqüente, escolha por Portfólio de catorze Projetos Estratégicos

Esse trabalho justifica-se pela importância da mescla de conceitos de Planejamento Estratégico e Portfólio de Projetos para a formação da definição da cultura estratégica de uma Assembleia Legislativa que possibilite o atendimento a uma sociedade cada vez mais exigente, que demanda um número cada vez maior de serviços e com mais qualidade devido a uma competitividade que exige: celeridade dos processos, redução de custos, melhoria do controle e do planejamento (Caetano Júnior, 2018).

Deve-se salientar, também, a relevância de um arcabouço teórico, como exemplos internacionais recentes (Clegg, Killen, Biesenthal & Sankaran, 2018; Yan & Ji, 2018; Riis, Hellström & Wilström, 2019) a respeito da temática de Portfólio de Projetos que se desenvolvem com objetivos de entrega de benefícios organizacionais a partir de vários projetos (Oliveira, Martins & Dias, 2018) e que este trabalho desenvolve, para que uma

percepção mais clara da aplicação desses conceitos na gestão pública, de maneira que o Rio Grande do Norte tenha um Legislativo capaz de assegurar a prestação dos serviços cobrados pela população.

Isso se faz para que se possa vivenciar o processo de escolha de portfólio de projetos estratégicos, analisando e compreendendo como, de fato, ocorreu dentro da ALRN, em uma perspectiva estratégica, ainda considerando que o papel da gestão de portfólio é auxiliar na seleção e direção dos recursos aos projetos de modo a garantir a devida prioridade dentro da organização, buscando a eficiência e eficácia em seus processos (Andrade & Oliveira, 2018). Com base no que foi discutido, o alinhamento estratégico se apresenta como responsável por ajustes necessários entre elementos organizacionais e/ou ambientais, interferindo na capacidade dos gestores em administrar recursos para garantirem a execução dos projetos (Zanatta, 2018; Barros, 2007; Porter, 1999).

Compreender o contexto de mudanças é essencial para perceber a necessidade de novas práticas de gestão. Portanto, este projeto buscou de forma mais específica abordar as práticas de gestão pública da ALRN, mais precisamente sobre a Direção-Geral. Um diagnóstico, desenvolvido por meio de levantamentos realizados junto à equipe, a qual realizou as atividades deste Planejamento. É importante, no objetivo de avaliar, o quanto a estruturação do Portfólio de Projetos pode indicar uma evolução na cultura estratégica do Poder Estadual.

Para tanto, o presente artigo tem como objetivo descrever o processo de escolha do Portfólio de Projetos Estratégicos realizado para execução do Planejamento Estratégico 2017-2018 da ALRN, Brasil descrito por Russo (2017), a partir do resultado e do confronto da pesquisa realizada, foi apresentado um diagnóstico específico do Planejamento Estratégico, dos Projetos e do Portfólio para uma Gestão de Projetos, que é o foco primordial da pesquisa. Para a conclusão do estudo, foi descrito um diagnóstico conclusivo para: i) esclarecer como ocorreu o processo de escolha do Portfólio de Projetos no Planejamento Estratégico 2017-2018, com base no referencial bibliográfico, relacionado com o tema e nas informações coletadas junto à equipe responsável por ele; ii) traçar como se procedeu a formação de Portfólio com Alinhamento Estratégico, no qual, pode-se encontrar a ALRN.

Para atingir os objetivos, a pesquisa qualitativa, a qual se deu como um estudo de caso que utilizou de múltiplas fontes de evidência como: análise documental interna, arquivos e pesquisa em artigos e livros (Yin, 2016). Sendo realizadas, portanto, as seguintes etapas: levantamentos junto à coordenação do planejamento estratégico da ALRN, entendimento de sistemáticas do processo de escolha do Portfólio de Projetos, compilação dos dados, quanto à formação de Portfólio, e categorização da formulação dos eixos estratégicos, além da vinculação dos projetos a esses eixos.

Esse artigo foi estruturado a partir de embasamento teórico, que aborda Planejamento Estratégico e Gestão do Portfólio de Projetos, que embasaram o procedimento metodológico apontado no capítulo 3. Na sequência, foi apresentada a análise do alinhamento estratégico, na qual se utilizou o diagnóstico do Planejamento Estratégico 2017-2018 da ALRN, seguido do processo de definição dos eixos estratégicos e a vinculação dos projetos a cada eixo.

2 Referencial Teórico

Na primeira parte, o referencial teórico apresenta as principais conceituações de planejamento estratégico, logo em seguida aborda a relação entre a gestão do Portfólio de Projetos e o Planejamento Estratégico.

2.1 Planejamento Estratégico

O tema “estratégia” possui grande relevância no âmbito organizacional, o que se reflete na farta literatura acadêmica sobre o assunto. Falsarella e Jannuzzi (2017) definem estratégia como um plano integrador de metas, políticas e ações de uma organização de forma coerente. A formulação destas estratégias, se tornam, portanto, um processo fundamental para a gestão de uma organização, contribuindo para a viabilização de forma estruturada de sua missão e objetivos (Almeida & Cardoso, 2014).

O desafio da estratégia é propor um conjunto de regras para tomada de decisão quando não existe um conhecimento pleno das condições futuras, tanto internas quanto externas à organização, sob o risco de escolhas feitas no presente causarem a decadência

futura da empresa, ou quando observado pelo espectro da esfera pública, a descontinuidade de uma política ou até da própria organização pública (Almeida & Cardoso, 2014).

Neste contexto, o Planejamento Estratégico, segundo Sousa e Dias (2017), é a principal técnica utilizada para a definição das ações estratégicas de uma organização, ainda que pese a críticas de autores quanto a sua eficácia. A ausência deste planejamento torna as decisões sem base racional, levando os objetivos a se dispersarem e as ações dentro da organização a se efetivarem sem uma sinergia desejável. Ornelas Silva, Seemann, Melo, Amante, Ramos & Silva (2014) consideram o planejamento estratégico como uma opção consistente de se conduzir uma gestão com efetividade.

Especificamente quando se observa o serviço público no Brasil, o planejamento encontra complicadores adicionais para a sua consolidação. Autores como Biondini (2015) criticam o fato de a alternância de poder no executivo causar descontinuidades em boas práticas de gestões anteriores. Agregado a este fato, a própria cultura de uma sociedade habituada ao amadorismo e emergencialismo, limita a construção e perenidade de planejamentos estratégicos consistentes (Ornelas Silva, *et al.* 2014). Oliveira (2012) alerta ainda que a visão restrita, em curto prazo, gera um ciclo vicioso que prejudica a qualidade de políticas públicas.

Diferentes definições existentes sobre planejamento estratégico perpassam por temáticas comuns. Termos referentes à visão de futuro, missão, análise de ambientes, avaliação de pontos fortes e fracos e monitoramento estão presentes em diferentes formulações. A visão de futuro é explorada em alinhamento estratégico como meio pelo qual uma organização define o seu futuro, indicando os meios para se chegar aos objetivos e conquistar a visão pretendida (Silvestro & Silvestro, 2003).

Sousa e Dias (2017) e Cintra (2008) alertam que fatores externos ou ambientais precisam ser levados em consideração no ato do planejamento, ainda que não possam ser controlados. Estes fatores contemplam as mais diversas áreas, como economia, política e tecnologia.

A avaliação de pontos fracos e fortes da organização, fato enfatizado por Almeida e Cardoso (2014) e Biondini (2015) é imprescindível e constitui alicerce para o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois ao

conhecer a fundo a organização, pode-se estabelecer a trilha a ser percorrida entre o ponto atual e o patamar desejado para o futuro.

Por fim, há de se salientar que o conhecimento próprio, do ambiente externo e a visão de futuro precisam estar devidamente estruturados sobre processos administrativos, que dão a sustentação metodológica necessária para que os objetivos estratégicos sejam, de fato, alcançados, tendo: metas; ações; responsáveis e prazos, devidamente estabelecidos e articulados, sob um sistema que permita serem acompanhados quanto a sua concretude (Cintra, 2008; Sousa & Dias, 2017).

Apesar de extremamente relevante, e marcante quanto ao momento de sua consolidação, o Planejamento Estratégico não possui fim, no ato de sua formalização enquanto documento, requer-se que o mesmo seja acompanhado, no que tange a execução, e que seja revisto regularmente para adequação aos cenários atualizados (Ornelas Silva, *et al.*, 2014). A este ciclo de atualização, Biondini (2015) refere-se como sendo composto por três etapas: formulação, implementação e avaliação da estratégia.

Pelos seus efeitos serem refletidos em toda a organização, o planejamento estratégico está vinculado ao nível hierárquico mais elevado (Ornelas Silva *et al.*, 2014). Complementarmente, segundo Ota (2014), o planejamento tático e operacional são decomposições do plano realizado no âmbito estratégico.

Na esfera pública, os conceitos e ferramentas utilizadas na formulação do Planejamento Estratégico não são distintos, contudo por obviedade, os objetivos não coadunam. Empresas privadas vislumbram uma rentabilidade máxima no horizonte futuro, enquanto que, para instituições governamentais, busca-se uma convergência de interesses entre governo e sociedade, tendo os preceitos legais e os limites orçamentários como delineadores das possibilidades de ação (Silva & Bassi, 2013). Desta forma, cabe ao órgão identificar as formas de melhor servir à população, sempre em busca de atendimento pleno de sua missão.

Uma das formas de entendimento do cenário é a utilização da Matriz SWOT, ferramenta que organiza quatro fatores ditos estratégicos para uma organização: Forças (**S***trengths*); Fraquezas (**W***eaknesses*); Oportunidades (**O***pportunities*) e Ameaças (**T***hreats*),

para o diagnóstico organizacional, formulação do plano, implementação e seu efetivo acompanhamento. Esse diagnóstico é entendido como a etapa mais rica do processo quanto a produção de material para o planejamento. Esta etapa é utilizada para obtenção e construção coletiva de informações sobre a realidade organizacional (Almeida & Cardoso, 2014).

A este agrupamento de visões, Ornelas Silva, Seemann, Melo, Amante, Ramos & Silva (2014, p. 97) em referência a Almeida (2010, p. 5) citam que “o planejamento estratégico é uma técnica capaz de ordenar as ideias das pessoas de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Esse diagnóstico estratégico pretende verificar, através de uma análise interna, como a organização se encontra e quais são as oportunidades existentes para o futuro. A partir deste entendimento, o planejamento estratégico pode se definir quanto aos objetivos norteadores e as ações necessárias (Gafuri, Rojo & Miura, 2017).

Enfim, conhecendo essas definições, é possível fazer uma relação com a gestão de portfólio de projetos que possam ser desenvolvidos em um planejamento estratégico.

2.2 A Gestão do Portfólio de Projetos e o Planejamento Estratégico

No âmbito da Estratégia Organizacional, o Planejamento Estratégico se operacionaliza através de uma estrutura correlata de projetos, pelos quais o alvo determinado pela estratégia corporativa será perseguido (Sousa & Dias, 2017). Assim, pode-se denominar que os projetos são a tradução das estratégias em algo materializado (Falsarella & Jannuzzi, 2017).

Silva e Bassi (2013, p. 88), denominam a carteira, ou Portfólio de Projetos, como a “força-matriz da instituição rumo ao cumprimento da missão”, tamanha a sua relevância. O Portfólio de Projetos, portanto, é o conjunto de projetos que possui como alvo principal, atingir os objetivos estratégicos da organização.

Too e Weaver (2014) ressaltam a gestão de portfólio como fator chave para uma Gestão de Projetos efetiva, ao possibilitar que projetos e programas corretos sejam selecionados para suportar a estratégia organizacional

e finalizados quando não mais fornecem valor à organização.

Distinto do conceito de Portfólio, se entende projeto como um conjunto de ações e recursos para a consecução de objetivos concretos, perfeitamente especificados e destinados a gerar benefícios (Cukierman & Dinsmore, 1981). Esse conceito se complementa, em 2008, o *Project Management Institute* (PMI), no seu padrão para o gerenciamento de Portfólio (PMI, 2008), define que o escopo de um Portfólio de Projetos é alinhado com as metas estratégicas da organização, dentro de cenários específicos para cada organização.

Vargas (2010), demonstra que não existe um modelo perfeito na priorização e seleção de projetos, e, ainda expõe que a determinação dos critérios que serão utilizados têm como base os valores e as preferências do tomador de decisão. Para apoiar essa responsabilidade individualizada, cada objetivo da organização será alcançado por intermédio de um projeto, cada projeto deverá ser priorizado de acordo com a relevância e prazos previstos (Biondini, 2015). Entende-se aqui, “projeto”, como um conjunto de atividades centradas em prol de um objetivo comum, que necessita de recursos específicos para sua execução, que possui início e fim determinado, além de também possuir uma gestão própria (Falsarella & Jannuzzi, 2017). Para Meneses, Oliveira & Vasconcelos (2016), os projetos nascem da necessidade de se provocar uma mudança organizacional, de forma planejada, com vistas a adequação da organização, frente aos desafios de suas variáveis ambientais.

Destarte, uma premissa essencial para o sucesso da empreitada é que os projetos vinculados ao planejamento estratégico tenham seus objetivos plenamente correlacionados aos da organização, caso contrário, os mesmos devem ser descartados, sob pena de se perder o Alinhamento Estratégico (Biondini, 2015). Com a devida vinculação realizada entre os projetos e os eixos estratégicos da organização, o resultado esperado é que ao se concluírem os projetos propostos, objetivos estratégicos sejam alcançados e a organização se encontre no local onde os seus servidores vislumbraram (Fedorowicz, Gelinas Júnior, Gogan & Williams, 2009).

Quanto a gestão, os Portfólios e seus Projetos podem ser modificados, ou ainda passarem por processos de

priorização de acordo com as revisões do planejamento estratégico original.

Em suma, a adequada criação e vinculação dos projetos com a estratégica é um passo importante para a consecução dos objetivos da organização. Não obstante, o gerenciamento destes projetos com equipe apropriada, recursos suficientes e controle de etapas são capitais para a concretização do que fora planejado. Alguns autores, como Cintra (2008) e Biondini (2015) recomendam, inclusive, a implementação do escritório de Gerenciamento de Projetos como forma de garantir o pleno andamento dos Projetos.

O guia PMBOK ressalta que as metas estratégicas podem ser alcançadas por um gerenciamento sistemático de portfólios, programas e projetos, destacando ainda que quando um negócio possui alinhamento constante com seus projetos, suas chances de sucesso aumentam consideravelmente, pela direção estratégica da organização estar sendo atendida.

3 Metodologia

A pesquisa empírica, que se trata de um estudo de caso, foi constituída de uma pesquisa qualitativa, que envolve o esforço por utilizar múltiplas fontes de evidência (Yin, 2016). Na busca pela confiança e credibilidade, buscou-se tornar a pesquisa publicamente acessível, sendo realizada, para isso, metodicamente e com fidelidade às evidências. Desta forma, com o propósito de descrever como se procedeu a escolha dos Projetos Estratégicos na execução do Planejamento Estratégico 2017-2018 (PE17-18) e a aplicação de Alinhamento Estratégico, em distintas etapas do processo de formação de portfólio associando o uso destas ao impacto na qualidade do documento, que resultou na referência das decisões estratégicas da Direção-Geral da ALRN.

Quanto aos procedimentos, o presente estudo de caso se utiliza de análise documental, com ampla pesquisa em documentação interna do Poder Legislativo Estadual, além do uso de arquivos e da realização de uma pesquisa em artigos e livros que retratam a temática como o PE17-18 (Yin, 2016). Segundo Fonseca (2002), a Pesquisa Documental trilha os mesmos caminhos

da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las.

Com o intuito de descrever o processo de escolha de Portfólio de Projetos estratégicos realizada no PE17-18 da ALRN, foram feitos levantamentos em documentos e registros junto à coordenação do Planejamento Estratégico da ALRN com postura indutiva que, de acordo com ensinamentos de Yin (2016), possam guiar o desenvolvimento do estudo e entender a forma como foi criado o Portfólio de Projetos do PE17-18, passando pelo diagnóstico organizacional, a definição de eixos estratégicos, a escolha das prioridades, a vinculação de projetos até sua aprovação final (embasadas em relatórios da coordenação técnica do planejamento estratégico).

Para realização destes procedimentos metodológicos se utilizou, como no caso de uma revisão sistemática de literatura, a criação de um protocolo que descreve a conduta (Kitchenham & Charters, 2007). Desta forma, nesse protocolo se definiu o escopo da pesquisa e se delimitou os mecanismos utilizados para a busca.

De modo geral, a primeira etapa da pesquisa consistiu no entendimento de sistemáticas do processo de escolha do Portfólio de Projetos no PE17-18, iniciada pelo entendimento do diagnóstico, realizado pela própria equipe. Na segunda etapa foi realizada a compilação dos dados e elaboração do entendimento do perfil da ALRN, quanto à formação de Portfólio e o seu alinhamento estratégico às necessidades de excelência dos resultados, partindo para a etapa de categorização da formulação dos eixos estratégicos e a vinculação dos projetos a esses eixos. Finalizou-se isso, com o entendimento de como a equipe de planejamento formulou o PE17-18, com auxílio do questionário por análise léxica e sintática, via software QSR NVIVO, para encontrar as vertentes da matriz SWOT que construiu categorias de análise, oriundos de arquivos do PE17-18 de Russo (2017) e atas das reuniões do grupo focal.

Ademais, para esse caso, os procedimentos combinaram aspectos de uma pesquisa de campo, pois se caracterizou por investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realizou coleta de dados junto ao grupo (Fonseca, 2002), para validar os resultados por duas dinâmicas grupais realizadas com os participantes.

4 Análise do alinhamento entre o Planejamento Estratégico e o Portfólio de Projetos

No caso da ALRN iniciou, em 2015, o seu Planejamento Estratégico com foco no setor administrativo da casa conforme estudos de Russo (2015), a busca pelo avanço, necessário para que a reforma administrativa iniciada traga uma evolução da qualidade do processo legislativo vivenciado. Nesse ensejo, surge a confecção do PE17-18, que foi realizado durante o segundo semestre de 2016 por um grupo, focal, liderado por um coordenador técnico, que trouxe os projetos, parte da análise principal para a resposta ao problema, conforme Figura 1.

Com o foco do estudo, a estrutura organizacional está disposta pela Resolução 090/2017 que substituiu a Resolução 050/2012, mas manteve a composição de vinte e quatro deputados, conforme Constituição Estadual promulgada em 1989 (RIO GRANDE DO NORTE, 1989). Esses deputados eleitos pelo povo visam representar as aspirações, as necessidades e a vontade da sociedade. Nessa mesma resolução, informa-se que a Assembleia detém o Plenário, a Reunião de Lideranças e as Comissões são órgãos de natureza eminentemente técnico-legislativos, bem como apresenta a Mesa como órgão responsável por promover o gerenciamento das unidades organizacionais voltadas às atividades-meio e de suporte técnico ao processo legislativo, e compõe-se da seguinte estrutura, o que pode ser verificado na Figura 2 (ALRN, 2017).

À luz das lições aprendidas com o planejamento estratégico 2015-2016, conforme resultados de Russo e Dias (2016) como a superação dos pontos fracos à evolução cultural, o compromisso da Mesa e a necessidades de monitoramento adequado

que se iniciou o estudo. Nesse trabalho de modernização do pensamento estratégico buscou-se mais conceitos técnicos para parametrização do trabalho e, essencialmente, formulação de indicadores (Russo, 2017).

Com esses atributos em mente, a equipe iniciou o processo de confecção do PE17-18 com treinamentos da equipe a partir de oficinas técnicas e iniciou o documento, buscando a participação dos servidores para melhoria da cultura estratégica. A iniciativa supracitada gerou como resultado, o mapa estratégico, que apresenta cinco eixos estratégicos: desenvolvimento social, da informação e do conhecimento, humano, organizacional e da atividade parlamentar (Russo, 2017).

A construção do planejamento estratégico 17-18 da ALRN pode ser dividida em quatro momentos: diagnóstico organizacional, definição dos eixos estratégicos, vinculação dos projetos e aprovação (Figura 3).

A figura 3 permite a visualização das relações entre as etapas executadas e as esferas decisórias associadas. A jornada até a consolidação do Planejamento Estratégico se

Planejamento Estratégico 2017-2018	Eixo estratégico	Objetivo	Projetos		
Eixo estratégico 1 - Desenvolvimento Social	Integração com os demais poderes	Projetos de responsabilidade social	01. Integração com outros poderes		
			02. Projetos sociais 03. Modernizar o ensino legislativo		
Eixo Estratégico 2 - Desenvolvimento da Informação e do Conhecimento	Planej. Estratégico da Comunicação		04. Assembleia Aberta 05. Melhoria da Comunicação Interna 06. Fortalecer comunicação externa		
			Eixo Estratégico 3 - Desenvolvimento Humano	Política de Ensino, Pesquisa e Extensão Política de Gestão de Pessoas	07. Política de ensino 09. Prog. acad. de mestrado e doutorado 08. Política de gestão de pessoas
					Eixo Estratégico 4 - Desenvolvimento Organizacional
Eixo Estratégico 5 - Desenvolvimento da atividade parlamentar	Modernizar a atividade parlamentar	13. Apoio administrativo a atividade parlamentar 14. Fortalecer o papel das comissões			

Figura 1: Mapa Estratégico do Planejamento Estratégico 2017-2018 da ALRN

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Planejamento Estratégico da ALRN 2017-2018 (Russo, 2017).



Figura 2: Estrutura Organizacional da ALRN

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da Resolução 090 (ALRN, 2017).

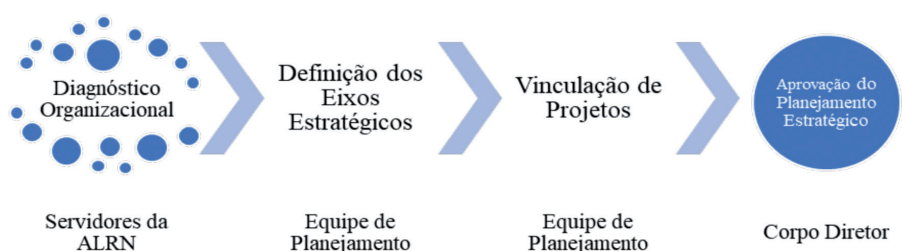


Figura 3: Fluxo de Construção do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de relatórios de gestão, 2018.

inicia em um apanhado de percepções da organização pelo corpo técnico, passando por um processo de refinamento até a consolidação com o corpo diretor.

4.1 Diagnóstico realizado pela equipe de Planejamento Estratégico

Utilizando princípios de construção coletiva de forma a aumentar a pluralidade de visões, conforme Silva e Bassi (2013), foi aplicado um questionário semiestruturado a servidores contendo informações classificatórias da amostra (gênero, idade, lotação, escolaridade e tempo de vínculo com a ALRN) e a matriz SWOT. Ao todo, foram enviados para preenchimento mais de 300 questionários, e obtidos 285 de formulários válidos de uma população total de cerca de 2300 servidores possíveis. Formulários sem o preenchimento de nenhuma informação da matriz SWOT foram descartados em sua plenitude.

A homogeneidade da amostra foi verificada e validada quanto às características da população, abrangendo ao todo 19 setores distintos, 57% de respondentes do sexo feminino, e faixa etária bem distribuída entre 25 e 29 anos e os demais intervalos até 55 e 59 anos, conforme figura 4.

No que se refere à escolaridade, conforme Figura 5, percebe-se uma

força de trabalho com servidores, em sua maioria, tendo o nível de Pós-Graduação ou superior.

Finalmente, quanto ao tempo de vínculo, conforme Figura 6, percebe-se que os servidores estão em extremos, com a grande maioria entre 0 e 9 anos e um segundo grupo entre os servidores efetivos com mais de 29

anos de serviço. A baixa frequência de servidores entre 10 e 29 anos se dá devido à falta de concursos públicos até 2015.

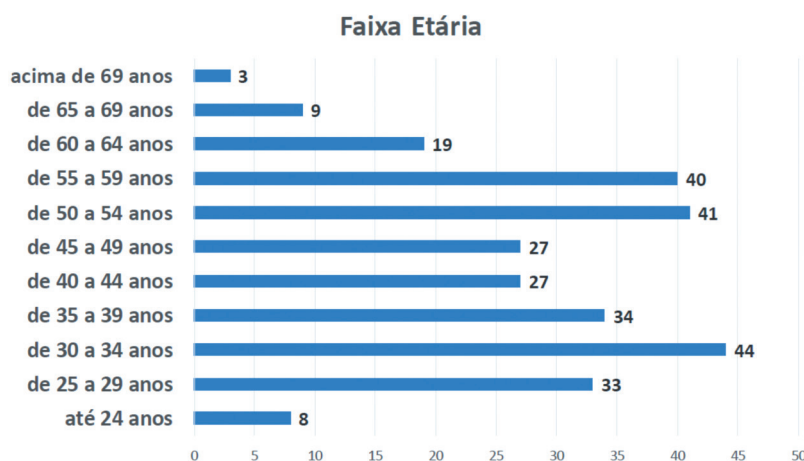


Figura 4: Faixa etária dos servidores respondentes do questionário

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de relatórios de gestão, 2018.

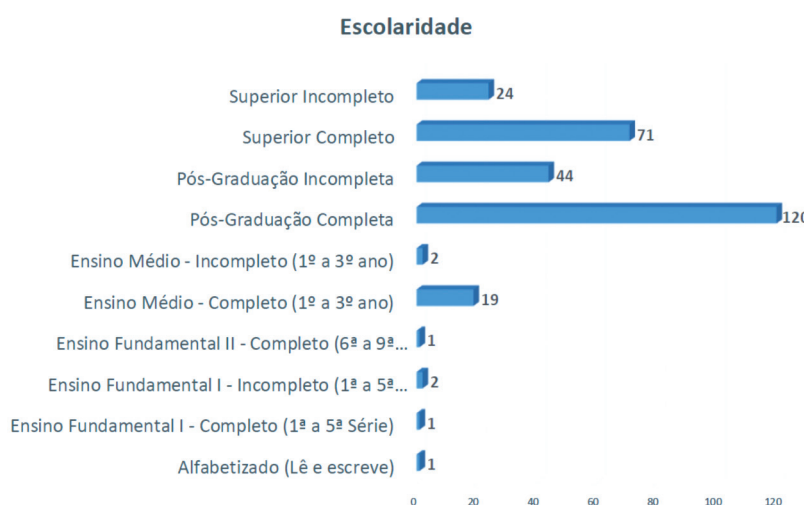


Figura 5: Escolaridade dos servidores respondentes do questionário

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de relatórios de gestão, 2018.

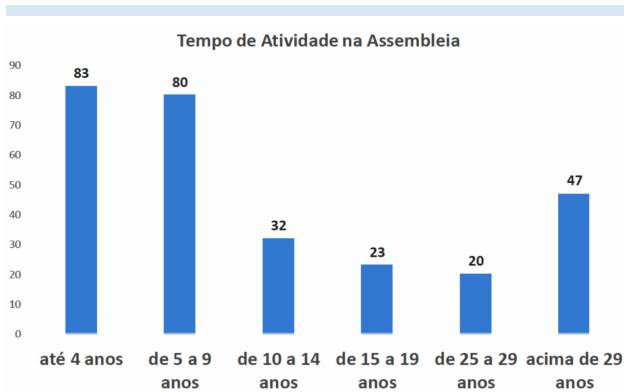


Figura 6: Tempo de vínculo com a ALRN dos servidores respondentes do questionário

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de relatórios de gestão, 2018.

A matriz SWOT dispunha de quatro quadros, com preenchimento requisitado de ao menos três pontos em cada, sobre: a) forças internas da instituição (pontos positivos); b) oportunidades para o desenvolvimento das atividades existentes no ambiente externo; c) as fraquezas ou deficiências (pontos fracos) nos setores da Casa; d) as ameaças ou condições adversas que podem ocorrer no ambiente externo e prejudicar as atividades da assembleia. Assim, as respostas oriundas do questionário passaram por uma análise léxica e sintática via software QSR NVIVO com a criação de uma nuvem de palavras para cada uma das vertentes da matriz SWOT, conforme figura 7.

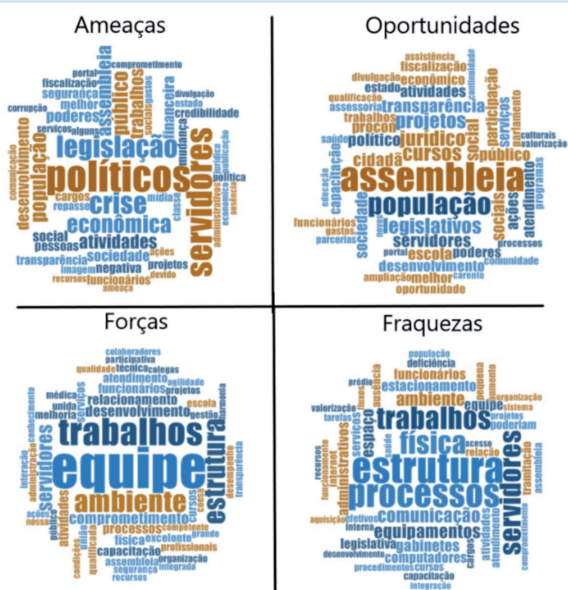


Figura 7: Nuvem de Palavras da Matriz SWOT

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de relatórios de gestão, 2018.

A construção e interpretação da nuvem de palavras buscava levantar os principais termos e expressões associadas a cada um dos eixos, sendo estes os pontos de partida para inferir na forma como o corpo técnico da assembleia visualizava a organização.

Contudo, a observação desta nuvem, por parte dos formuladores do trabalho, identificou certa deficiência na compreensão dos respondentes sobre os conceitos de cada quadro, o que pode ser observado pela introdução de palavras correlacionadas a ambiente interno em campos onde se esperava opiniões sobre o ambiente externo e vice-versa, como por exemplo: no termo “assembleia”, na área de oportunidades. Assim, foi necessária a intervenção dos coordenadores para estabelecer vínculos e alinhamentos de acordo com a construção do questionário de pesquisa, como pode ser verificado em relatos de campo das oficinas técnicas de formação do Planejamento Estratégico.

A partir do cenário estruturado se deu início ao processo de sustentação metodológica dos Objetivos Estratégicos que fazem do Planejamento Estratégico capaz de formalizar-se enquanto documento, para uma execução e que monitoramento adequados de acordo com Ornelas Silva, Seemann, Melo, Amante, Ramos & Silva (2014).

4.2 Definição dos Eixos Estratégicos

As palavras-chave identificadas na etapa anterior foram agrupadas nos chamados “nós estratégicos”, que representam pontos de convergência sobre áreas citadas. Ao todo foram identificados nove nós: 1) Sociedade; 2) Serviços e Processos; 3) Pessoal; 4) Controle Externo; 5) Infraestrutura; 6) Financeiro; 7) Educação; 8) Transparência; e 9) Comunicação. A relação entre os nós e as palavras-chave estão dispostas na Figura 8.

Com o advento das oficinas técnicas com servidores de diferentes especialidades, os nós foram agrupados em cinco eixos temáticos, a saber: Desenvolvimento social (sociedade); Desenvolvimento de informação e conhecimento (comunicação e transparência); Desenvolvimento humano (pessoal e educação); Desenvolvimento Organizacional (serviços, processos e infraestrutura); e Desenvolvimento da atividade parlamentar (controle externo). Este último

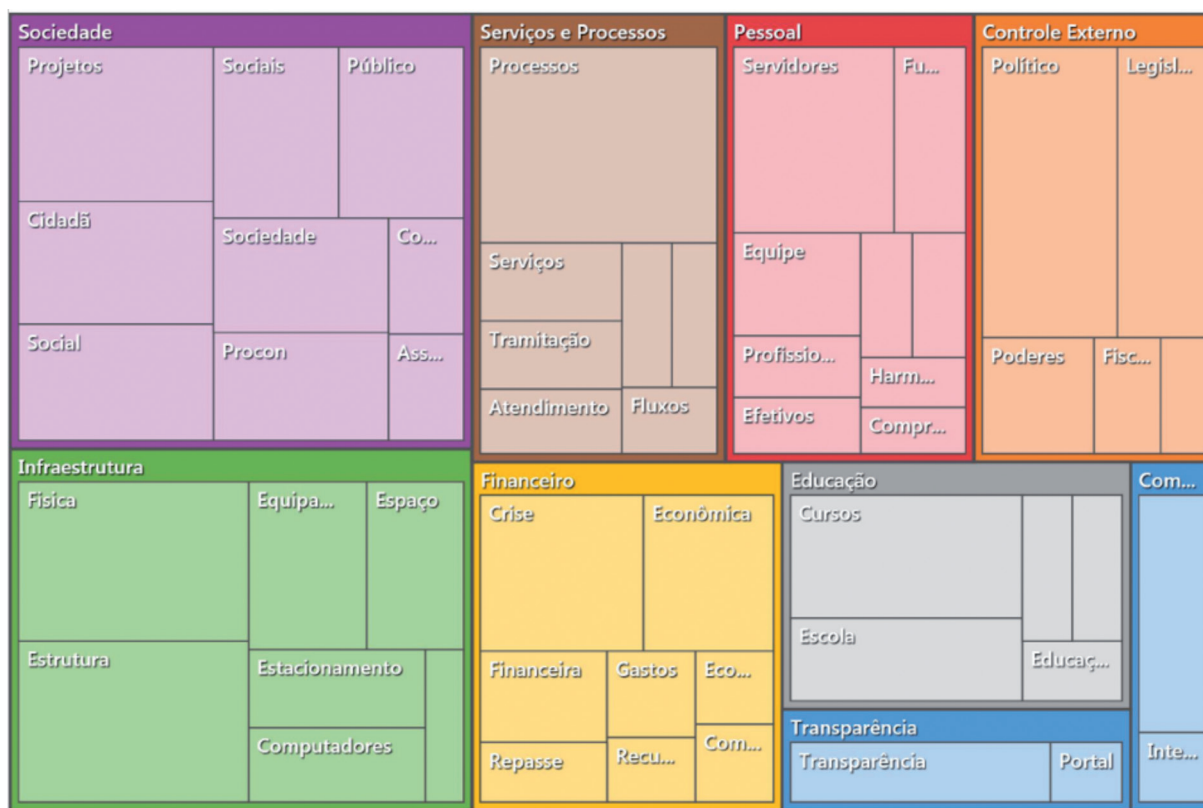


Figura 8: Nós Estratégicos

Fonte: Russo (2017, p. 17).

destaca-se por ser uma atividade finalística da ALRN, de acordo com o ciclo de atualização de Biondini (2015), e se decidiu não incluir eixo financeiro.

A partir desses dados, iniciou-se o processo de alinhamento entre o Planejamento e os Projetos, visto que, cada objetivo do planejamento estratégico derivou dessa nuvem de palavras, e que são priorizados de acordo com a relevância (Biondini, 2015). Assim, os nós estratégicos supracitados, formam eixos estratégicos para que culminem em objetivos estratégicos que serão atendidos pelos Projetos Estratégicos, entendido como conjunto de atividades que necessita de recurso específico para execução, que possui início e fim determinado e são prioridades da gestão (Falsarella & Jannuzzi, 2017).

4.3 Vinculação dos Projetos

A partir da formação dos eixos estratégicos oriundos da etapa anterior, foram construídos oito objetivos estratégicos que foram constituídos a partir

dos eixos estratégicos definidos anteriormente, que se deram a partir da observação conjunta dos nós estratégicos e da nuvem de palavras (etapas anteriores) para sua formação, a saber: integração com demais poderes; responsabilidade social; planejamento estratégico da comunicação; política de ensino, pesquisa e extensão; política de gestão de pessoas; melhoria de infraestrutura; desburocratização processual; e modernização da atividade parlamentar. Esses objetivos foram convertidos em projetos, a partir da necessidade de fomentar a mudança organizacional esperada a partir das análises de cenários realizadas, de acordo com o pensamento de Meneses, Oliveira & Vasconcelos (2016).

Para isso, existiram três critérios de corte, como processo de priorização dos projetos para a formação do portfólio. O primeiro critério foi a definição da possibilidade de realização do projeto para os requisitos prioritários da gestão atual da casa, levando em consideração fatores externos, como narrado por Sousa e Dias (2017) e Cintra (2008), além de planejamento orçamentário e duração máxima do projeto, de 02 anos.

A partir deste primeiro corte, o segundo critério utilizado foi o clivo da Coordenação Técnica, que de acordo com Almeida e Cardoso (2014) e Biondini (2015) é a base para o desenvolvimento do planejamento estratégico devido a conhecer a organização e os caminhos estabelecidos para se atingir o patamar desejado para o futuro, através dos planejamentos tático e operacional decompostos (Ota, 2014).

Por fim, o terceiro ponto é vinculado ao nível hierárquico mais elevado, ou seja, aprovação do Presidente da ALRN, de acordo com Ornelas Silva, Seemann, Melo, Amante, Ramos & Silva (2014). Com isso, os oito objetivos tiveram como foco da atuação de cada área dentro da ALRN, posto que, todas as ações a serem desenvolvidas dentro da organização devem atentar para sua vinculação, assim garante-se o alinhamento estratégico necessário, conforme expresso por Biondini (2015).

A partir de dinâmicas com servidores vinculados às áreas de afinidade com cada eixo e tendo ainda como insumo projetos propostos pelos próprios servidores quando da aplicação do questionário com a matriz SWOT, cada objetivo estratégico foi estudado e projetos foram

propostos. Os projetos foram, então, debatidos quanto a sua prioridade de desenvolvimento e apresentados para validação de um grupo, de aproximadamente, 30 servidores, com posições de liderança para verificarem a vinculação com os objetivos estratégicos e a viabilidade de execução.

Ao todo, 14 projetos passaram pelo crivo técnico da ALRN e constituem o conjunto de ações para o atingimento dos objetivos estratégicos, tal qual fundamentado por Silva e Bassi (2013), constituindo assim as engrenagens organizacionais para as mudanças organizacionais necessárias ao posicionamento futuro desejado.

Finalmente, esses catorze projetos são detalhados com metas, indicadores, prazos, custos e responsáveis, tendo em vista a necessidade de que sejam, de fato, alcançados e monitorados (Cintra, 2008; Sousa & Dias, 2017), como pode ser demonstrado na Tabela 1.

A forma como os projetos foram delimitados, a partir de desdobramento das estratégias e com critérios de seleção, os quais consideram a possibilidade de efetivação dos mesmos, potencializa a probabilidade de sucesso da implementação e conseqüente aquisição dos objetivos estratégicos elaborados por Russo (2017). Ademais, a

Tabela 1: Exemplo de metas, indicadores e responsáveis

Projeto	Produto	Sector	Responsável
Levantamento das necessidades de Ouvidoria	01	Procuradoria Legislativa	Washington Fontes
Levantamento das necessidades de Ouvidoria	01	Comunicação Social	Marília Rocha
Definição da participação do parlamentar na Ouvidoria	01	Procuradoria Legislativa	Washington Fontes
Confecção do Novo Projeto do Canal de Ouvidoria	01	Secretaria Administrativa	Dulcineia Brandão
Divulgação do Canal de Ouvidoria	01	Comunicação Social	Marília Rocha
Levantamento de Novas Tecnologias para comunicação	02	Secretaria de TI	Mario Sérgio Gurgel
Levantamento de atualizações nas comunicações sociais	02	Comunicação Social	Marília Rocha
Disponibilização de produtos da ALRN para a comunidade	03	Secretaria de TI	Mario Sérgio Gurgel
Monitoramento	01, 02 e 03	Coordenação Técnica	Carlos Russo

INDICADORES DO PROJETO

Indicador	Meta
Número de Atendimentos da Ouvidoria	Ampliar 15% em relação ao ano anterior
Índice de satisfação do usuário da Ouvidoria, através de relatório de satisfação de atendimento	75%
Número de Programas da TV ALRN, realizados nos últimos 12 meses, disponibilizados ao cidadão para web-consulta	80% dos programas
Disponibilidade de informações da produção legislativa da Legislatura	60% das informações

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Planejamento Estratégico ALRN 2017-2018 (Russo, 2017, p. 46).

individualização de etapas, inclusive com responsáveis e metas, transmite aos envolvidos o senso de como o engajamento dos mesmos contribui para a conclusão dos projetos pertencentes ao Planejamento Estratégico.

5 Considerações finais

O presente trabalho contribui para o avanço da área a medida que permite a demonstração como ocorre a desdobramento de um Planejamento Estratégico em um ambiente legislativo, assunto pouco abordado pela literatura, mas que, se bem realizado, tem resultados benéficos para a sociedade que é financiadora da estrutura e beneficiária dos resultados.

Entende-se que o esforço, empregado pelo grupo de servidores dedicados à construção do Portfólio de Projetos obteve êxito quanto ao alinhamento esperado do mesmo. As técnicas utilizadas, bem como os mecanismos de construção compartilhada destacam-se como pontos positivos para a efetividade da tarefa e podem servir de base para outras organizações.

Os critérios utilizados para descartes e seleção dos projetos, que iriam compor a versão final do Portfólio passaram pela aprovação de um grupo maior de servidores, através de duas dinâmicas grupais por todos os participantes do planejamento estratégico, exceto coordenadores, além de diretores e coordenadores de todas as áreas da Administração da ALRN. Nesse sentido, a primeira dinâmica visou apresentar os eixos estratégicos mais importantes e menos importantes numa escala de escolha dos participantes. Com isso, uma justificativa dos porquês foi inserida, para aceitação ou rejeição de mudanças estruturais nos projetos, ou mesmo, no cancelamento dos mesmos. A avaliação metódica dos grupos participantes destas dinâmicas, constitui-se como uma garantia técnica de alinhamento estratégico ao portfólio de projetos.

Contudo, embora construídos com metodologia bem definida e com a participação de quantitativo relevante de personagens, ao serem analisados pela Direção Geral e pela presidência da casa, houve o risco de perda do alinhamento estratégico devido à inclusão de dois projetos que foram definidos no momento da aprovação da alta gestão, sendo este um episódio que demonstra, de certa forma, uma influência política sobre a parte técnica. Entretanto,

apesar de não terem sido originalmente propostos, os projetos encontravam-se em consonância com os eixos estratégicos, de forma que, a inclusão dos mesmos não representou perda técnica, sendo devidamente alocados dentro da estrutura do Portfólio pela coordenação técnica do trabalho.

O trabalho apresenta como limitação a visão restrita aos membros participantes da construção do Portfólio de Projetos e do Planejamento Estratégico, não tendo sido consultados outros servidores ou mesmo o corpo diretor para avaliação dos resultados. Bem como, não foi possível neste momento identificar se os objetivos dos projetos foram alcançados e seus efeitos sentidos pela população, razão maior de existência da ALRN.

Como perspectivas futuras para aprofundamento do tema, sugere-se que seja verificado se o alinhamento estratégico do Portfólio de Projetos, por ora considerado como adequado, se manteve no ato de sua execução, assim como identificar os principais pontos de tensão para a manutenção do alinhamento ao longo do tempo através da visão dos gestores do portfólio de projetos.

Finalmente, esta análise, por mais pautada em referências, é factível de outras interpretações, mas a pesquisa buscou validar esses resultados para que pudessem ser enquadrados dentro da realidade atual da gestão de Portfólio de Projetos.

Referências

- Almeida, A. C., & Cardoso, A. J. (mai./ago de 2014). Diagnóstico rápido participativo e matriz SWOT: estratégias de planejamento com base na atual posição do curso de secretariado executivo UEPA. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, 5(2), 117-137.
- ALRN. (2017). *Resolução 090/2017 - Dispõe sobre a reorganização da estrutura administrativa da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte e dá outras providências*. Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, Natal.
- Andrade, E. F., & Oliveira, J. d. (2018). A Composição de Critérios de Seleção de Portfólio de Projeto de TI: Um Estudo de Caso em Uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Multi-Science Research (MSR)*, 1(1), 95-113.
- Arretche, M. (fev. de 2003). Dossiê agenda de pesquisa em políticas públicas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(51).

- Barros, L. A. (2007). *Alinhamento estratégico*. São Paulo: Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 162f.
- Biondini, I. V. (Mai./Ago de 2015). A formulação, implementação e acompanhamento da estratégia no Estado de Minas Gerais. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 6(2).
- Bresser-Pereira, L. C. (2014). Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina. *Revista do Serviço Público*, 53(1), 5-27.
- Brodbeck, A. F., & Hoppen, N. (2003). Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 9-33.
- Caetano Júnior, M. B. (2018). A importância do Planejamento Estratégico, tático e operacional no gerenciamento de projetos. *Revista Saber Eletrônico*, 2(1), 10.
- Cintra, L. P. (2008). Estrutura organizacional integrada para gestão da estratégia. *PRETEXTO*, 8(3), 105-122.
- Clegg, S., Killen, C., Biesenthal, C., & Sankaran, S. (2018). Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*, 36(5), 762-772.
- Cukierman, Z. S., & Dinsmore, P. C. (1981). *Administração de Projetos – Caracterização e Problemática – Uma Abordagem Administrativa*. Rio de Janeiro: Interamericana.
- Falsarella, O. M., & Jannuzzi, C. A. (2017). Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gest. Prod*, 24(3), 610-621.
- Fedorowicz, J., Gelinas Júnior, U., Gogan, J., & Williams, C. B. (2009). Strategic alignment of participant motivations in e-government collaborations: The Internet Payment Platform pilot. *Government Information Quarterly*, 26, 51–59.
- Fonseca, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.
- Gafuri, R. A., Rojo, C. A., & Miura, M. N. (Jan./Mar de 2017). Planejamento estratégico: diagnóstico e proposta de intervenção por meio de consultoria. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, 15(1).
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering (Technical Report No. EBSE-2007-01). Evidence-Based Software Engineering (p. 65)*. Keele, UK: Keele University.
- Lopes, L. H. (2015). *A gestão pelas diretrizes como mecanismo de direcionamento estratégico da melhoria contínua: Estudo de caso de uma prestadora de serviço*. Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas.
- Meneses, R. S., Oliveira, L. G., & Vasconcelos, T. J. (Set./Dez de 2016). O gerenciamento de projetos em um tribunal de justiça: análise dos prazos dos projetos estratégicos 2010-2014. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 7(3).
- Oliveira, D. d. (2012). *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas* (30 ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, R. R., Martins, H. C., & Dias, A. T. (2018). A gestão do portfólio de projetos e a teoria dos custos de transação: proposições técnicas. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10, 23.
- Ornelas Silva, J. E., Seemann, D. K., Melo, M. B., Amante, C. J., Ramos, A. M., & Silva, G. T. (Set de 2014). Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. *Revista GUAL*, 7(3), 93-114.
- Ota, E. T. (2014). *Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas*. Tese de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- PMI. (2008). *The Standard for Portfolio Management: Second Edition*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Riis, E., Hellström, M. M., & Wilström, K. (2019). Governance of Projects: Generating value by linking projects with their permanent organisation. *International Journal of Project Management*.
- RIO GRANDE DO NORTE. (1989). *Constituição Estadual. Promulgada em 1989 e ementas posteriores*. Natal.
- Russo, C. E. (2015). *Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o biênio 2015/2016* (1 ed.). Natal: Jovens Escribas.
- Russo, C. E. (2017). *Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o biênio 2017-2018* (1 ed.). Natal: Jovens Escribas.

- Russo, C., & Dias, T. (2016). *Diretrizes da construção do primeiro planejamento estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte - Brasil*. VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP, Madrid, España.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.
- Silva, C. L., & Bassi, N. S. (Jan./Jun de 2013). Planejamento estratégico e priorização de projetos em uma instituição pública de saúde: o caso da Fiocruz-PR. *Textos & Contextos (Porto Alegre)*, 12(1), 85-99.
- Silvestro, R., & Silvestro, C. (2003). New service design in the NHS: an evaluation of the strategic alignment of NHS Direct. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(4), 401-417.
- Sousa, J. C., & Dias, P. H. (Abril de 2017). Integração do planejamento estratégico ao Pensamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 29-44.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.
- Vargas, R. V., & IPMA-B, P. M. (2010). Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process-AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. *PMI Global Congress (vol 2009)*.
- Yan, S., & Ji, X. (2018). Portfolio selection model of oil projects under uncertain environment. *Soft Computing*, 22(17), 5725-5734.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.
- Zanatta, J. M. (2018). Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais/Theory of structural contingency and strategic alignment: discussion in the theoretical field of organizational studies. *Brazilian Journal of Development*, 4(7), 4232-4241.