

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

**SELEÇÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NO PODER
JUDICIÁRIO ESTADUAL BRASILEIRO.**

RODRIGO TEIXEIRA

São Paulo

2018

RODRIGO TEIXEIRA

**SELEÇÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NO PODER
JUDICIÁRIO ESTADUAL BRASILEIRO.**

**SELECTION OF PROJECTS IN THE PUBLIC SECTOR: AN ANALYSIS IN THE
BRAZILIAN COURT OF LAW**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração com ênfase em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Roque Rabechini Júnior

São Paulo

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Teixeira, Rodrigo

Seleção de projetos no setor público: uma análise no poder judiciário estadual brasileiro/ Rodrigo Teixeira. 2018.

113 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2018.

Orientador Prof. Dr. Roque Rabechini Junior

1. Seleção de projetos, 2. Portfólio de projetos. 3. Desempenho em portfólio de projeto. 4. Gestão pública
2. Rabechini Junior, Roque. II Título

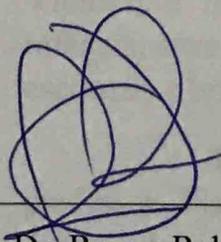
CDU 658.012.2

RODRIGO TEIXEIRA

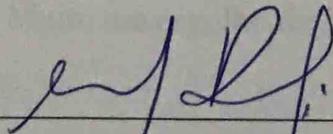
**SELEÇÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE NO PODER
JUDICIÁRIO ESTADUAL BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

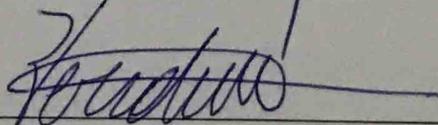
São Paulo, 28 de fevereiro de 2018



Presidente: Prof. Dr. Roque Rabechini Junior – Orientador, UNINOVE



Membro: Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri – UNINOVE



Membro: Profa. Dra. Veridiana Rotondaro Pereira – MACKENZIE

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Celina Roberta Gomes dos Santos, que me apoiou durante toda a jornada do mestrado e foi compreensiva nos momentos em que não pude estar presente. Dedico ainda ao meu filho Lucas meu enteado Vinícius e minha pequena Ana Luiza, que, no auge de sua infância, teve que compreender a ausência do pai nas atividades escolares e brincadeiras do dia a dia.

Por fim, gostaria de ousar e dedicar esse trabalho ao professor Piscopo (in memoria), que mesmo nos momentos difíceis de sua vida estava presente e impulsionando seus alunos. Muito me orgulho de dizer que fui aluno desse mestre.

AGRADECIMENTO

Primeiro agradeço a Deus e Oxalá por me darem a oportunidade de ter participado de um curso de altíssima qualidade e com professores espetaculares.

Agradeço, especialmente, o professor Doutor Roque Rabechini Júnior por me dirigir nesta empreitada e a todos os outros professores que fizeram parte dessa minha caminhada no mestrado, não faço menção nominal para não incidir no erro e esquecer algum deles.

Agradeço também aos colegas de turma, que hoje posso dizer que são grandes amigos, que pretendo carregar para toda a vida. Eles estavam presentes apoiaram os momentos mais difíceis que enfrentei no mestrado, aqui, posso me dar o privilégio de nomina-los, afinal de contas éramos seis: vai aqui meu muito obrigado para Rosana Sue, Ana Claudia, Sergio, Osmar e Fábio.

Agradeço também aos colegas de trabalho que por muitas vezes tiveram que superar as dificuldades do dia a dia na minha ausência.

Por fim, agradeço três pessoas que foram importantes na escolha de ingressar no mestrado em administração na UNINOVE: João Storópoli, Wilson Levy e o professor Leandro Patah, que em uma reunião no Tribunal me incentivaram a participar do processo seletivo.

RESUMO

A seleção de projetos é uma atividade útil para as empresas que precisam escolher um ou mais conjunto de projetos. Archer e Ghasemzadeh (1999) definem seleção de projetos como uma atividade periódica para escolher um conjunto de projetos. O processo de seleção de projetos está presente tanto em instituições privadas quanto públicas e tem como objetivo maximizar os resultados para a organização.

No setor público as implantações de técnicas de seleção de projetos surgem com a implantação do modelo denominado Nova Gestão Pública, que aplica técnicas do setor privado para elevar os resultados.

Segundo Litvinchev et al. (2010) a pesquisa no processo de seleção de projetos no setor público ainda carece de atenção por parte dos pesquisadores, quando comparado com pesquisas do setor privado. Buscando preencher a lacuna de estudos de seleção de projetos no setor público, este projeto de pesquisa analisou como a prática de seleção de projetos influencia no desempenho da carteira de projetos do Poder Judiciário Estadual.

Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória utilizando-se como estratégia, o estudo de casos múltiplos. Três casos que representam diferentes regiões do país foram selecionados.

Foi possível identificar que atividade de seleção de projetos no Poder Judiciário Estadual ocorre de forma desestruturada, utilizando-se apenas algumas fases do processo de seleção de projetos apresentada pela literatura. A ausência de um modelo padronizado gera uma carteira com excesso de projetos, desequilibrada e com baixo alinhamento.

Como consequência apurou-se que a prática de seleção apresentada está influenciando negativamente o desempenho da carteira de projetos dos tribunais estudados.

Palavras chave: seleção de projetos, portfólio de projetos, desempenho em portfólio de projeto e gestão pública

ABSTRACT

Project selection is a useful activity for companies that need to choose one or more set of projects. Archer and Ghasemzadeh (1999) define project selection as a periodic activity to choose a set of projects. The project selection process is present in both private and public institutions and aims to maximize the results for the organization.

In the public sector, implementations of project selection techniques arise with the implementation of the model called New Public Management, which applies techniques of the private sector to raise the results.

According to Litvinchev et al. (2010) research in the process of project selection in the public sector still lacks attention on the part of the researchers when compared to research in the private sector. Seeking to fill the gap in project selection studies in the public sector, this research project analyzed how the practice of project selection influences the performance of the project portfolio of the State Judicial Branch.

To achieve this objective, a qualitative exploratory research was carried out using a multiple case study strategy. Three cases representing different regions of the country were selected.

It was concluded that the project selection activity in the state Judiciary is occurring in a disorganized way, using only some phases of the project selection process presented in the literature. The absence of a standardized model has generated a portfolio with excess of projects, unbalanced and with low alignment.

Therefore, the performance of the institution is being affected, with high congestion rates and low rate of attendance to the demands.

Keywords: project selection, project portfolio, project portfolio performance and public management

.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASPLAN	Assessoria de Planejamento e Gestão
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
GPP	Gerenciamento de portfólio de projetos
IAD	Índice de Atendimento à Demanda
IPPM	<i>Innovation portfolio Project management</i>
PLABI	Plano Administrativo Bienal
TC	Taxa de Congestionamento

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Modelos de gerenciamento de projetos aplicados em órgão público	32
Tabela 2. Indicadores em destaque no Poder Judiciário	40
Tabela 3. Metas de produtividade da justiça estadual	42
Tabela 4. Revisão Teórica	43
Tabela 5. Método e Técnica de Pesquisa	52
Tabela 6 . Resultados das Metas Nacionais 1 e 2 do Poder Judiciário	68
Tabela 7. Percentual de cumprimento das metas nacionais 1 e 2	74
Tabela 8. Percentual de cumprimento das metas nacionais 1 e 2.	81
Tabela 9. Visão dos tribunais de justiça que fazem parte deste estudo	83
Tabela 10 – Resumo do processo de seleção de projetos nos Tribunais	93
Tabela 11. Taxa de Congestionamento dos tribunais estudados	94
Tabela 12. Índice de Atendimento a Demanda	94
Tabela 13. Matriz geral dos casos estudados	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo padrão de gerenciamento de portfólio de projetos do PMI	21
Figura 2 - Modelo de gerenciamento de portfólio de projeto	22
Figura 3 – Modelo Gate Dominante	23
Figura 4 – Modelo portfólio reviews dominante	24
Figura 5 - O modelo de gerenciamento de portfolio.....	25
Figura 6 - Total de publicações por ano	27
Figura 7 - Tipologia dos dados de litigiosidade na Justiça Brasileira	39
Figura 8 – Macrodesafios do Poder Judiciário	42
Figura 9 – Modelo conceitual	50
Figura 10 – Processo metodológico elaborado para esta pesquisa	53
Figura 11 – Ciclo de análise de dados	54
Figura 12 – Taxa de Congestionamento	67
Figura 13 – Índice de Atendimento a Demanda	68
Figura 14 - Taxa de Congestionamento do Tribunal de Justiça Beta	73
Figura 15 - Índice de Atendimento a Demanda.....	74
Figura 16 - Taxa de Congestionamento	80
Figura 17 - Índice de Atendimento a Demanda.....	80

SUMÁRIO

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVO	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	20
2.1.1 Seleção de Projetos no Setor Público	26
2.2 SUCESSO EM PORTFÓLIO DE PROJETOS	33
2.2.1 Sistema de medição de desempenho	36
2.2.2 Sistema de medição de desempenho no Poder Judiciário	38
2.3 SÍNTESE DA REVISÃO DE LITERATURA	43
2.4 PROPOSIÇÕES PARA O ESTUDO	46
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	51
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	52
3.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	55
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE	56
3.3.1 Caso 1 – Tribunal de Justiça Alfa	56
3.3.2 Caso 2 -Tribunal de Justiça Beta	57
3.3.3 Caso 3 – Tribunal de Justiça Gama	58

3.4	PROCEDIMENTO DE COLETAS DE DADOS	58
3.4.1	Documentação	59
3.4.2	Entrevistas	60
3.5	PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	61
3.6	PESQUISA PILOTO	62
4	RESULTADOS	64
4.1	CASO 1 – TRIBUNAL DE JUSTIÇA ALFA	64
4.1.1	Processo de seleção de projetos estratégicos	65
4.1.2	Desempenho do Tribunal de Justiça Alfa	67
4.1.3	Considerações do caso Alfa	68
4.2	CASO 2 – TRIBUNAL DE JUSTIÇA BETA	70
4.2.1	Processo de seleção de projetos estratégicos	71
4.2.2	Desempenho do Tribunal de Justiça Beta	73
4.2.3	Considerações do caso Beta	75
4.3	CASO 3 – TRIBUNAL DE JUSTIÇA GAMA	76
4.3.1	Processo de seleção de projetos estratégicos	76
4.3.2	Desempenho do Tribunal de Justiça Gama	79
4.3.3	Considerações do caso Gama	81
5	ANÁLISE COMPARATIVA	83
5.1	CONHECIMENTO ESTRATÉGICO NA SELEÇÃO DE PROJETOS	83
5.2	USO DE COMITÊS NA SELEÇÃO DE PROJETOS	86
5.3	AValiação DOS PROJETOS	88
5.4	USO DE MÚLTIPLOS CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE PROJETOS	90
6	DISCUSSÕES	92
7	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	96
7.1	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	96
7.2	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	97
7.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	98

8	CONCLUSÃO	99
9	REFERENCIAS	101
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA	110
	APÊNDICE B - CARTA CONVITE	111
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO	113

1 INTRODUÇÃO

O processo de seleção de projetos e a atividade de gerenciá-los é importante para as organizações que buscam vantagens competitivas, pois, o lançamento de um novo produto, a implantação de um novo sistema de informática, mudanças num processo de trabalho, entre outros, são exemplos de projetos que auxiliam organizações na implantação de suas estratégias.

Shenhar, Dvir, Levy e Maltz (2001) salientam que projeto é uma arma poderosa para criar valor econômico e vantagens competitivas e que sua ausência torna organizações obsoletas e incapazes de competir. Com o aumento do interesse pela gestão de projetos, ocorre uma mudança na forma de gerencia-los, tanto que Carvalho e Rabechini Jr (2011) apresentam que com a expansão da visão gerencial surge a necessidade de se administrar um conjunto de projetos e não apenas um projeto. Isto decorreu da necessidade de se escolher os projetos mais importantes para a organização, no qual serão alocados os recursos.

Esse procedimento de escolher os projetos certos é denominado de seleção de projetos. Archer e Ghasemzadeh (1999) definem seleção de projetos como uma atividade periódica para escolher um conjunto de projetos, entre novas propostas e projetos em desenvolvimento na organização, que encontre os objetivos declarados na organização de uma maneira desejável e sem exceder a disponibilidade de recursos (Ghasemzadeh & Archer, 2000).

A literatura tem apresentado diversas técnicas para classificação, seleção e priorização de iniciativas que formarão o portfólio de projetos, proporcionando maiores retornos à organização (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper, 2014; Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2002; PMI, 2006; Saaty, 2007).

Artto e Dietrich (2007) apresentam que o portfólio de projetos está tipicamente posicionado sob a governança organizacional, que deve relacionar os projetos com as metas do negócio, proporcionando um atendimento das estratégias da companhia. Esses autores acrescentam, ainda, que, do ponto de vista da estratégia, o principal direcionador para gerenciar múltiplos projetos é a mudança no ambiente de negócio. Dentro dessa visão estratégica, Wheelwright e Clark (2008) declaram que gerenciar uma rede de projetos e

focar na alocação de recursos são atividades cruciais para se criar um desenvolvimento estratégico sustentável.

O PMI (2006) apresenta que a contribuição que o portfólio tem sobre os indicadores estratégicos da instituição é o que define o sucesso do portfólio de projeto. Segundo Cooper et al. (2002) o gerenciamento do portfólio de projetos tem quatro grandes metas: maximização dos valores financeiros, equilíbrio desejado do número de projetos, garantir que portfólio de projeto reflita a direção estratégica e executar um número certo de projetos.

Padovani, Carvalho e Muscat (2010) estudaram a seleção e priorização de projetos em uma empresa do setor químico e observaram que a aplicação de um modelo misto de seleção de projetos cooperou com o alinhamento estratégico e proporcionou uma melhora na troca de informações entre os tomadores de decisões, pois a simulação dos cenários com o caso real ofereceu aos gestores um processo de suporte à tomada de decisão.

No setor público, o uso das técnicas de seleção de projetos surge com a implantação do modelo denominado Nova Gestão Pública. Young, Young, Jordan e O'Connor (2012) apresentam que a Nova Gestão Pública é uma abordagem que aplica técnicas gerenciais do setor privado no setor público para aumentar a eficiência e os resultados.

Pilkaitė e Chmieliauskas (2015) destacaram que a Lituânia enfrenta o desafio de harmonizar o processo de política pública por meio de projetos, na qual a maioria das decisões de intervenção estratégica é implementada por meio da carteira de projetos e programas complexos. Os autores apontam ainda que a implementação da metodologia contemporânea de portfólio, programa e gerenciamento de projetos se torna cada vez mais importante no setor público.

Fernandez e Navarro (2002) destacam que a seleção de portfólio de projetos públicos é um problema de decisão que as instituições enfrentam, pois a qualidade dos projetos é descrita por múltiplos conflitos e nem sempre as propostas são precisas.

Maceta, Berssaneti e Carvalho (2017) apresentaram, por meio de uma revisão sistemática de literatura, que o Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) no setor público segue as metodologias aplicadas no setor privado, porém a seleção e a priorização

de projetos se baseiam em parâmetros que mensuram o impacto do projeto e quantificam a possibilidade de sucesso.

No Brasil, a Nova Gestão Pública foi implantada no final da década de 90 (Bresser-Pereira, 2015). No Poder Judiciário ganhou força com a criação Conselho Nacional de Justiça - CNJ (Brasil, 2004), que possui, entre suas competências, a de controlar a atuação financeira e administrativa dos tribunais de justiça. Destacam-se entre suas ações a implantação do planejamento estratégico, estabelecimento de metas anuais e criação do sistema de indicadores (Conselho Nacional de Justiça, 2009, 2014).

De acordo com Nogueira, Góis e Pacheco (2010) o Poder Judiciário é uma das áreas da administração pública que menos tem recebido atenção dos pesquisadores. Somando-se a ausência de pesquisa ao fato de que os tribunais investem milhões em projetos (Conselho Nacional de Justiça, 2016), bem como o apontado por Maceta et. al. (2017) de que os órgãos do setor público utilizam as técnicas de seleção de portfólio de projetos do setor privado, porém com um viés específico nos critérios de seleção e priorização, é importante entender como o Poder Judiciário desenvolve suas atividades de seleção de projetos e verificar se os projetos selecionados têm contribuído com o sucesso na implantação de suas estratégias. Neste sentido, esta pesquisa procurou responder a seguinte questão: como a prática de seleção projetos influencia o desempenho da carteira de projetos do segmento do Poder Judiciário Estadual?

1.1 OBJETIVO

Embora a literatura apresente trabalhos de gestão de portfólio de projetos no setor público, não foram encontradas pesquisas que relacionem a seleção de projetos e desempenho em portfólio. Esta relação foi encontrada em estudos aplicados no setor privado. Considerando a importância de se aplicar um processo de seleção de projetos no setor público que garanta um resultado mais satisfatório aos órgãos e aos cidadãos, o objetivo principal desta pesquisa é verificar como a prática de seleção de projetos influencia no desempenho da carteira de projetos do Poder Judiciário Estadual.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o propósito de se atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Comparar a forma que os projetos são selecionados no Poder Judiciário com as frameworks apresentadas na literatura;
- Mapear possíveis padrões no processo de seleção de projetos no judiciário;
- Avaliar o desempenho que o portfólio de projetos proporciona aos Tribunais estudados

Esses objetivos secundários auxiliam para responder à questão de pesquisa. Para isso, os modelos de seleção de projetos usados nos órgãos do Poder Judiciário serão mapeados, bem como comparados com os modelos de seleção de projetos apresentados por Archer e Ghasemzadeh, (1999); Cooper et al. (2002) e Rabechini Jr (2011). Busca-se ainda encontrar padrões específicos no segmento da justiça estadual. Posteriormente, levanta-se critérios de desempenho em portfólio de projetos na revisão de literatura e, por fim, a pesquisa avalia o desempenho dos portfólios de projetos analisados nos casos estudados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Litvinchev e López (2008) a seleção de projetos no setor público é um grande desafio enfrentado pelos gestores públicos em suas organizações. Cruz-Reyes, Medina Trejo, López Irrarragorri, e Gómez Santillán, (2014) destacam que a seleção de portfólio de projetos públicos é um problema complexo de otimização que envolve atributos de múltiplos conflitos.

De acordo com estudos de Litvinchev et al. (2010) o gerenciamento de portfólio de projetos no setor público não tem recebido a mesma atenção que no setor privado. No

entanto, Maceta et al. (2017) dissertam que o gerenciamento de portfólio de projetos sustenta o contexto da Nova Gestão Pública, tornando-a mais eficiente e apta a desenvolver os projetos que proporcionam melhores resultados. A importância da seleção de projetos na implantação de nova gestão pública também foi apresentado por (Young et al., 2012).

Maceta et al. (2017) destacam, ainda, três justificativas para se estudar portfólio de projetos no setor público: primeiro a importância que o gerenciamento de portfólio de projetos tem para alavancar a eficiência ao setor público; segundo a existência de uma lacuna e uma escassez de pesquisa sobre o tema e terceiro o fato do setor público ser iniciante na adoção de portfólio de projetos.

Corroborando com um dos itens apresentado por Maceta et. al (2017) uma revisão sistemática da literatura sobre gerenciamento de portfólio de projetos no setor público foi realizada por Teixeira e Rabechini Jr (2017), em que identificaram apenas 13 estudos sobre portfólio de projetos no setor público e, em sua maioria, envolvia modelos de programação matemática.

Com esses achados, parece que estudar a seleção de projetos no setor público tem uma elevada importância para contribuir com a aprimoramento da eficiência nos serviços prestados (Cruz-Reyes et al. 2014), bem como pela lacuna ainda apresentada na literatura. (Maceta et al., 2017)

Além da justificativa acadêmica, esta pesquisa busca contribuir com a prática de seleção de projetos nos órgãos estudados, uma vez que podem aproveitar os resultados para melhorarem o processo. Isto porque, estes tribunais apresentam investimentos milionários em projetos.

O relatório Justiça em Números publicado pelo Conselho Nacional de Justiça apresentou que o orçamento dos Tribunais de Justiça Estaduais chegou a aproximadamente 50 bilhões em 2016, sendo que, aproximadamente, 1,2 bilhão foi investido em projetos de tecnologia da Informação (Conselho Nacional de Justiça, 2016). Apesar do grande investimento apresentado pelos Tribunais de Justiça, não se percebe um avanço nos indicadores de desempenho da justiça. Por exemplo, A Taxa de Congestionamento – TC na justiça estadual permaneceu praticamente estática nos últimos seis anos, variando entre 74 e 75%, nos últimos 6 anos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho será balizado nos pilares de seleção de projetos e desempenho em portfólio de projetos. O contexto que se pretende estudar é a administração pública, mais precisamente o segmento da Justiça Estadual.

2.1 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Para Archer e Gasemzadeh (1999) portfólio de projetos é uma coleção de projetos que compartilha e disputa pelos mesmos recursos e são realizados por uma única unidade organizacional. Cada projeto pode se relacionar com outros ou ser independente, no entanto, devem fazer parte dos objetivos estratégicos da organização. Cooper et al. (2002) acrescentam que portfólio de projeto é um processo dinâmico, onde os projetos são constantemente avaliados, selecionados e revisados.

Conforme abordado por Maceta et al. (2017), na maioria da vezes o gerenciamento de portfólio no setor público segue os processos tradicionais desenvolvidos por pesquisadores para o setor privado, mantendo as divisões por fases, sendo elas: identificação, priorização, alocação de recursos e realização do portfólio.

Lacerda, Martens e Chaves (2016) analisaram oito modelos de portfólio encontrados na literatura e propuseram um modelo conceitual de gestão de portfólio de projetos. Referido modelo conceitual padronizou e relacionou em dimensões os diversos elementos utilizados nos frameworks estudados. As dimensões formadas foram: alinhamento estratégico, definição dos recursos, classificação dos projetos, avaliação dos projetos, seleção e priorização de projetos, controle do portfólio e alocação de recursos; para cada uma dessas dimensões foram elencados diversos elementos encontrados nos 8 modelos estudados (Lacerda et al., 2016).

Com o avanço no interesse pelo tema no início dos anos 2000, o PMI (2006) editou um modelo padrão de gerenciamento de portfólio de projetos. Este modelo é composto das seguintes fases: identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos. O processo de portfólio de projetos apresentado pelo PMI é agregado

em dois grupos. O primeiro grupo denominado processo de alinhamento é responsável por determinar como os projetos serão identificados, categorizados, avaliados e selecionados para adentrar ao portfólio, já o segundo grupo é titulado com o processo de monitoramento e controle, que é responsável por avaliar periodicamente os indicadores de desempenho para alinhá-los aos objetivos estratégicos.

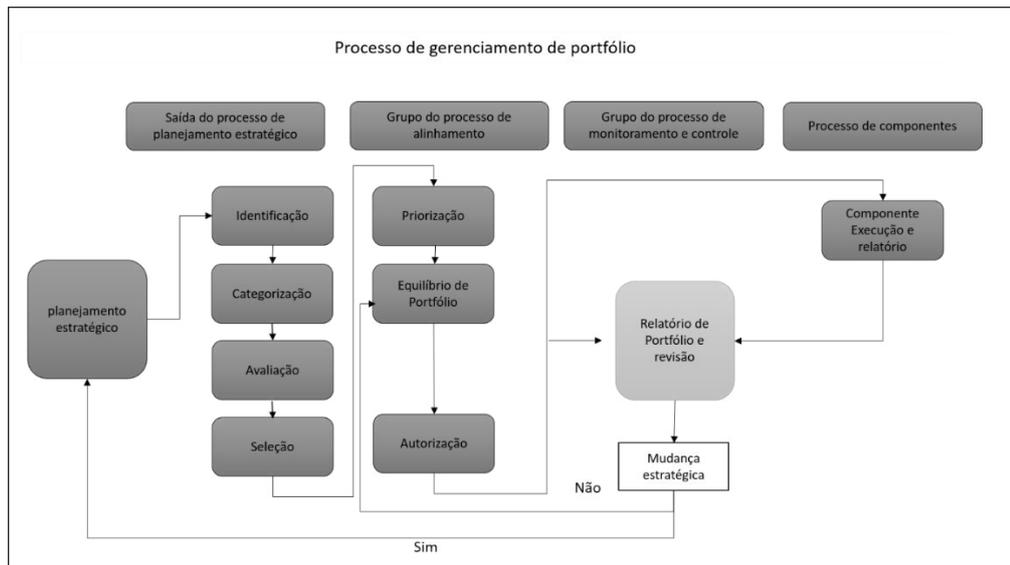


Figura 1 - Modelo padrão de gerenciamento de portfólio de projetos do PMI
Fonte. Adaptado de PMI (2006)

Ghasemzadeh e Archer (2000) declaram que os modelos de seleção de projetos apresentados na literatura são complexos. Desta forma, estes autores criaram um modelo integrado para seleção de projetos (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Cinco estágios compõem o modelo desses autores, sendo eles: pré-avaliação, análise individual de projetos e avaliação, otimização e ajuste do portfólio, Figura 2.

O primeiro estágio busca assegurar um alinhamento estratégico, posicionando as iniciativas com as diretrizes estratégicas apresentadas pela instituição. Na análise individual, um conjunto de critérios comum é criado para calcular cada projeto, permitindo uma confrontação entre os projetos pré-selecionados. Esses critérios permitem eliminar projetos que não atendam as estratégias e os objetivos estabelecidos pela instituição (Archer & Ghasemzadeh, 1999).

A interação entre os projetos ocorre no estágio de otimização do portfólio, fase em que as interdependências e a competição por recursos são analisadas. Nesta fase os autores sugerem o uso de modelos de *scoring* ou ferramentas que auxiliam na tomada de decisão.

Finalizando esse processo, deve-se construir um portfólio de “projeto ótimo” ou “próximo ao ótimo”, atendendo aos objetivos estratégicos da instituição. Esses autores, destacam, ainda, a importância de se instituir um comitê para participar do processo de seleção de portfólio de projetos (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Ghasemzadeh & Archer, 2000).

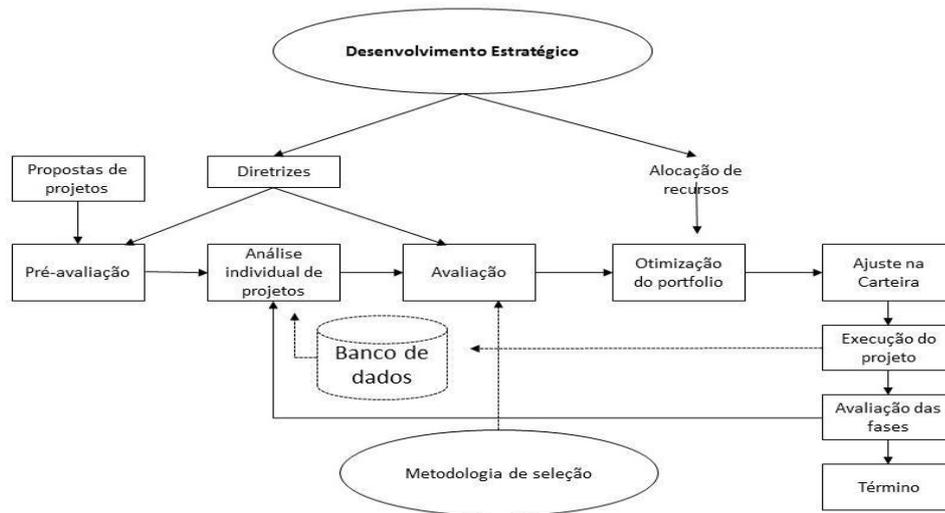


Figura 2 - Modelo de gerenciamento de portfólio de projeto
Fonte. Adaptado de Archer & Gasemzadeh (1999)

Cooper et al., (2002) apresentaram duas diferentes abordagens para integrar o portfólio de projetos ao processo de desenvolvimento de novos produtos. O primeiro denominado de *gate* dominante que é mais apropriado para empresas cujo portfólio de projetos é mais estático, enquanto o segundo modelo portfólio *reviews* dominante é indicado para empresas que trabalham em mercados mais dinâmicos, onde a repriorização dos projetos é essencial.

No *gate* dominante o projeto é avaliado e priorizado em todos os *gates* de decisão, pois este processo deve ser associado ao processo *stage gate* de desenvolvimento de novos produtos.

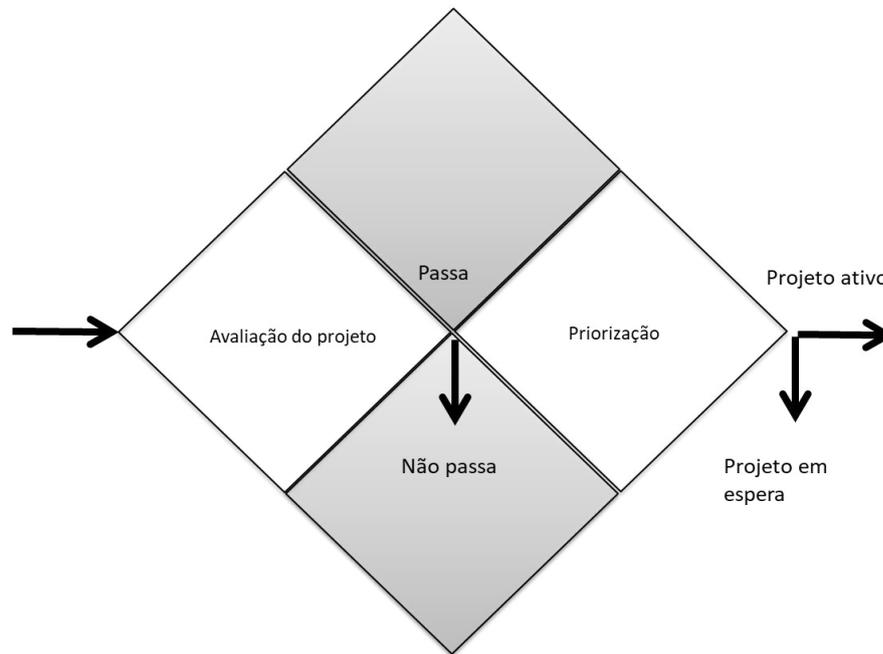


Figura 3 – Modelo Gate Dominante
 Fonte. Adaptado de Cooper et. al. 2002

Neste modelo o *gate* de decisão é dividido em duas partes, primeiro é avaliado se o processo continua ou é finalizado, usando-se dos modelos financeiros, score ou *checklist* para avaliar os projetos. Na segunda parte do *gate* discute-se a priorização do projeto comparando-o com todos os outros projetos e os autores sugerem o uso de métodos financeiros ou score de atratividade do projeto derivado do modelo de *scoring*. Nesta fase verifica-se o equilíbrio dos projetos e o alinhamento com as estratégias da empresa (Cooper et al., 2002).

Cooper, Edgett, e Elko J. Kleinschmidt (1997) propõem o *portfólio reviews dominante* com a filosofia de que os projetos competem entre si com quatro revisões anuais, tornando-se um portfólio mais dinâmico e em constantes mudanças. Este processo também está associado ao processo de desenvolvimento de novos produtos e ocorre durante a avaliação do segundo *gate*, conforme Figura 4.

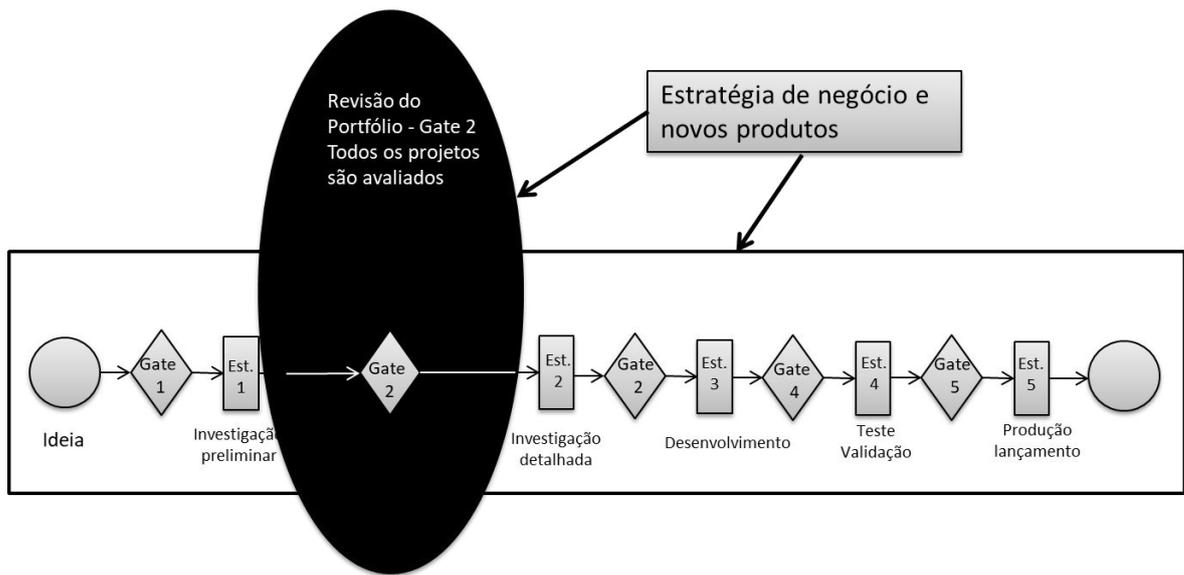


Figura 4 – Modelo *portfólio reviews dominante*
 Fonte. Adaptado de Cooper et. al. 2002

No segundo *gate* o gerente de portfólio ou gerente sênior identificam os projetos cruciais para a estratégia que devem continuar e, na sequência, avaliam os demais projetos utilizando-se de diferentes métodos – modelos de score e financeiros.

Rabechini Jr (2011) apresenta um modelo de gestão de portfólio de projetos dividido em seis dimensões. A preparação do processo de implementação do portfólio de projetos é a primeira dimensão, que visa delinear o contexto estratégico da organização e explorar o conhecimento da metodologia a ser utilizada. A segunda dimensão denominada identificação de projetos visa levantar todas as iniciativas e projetos disponíveis na organização, reunindo-os de forma congruente e com o mínimo de informação sobre os projetos.

Realizado estes passos, cria-se a lista de projetos para entrar na próxima dimensão, que é intitulada de avaliação. Nesta dimensão o autor sugere a formação de comitês estratégico e tático e, no final da avaliação surgirá uma lista de projetos prioritários e com informações relevantes agregadas. A próxima dimensão é a constituição da carteira de projetos, na qual se estabelece um plano de gerenciamento da carteira de projetos, entrando na última dimensão que é o gerenciamento do portfólio de projetos.

Nesta dimensão o autor orienta que o plano deve contemplar a possibilidade da inserção de novos projetos à carteira (Rabechini Jr, 2011). A Figura 5 representa o modelo de seleção de projetos apresentado pelo autor.

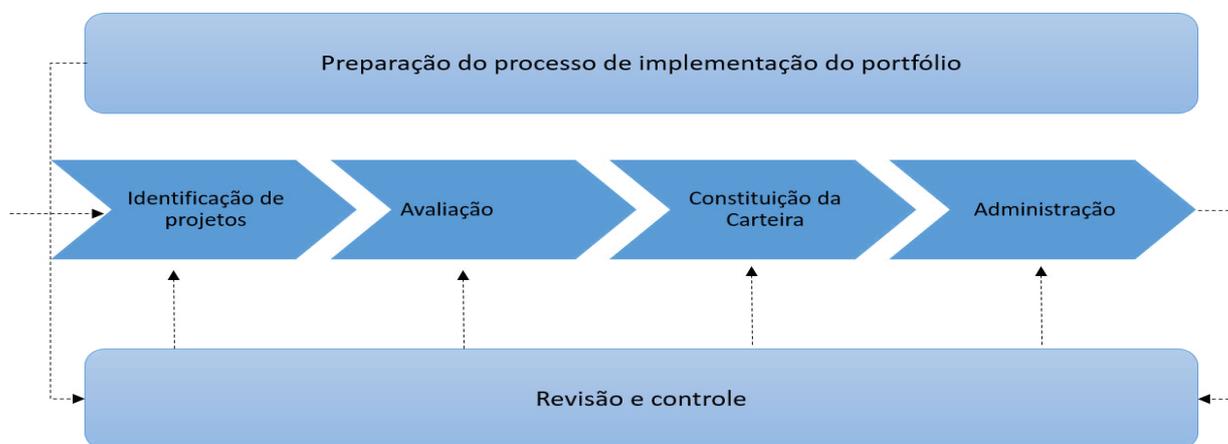


Figura 5 - O modelo de gerenciamento de portfólio
Fonte: Adaptado de Rabechini Jr. (2011)

Castro e Carvalho (2010a) estudaram e compararam alguns modelos teóricos de gerenciamento do portfólio de projetos com as práticas aplicadas nas empresas. Aplicaram a estratégia de estudo de caso em diferentes setores e apresentaram que o gerenciamento do portfólio de projetos não se faz presente nas organizações e que a sua ausência é um dos fatores que dificultam a implementação adequada das ações estratégicas definidas pelos executivos.

Os autores investigaram ainda as principais práticas de gerenciamento de portfólio adotadas pelas empresas e as relacionaram ao estágio de implementação e concluíram que há um padrão de práticas de gerenciamento de portfólio de projetos implantado nas empresas. No entanto, encontraram também fortes discrepâncias entre as empresas com relação aos itens: controle de portfólio, definição dos recursos e classificação dos projetos (Castro e Carvalho 2010a).

Castro e Carvalho (2010b) construíram um quadro analítico com os modelos de gerenciamento de portfólio de projetos encontrados na literatura e confrontou-o com as práticas usadas nas organizações. Neste trabalho os autores definiram sete dimensões de gerenciamento de portfólio de projetos, sendo elas: alinhamento estratégico, definição dos

recursos, classificação dos projetos, avaliação dos projetos seleção e priorização de projetos, controle de portfólio e alocação de recursos.

Estes modelos de seleção de projetos têm como objetivo otimizar o desempenho do portfólio, garantindo um alinhamento dos projetos à estratégia e proporcionando valor a organização.

O gerenciamento de portfólio de projeto tornou-se um fator significativo no sucesso das estratégias de longo prazo (Castro e Carvalho 2010b). Além disso, Cooper et al. (2002) definem quatro macro metas para o gerenciamento de portfólio de projetos: maximização do valor, equilíbrio entre os projetos, direcionamento estratégico e garantia de um número ideal de projetos.

Archer e Ghasemzadeh (1999) definem seleção de projetos como uma atividade periódica, onde novas propostas de projetos e aqueles em andamento são avaliados para atender os objetivos estabelecidos pela organização de forma desejável e sem exceder os recursos disponíveis.

No setor público Young et. al. (2012) apresentam que a seleção de portfólio de projetos pode ser considerada como o total de investimentos que uma organização faz em projetos e programas para realizar seus objetivos estratégicos. Os autores complementam que o portfólio de projetos pode ser implementado em parte de uma organização, tal como uma divisão ou secretaria, ou na organização por completo.

2.1.1 Seleção de Projetos no Setor Público

Uma revisão sistemática foi realizada para melhor compreender as práticas de seleção de portfólio de projetos no setor público. A maioria dos trabalhos localizados na revisão apresenta modelos de programação matemática e de análise de múltiplos critérios para a seleção de projetos, como por exemplo os estudos de Cruz-Reyes et al., (2014); Fernandez e Navarro, (2002); Ghaeli, Vavrik e Nasvadi, (2003); Litvinchev et al., (2010) e Strang, (2011)

No período de 1995 a 2016, 13 artigos foram publicados e, observou-se um leve aumento das publicações nos anos de 2014 e 2015, conforme Figura 6.

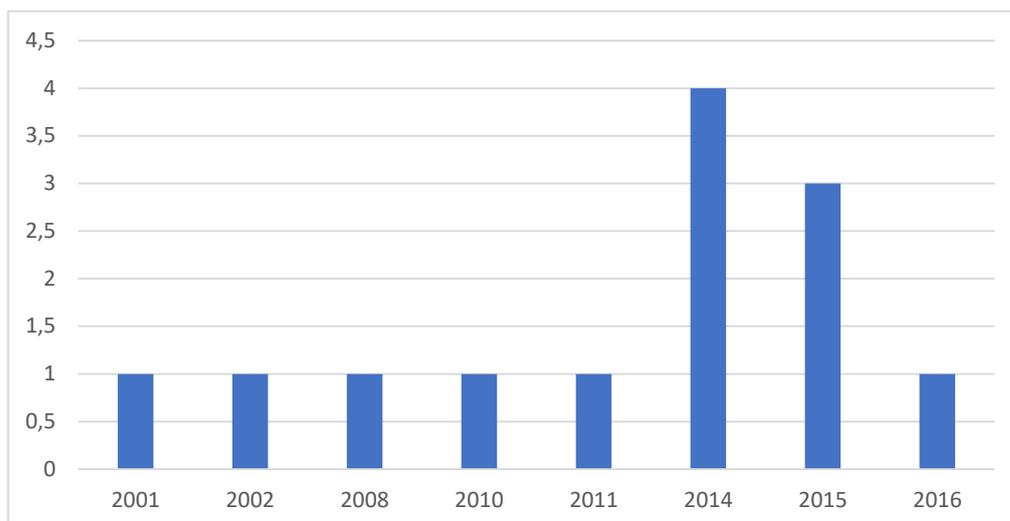


Figura 6 - Total de publicações por ano
Fonte: Elaborado pelo Autor

A análise dos artigos encontrados seguirá uma ordem cronológica de tempo. Fernandez e Navarro, (2002) desenvolveram um modelo de Algoritmo Evolucionário, para melhor explorar o portfólio de projetos, o modelo foi baseado na teoria de valor de múltiplo atributo e no *fuzzy* lógico. Os autores buscaram soluções para auxiliar o tomador de decisões na identificação dos projetos que devem ser financiados e quanto de recursos cada projeto deve receber. O objetivo do modelo é maximizar a qualidade e a quantidade de projetos, respeitando o interesse dos gestores da instituição. (Fernandez & Navarro 2002)

O Algoritmo Evolucionário proposto pelos autores envolveu os seguintes aspectos: informações para avaliação do portfólio proposto, estrutura para uma representação binária, uso de uma simulação heurística usada pelo tomador de decisão, manipulação das restrições por meio dos métodos “*penalty function*” e “*death penalty*” e uso de um índice de mutação previamente definido. Para avaliar o modelo computacional os autores utilizaram como exemplo um portfólio com orçamento de 5 milhões de dólares, um conjunto de 40 projetos de P&D reunidos em 4 áreas. Compararam o algoritmo com um modelo heurístico e observaram uma otimização do processo com o algoritmo. Fernandez e Navarro (2002) concluíram que o modelo pode ser uma ferramenta útil para auxiliar organizações públicas na tomada de decisão.

Outro trabalho que apresentou uma programação matemática foi o de Litvinchev e López (2008), que discutiram a necessidade de se avaliar e comparar portfólio e não projetos individuais, destacando a dificuldade que um tomador de decisão tem nesta situação dada a grande variedade de informações que precisariam ser avaliadas. Desta forma, propuseram um algoritmo iterativo para selecionar projetos de P&D em organizações públicas, baseado em um modelo de múltiplos objetivos para a otimização do portfólio, considerando a qualidade e o número de projetos a serem financiados. O modelo matemático apresentado pelos autores considerou o total de projetos envolvidos, as áreas em que os projetos são classificados e a soma de dinheiro total para se concluir cada projeto.

Os autores apresentaram o algoritmo em três passos. Primeiro, calcula-se os limites financeiros superiores e inferiores para cada objetivo; segundo, apresenta-se a solução encontrada ao tomador de decisão destacando os limites calculados. Nesta fase, se o tomador de decisão aceitar a solução, o algoritmo é finalizado, caso contrário, o processo de otimização continua. O terceiro passo depende do objetivo do tomador de decisão que pode aumentar a qualidade do portfólio ou a quantidade de projetos a serem financiados, ajustando o nível do algoritmo. Litvinchev e López (2008) simularam a aplicação do algoritmo em 40 projetos e descreveram o procedimento baseado em uma análise dos resultados e concluíram que o algoritmo proporcionou uma maximização dos projetos, tanto na qualidade quanto na quantidade de projetos a serem financiados. O mesmo método foi aplicado em um volume maior de projetos e os resultados foram satisfatórios também (Litvinchev, Lopez, Alvarez e Fernandez, 2010).

Litvinchev, Lopez, Martínez e Marmolejo (2014) estudaram a seleção de portfólio de projetos sociais considerando a interdependência entre os projetos ou tarefas e, para isso, utilizaram um modelo misto de programação linear inteira. Estes autores incluíram o conceito de sinergia para representar a interdependência entre projetos e tarefas. No modelo foram incluídos três tipos de sinergia: de benefício, de recursos e técnica. As principais características do modelo é categorizar os projetos por meio de um conjunto de tarefas, flexibilidade da alocação de recursos por tarefa e interdependência entre tarefas e projetos. Este modelo identificou que, com a redução dos recursos financeiros por projeto aumentou a qualidade e a quantidade de projetos a serem financiados.

A seleção de portfólio de projeto públicos também foi estudada por Reyes et al. (2015), que usaram um algoritmo de otimização de multicritério. Esse algoritmo não gera uma única solução, mas um conjunto de soluções na fronteira de Pareto. O processo de seleção é descrito em sete passos, conforme seguem: i) obtém-se as informações essenciais da empresa, que são necessárias para a seleção do algoritmo multicritério apropriado, ii) seleciona o método de multicritério, iii) subsistema de recomendação - apresenta um conjunto de portfólio usado pelo algoritmo de redução, iv) transforma o portfólio em uma tabela de decisão, v) reduz os atributos, simplificando a tabela por meio de um algoritmo, vi) resume as informações sobre a construção do portfólio e verifica quão próximo ou distante o portfólio está das políticas da organização; e vii) reavaliação dos atributos e roda o modelo novamente caso o portfólio recomendado não atenda as expectativas dos gestores (Reyes et al. 2015).

Esses autores executaram o modelo com 100 projetos e cinco atributos e concluíram que as regras de decisão foram reduzidas de acordo com os números de atributos, resumindo a política de decisão para os projetos apoiados e verificando se essas conclusões correspondem ou não às preferências do tomador de decisão (Reyes et al. 2015).

Outro modelo matemático encontrado na literatura sobre seleção de portfólio de projetos de P&D em organizações públicas foi o método linear biobjetivo inteiro misto. Este modelo buscou combinar quatro características, sendo elas: i) a divisão de projetos em tarefas, ii) permitir o financiamento total ou parcial considerando o impacto esperado, iii) as sinergias que afetam o financiamento e o impacto e, iv) um grande número de propostas que precisam ser resolvidas eficientemente (Arratia, López, Schaeffer, & Cruz-Reyes, 2016). O modelo avaliou os projetos por meio de sua quantidade, número de tarefas, número de áreas, quantidade de sinergia e número máximo de tarefa por sinergia. Este modelo assemelhou-se ao modelo misto de programação linear inteira apresentado por Litvinchev, Lopez, Martínez e Marmolejo (2014).

Visando facilitar o uso dos modelos de seleção de portfólio de projetos sociais, Cruz-Reyes, Medina, López, Gómez, e Morales (2013) desenvolveram um sistema de suporte a decisão baseado no método SMART (Simple Multi Attribute Rating Technique) e com uma interface amigável para auxiliar os gerentes na tomada de decisão. O sistema de

suporte a decisão apresentado pelos autores auxilia os tomadores de decisão de maneira semelhante ao sistema desenvolvido por Ghasemzadeh e Archer (2000). No entanto, apesar da existência dessas ferramentas, os modelos matemáticos apresentados se mostraram complexos, o que corrobora a afirmação de Archer e Ghasemzadeh, (1999) de que os modelos de gerenciamento de portfólio de projetos são complexos e difíceis de implantar.

As aplicações dos modelos matemáticos apresentados visaram maximizar a qualidade do portfólio e elevar a quantidade de projetos a serem financiados. Não apresentam especificamente quais critérios são utilizados no processo de seleção de projetos. Atendem o que se propõem fazer, porém estes artigos pouco ou quase nada focaram no processo de seleção de projetos, destacando-se, apenas, o modelo matemático.

Outro modelo de gerenciamento de portfólio de projeto no setor público encontrado na literatura foi à análise de múltiplos critérios. Um dos estudos apresentou uma metodologia de tomada de decisão para formação do portfólio de projetos no setor de transporte público (Ghaeli et al., 2003). A metodologia apresentada pelos autores fornece meios para avaliar projetos por múltiplos critérios, relatando riscos e recompensa para uma tomada de decisão racional. Está baseada nos conceitos da teoria de seleção de portfólio financeiro e no método *Analytic Hierarchy Process –AHP* e foi descrita em dois passos. Primeiro identificou-se o objetivo e criou-se uma estrutura hierárquica com valor do projeto e exposição ao risco. Feito isto, o próximo passo é estabelecer prioridades, que podem ser executadas com a AHP para cada uma das camadas da hierarquia. O estudo de caso apresentado no artigo demonstrou a aplicação do modelo no desenvolvimento do portfólio de investimentos em projetos de sistema de transporte inteligente em uma companhia Inglesa. Como resultado, os autores apresentaram que os projetos foram avaliados separadamente por valor e risco, valendo-se de pesos e por meio de uma matriz de avaliação, por fim apresentam os projetos em um diagrama. Ghaeli et al. (2003) concluíram que a maior contribuição da metodologia foi a integração de valor e risco em projetos, associados ao uso da AHP, no desempenho de uma análise de múltiplos critérios.

O uso da técnica de múltiplos critérios também foi encontrada em um estudo de seleção de portfólio de projetos nuclear realizado por Strang (2011). O autor apresentou um modelo de priorização de projetos baseado em seis passos, que teve como característica repassar o risco do projeto para o fornecedor.

No primeiro passo identifica e seleciona um grupo diversificado de especialistas em projetos nucleares, na sequência se desenvolve o componente de custo e critérios de seleção. No terceiro passo compartilham-se as informações do projeto com os licitantes e fornece treinamento de avaliação de probabilidade, solicitando lances que incluam uma estimativa de risco de confiabilidade para cada valor. Recebido os lances, todos eles foram normalizados por valor de custo e risco, formando, então, o quarto passo. Na sequência, realizou-se uma avaliação de prioridade dos especialistas para se calcular o peso do AHP e, por fim, multiplicar os valores de múltiplos critérios com os pesos relativos da AHP e agregar o score final. (Strang, 2011)

Strang (2011) aplicou esse modelo para selecionar e avaliar o projeto de construção, operação e manutenção de extração de trítio nos Estados Unidos. O principal requisito do processo de seleção de portfólio foi estimar os custos para identificar as melhores fontes de trítio nos EUA, estabelecer uma rota de logística segura a fim de enviar o trítio para um local de extração, construir uma instalação para purificar o isótopo, armazenar e mantê-lo com segurança para uso militar. O autor concluiu apresentando vantagens e desvantagens do modelo. As vantagens são: as diversas opiniões dos especialistas podem ser objetivamente validadas e utilizadas como peso, fatores de qualidade e quantidade podem ser normalizados, cálculo de responsabilidade de risco é transferido para o vencedor da licitação e todos os scores estão em unidades relativas sem dimensão e são diretamente comparáveis. Como desvantagem, apresentou que o procedimento matemático para se aplicar o modelo é complexo, o que o torna ideal apenas para seleção de projetos complexos.

Os dois estudos que utilizaram a metodologia AHP para selecionar portfólio de projetos tiveram a preocupação de agregar o conceito de risco ao portfólio. Estes estudos diferem dos modelos matemáticos apresentados anteriormente, pois eles não trabalharam a sinergia entre os projetos, o que pode ser interessante para uma organização pública.

Os outros dois estudos encontrados na literatura não apresentaram modelos de gerenciamento de portfólio de projetos. Nielsen e Pedersen (2014) examinaram quais as práticas de gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação estão sendo aplicadas nas instituições públicas da Dinamarca. Estes autores levantaram os dados por meio de entrevistas, *focus-group* e observação direta durante um workshop realizado por

sete dias com quatro instituições do governo. Os resultados foram avaliados em relação às fases de identificação dos projetos, priorização, alocação de recursos, realização dos projetos e problemas no portfólio e os autores concluíram que, de modo geral, a prática de tomada de decisão do portfólio de TI é uma mistura de comportamento político, intuição e exploração de oportunidades emergentes, enquanto a racionalidade técnica desempenha um papel menor.

Na mesma linha foi o trabalho desenvolvido por Stentoft, Freytag e Thoms (2015), que buscaram examinar como os municípios dinamarqueses lidam com o desenvolvimento de projetos. Os autores recorreram a um método misto de pesquisa. Primeiro conduziram duas entrevistas em dois municípios e distribuíram um questionário para outros 98 municípios. No total foram distribuídos 104 questionários, pois alguns municípios receberam mais de um questionário, por conta de seu tamanho. Stentoft, Freytag e Thoms (2015) concluíram que existe um crescimento no desenvolvimento de projetos em órgão públicos, indicando uma busca pela desburocratização e destacam duas considerações: i) a alocação de recursos para o desenvolvimento de projetos que não acompanham o progresso das instituições, que pode ser uma indicação de que os municípios se tornaram mais eficientes na utilização dos recursos ou que os projetos de desenvolvimento iniciados carecem de recursos e podem ter sofrido consequências; ii) que o gerenciamento de projetos não é apenas uma visão geral dos projetos, mas uma conscientização das barreiras institucionais.

Os trabalhos de Nielsen e Pedersen (2014) e Stentoft et al. (2015) não apresentaram um modelo de portfólio de projetos, mas buscaram entender como os órgão públicos dinamarqueses trabalham com projetos. Destaca-se que este método de pesquisa foi encontrado apenas por pesquisadores dinamarqueses.

A Tabela 1 apresenta um resumo dos modelos de gerenciamento de portfólio de projetos encontrado no setor público e os tipos de projetos estudados no processo de seleção.

Tabela 1. Modelos de gerenciamento de projetos aplicados em órgão público

Autor	Modelo	Tipos de Projetos
-------	--------	-------------------

Autor	Modelo	Tipos de Projetos
Fernandez & Navarro (2002), Litvinchev e López (2008), Litvinchev, Lopez, Alvarez e Fernandez (2010), Arratia, López, Schaeffer e Cruz-Reyes (2016)	Modelo matemático - Algoritmo Evolucionário de multiatributos e Algoritmo Interativo	P&D
Litvinchev, Lopez, Martínez e Marmolejo (2014), Reyes et al. (2015)	Modelo matemático - Modelo misto de programação linear inteira	Projetos sociais
(Cruz-Reyes, Medina, López, Gómez, & Morales (2013	Modelo matemático - Sistema de Suporte a Decisão	Projetos públicos
Ghaeli, Vavrik, & Nasvadi (2003).	Modelo Múltiplos critérios - AHP	Projetos de transportes públicos
Strang (2011).	Modelo Múltiplos critérios - AHP	Projetos Nucleares
Nielsen e Pedersen (2014)	Examinaram quais as práticas de gestão de portfólio de projetos	Projetos de TI
Stentoft, Freytag e Thoms (2015)	Seleção e desenvolvimento dos projetos nos municípios	Projetos

Fonte: elaborado pelo autor

Depois de identificar os modelos de seleção de projetos no setor público, buscou-se identificar o que os autores estão estudando para avaliar desempenho em portfólio de projetos.

2.2 SUCESSO EM PORTFÓLIO DE PROJETOS

O PMI (2006) define sucesso em portfólio de projeto como o grau de contribuição que o portfólio tem sobre os indicadores estratégicos da instituição. Para Cooper et al. (2002) sucesso em portfólio de projetos está pautado em quatro grandes metas: maximização dos valores financeiros, equilíbrio desejado do número de projetos, garantir que portfólio de projeto reflita a direção estratégica e execução de um número ideal de projetos.

Meskendahl (2010) acrescenta que o sucesso no portfólio de projetos não finaliza em si mesmo, pois precisa contribuir com os objetivos gerais da organização. Para Martinsuo e Lehtonen (2007) o sucesso em portfólio de projetos pode ser avaliado pelo grau em que cumpri os objetivos propostos por Cooper et. al. (2002).

Cooper (2008) e Cooper et al. (2002) examinaram a eficiência do portfólio de projetos por meio do cumprimento desses quatro objetivos e encontraram evidências que apoiam o link entre resultados do portfólio e o desempenho dos negócios.

Martinsuo e Lehtonen (2007) estudaram se o gerenciamento de um único projeto contribui para a eficiência no gerenciamento do portfólio de projetos. As autoras concluíram que a gestão de um único projeto é insuficiente para garantir a eficiência na gestão do portfólio, porém acrescentaram que o gerenciamento de um único projeto está associado à eficiência do gerenciamento de portfólio na forma de disponibilidade de informações e eficiência de gerenciamento de projetos e indiretamente na definição de metas e tomada de decisão.

Patanakul (2015) buscou compreender a efetividade no Gerenciamento de Portfólio de Projetos - GPP, identificando atributos chave de efetividade e apresentou que a efetividade em GPP está relacionada a três atributos estratégicos: alinhamento estratégico, adaptabilidade para mudanças internas e externas e expectativa de valor, e três atributos operacionais: visibilidade do projeto, transparência na tomada de decisão e previsibilidade da entrega do projeto.

O link entre o modelo organizacional e o sucesso do portfólio de projetos foi estudado por Petro e Gardiner (2015). Os autores usaram os fatores: autoridade e responsabilidade do gerente de projeto, bem como a existência de comitê gestor de portfólio de projetos e concluíram que o grau de influência do gerente de projeto na organização e a existência de um comitê contribuem com o sucesso no portfólio de projetos.

Müller, Martinsuo e Blomquist (2008) estudaram o papel do controle do portfólio de projetos na performance do portfólio e identificaram que empresas bem-sucedidas apresentam práticas de seleção e priorização de projetos alinhadas a estratégia e compartilham relatórios, canalizando o fluxo de informações dos projetos para o portfólio. Estas empresas ainda dividem responsabilidades nas decisões do portfólio. O achado na pesquisa desses autores vai ao encontro do preconizado por Kerzner, (2004) de que o alinhamento organizacional e a capacidade de coletar informações pertinentes de todas as unidades organizacionais é, muitas vezes, mais importante para o sucesso do

gerenciamento do portfólio de projetos do que o uso de métodos de seleção de projetos sofisticados ou sistemas de informação.

Kaiser, El Arbi e Ahlemann, (2015) analisaram o alinhamento organizacional como um antecedente para o sucesso do gerenciamento do portfólio de projetos. Esses autores criaram um modelo teórico das relações entre estratégia, gerenciamento de portfólio de projetos e alinhamento organizacional impulsionado pelo GPP e concluíram que organizações alinhadas com os requisitos de informações estratégicas são mais eficientes e mais ágeis na implementação estratégica, bem como que o alinhamento estrutural da organização como uma ação antecedente, desempenha um papel fundamental no gerenciamento de portfólio de projetos.

Padovani e Carvalho (2016) investigaram a relação entre processos de gerenciamento de portfólio de projetos e performance de projetos, bem com desenvolveram um modelo conceitual. O modelo proposto pelas autoras apresentou os processos centrais no gerenciamento de portfólio de projetos e as variáveis de performance. As autoras consideraram performance como um modelo multidimensional e a avaliaram por meio de três variáveis: eficiência no projeto, sucesso no negócio e preparação para o futuro. As autoras confirmaram a hipótese de que o processo de gerenciamento de portfólio de projetos está, positivamente, relacionado com a performance.

Voss e Kock (2013) estudaram a relação entre o gerenciamento da carteira de clientes e o sucesso no portfólio de projetos e, para isso, definiram sucesso de portfólio de projetos como um constructo multidimensional de seis subconstructos: sucesso do negócio, sucesso econômico do produto e resultados dos projetos, ajuste estratégico, sinergia entre projetos, equilíbrio no portfólio e preparação para o futuro. Os autores concluíram que a relação de valor tanto para o cliente quanto do cliente tem um efeito significativo no sucesso do portfólio de projetos.

Outro estudo relacionado ao sucesso no portfólio de projetos foi apresentado por Beringer, Jonas e Georg Gemünden (2012) que analisaram a influência e o papel dos *stakeholders* internos no sucesso do portfólio de projetos. Neste estudo, sucesso em portfólio de projetos foi mensurado por meio de dois constructos: sucesso médio dos projetos e alinhamento estratégico. Os autores concluíram que o gerente de linha na fase de

alinhamento estratégico e o gerente de projetos no sucesso médio dos projetos apresentaram uma influência significativa no sucesso do portfólio de projetos.

Spieth e Lerch (2014) examinaram a relação entre elementos do gerenciamento de portfólio de projetos de inovação (IPPM do inglês *innovation project portfolio management*), performance do portfólio e fatores externos com desempenho em projetos de inovação e desempenho da empresa. Os autores identificaram que o *design* do IPPM e a disponibilidade das informações são direcionadores de performance do portfólio de projetos de inovação e, por outro lado, o método e os critérios usados no IPPM não apresentaram resultados significativos na performance do portfólio. Por fim, os autores concluíram que o desempenho do portfólio tem um impacto positivo no desempenho da empresa, na inovação e no desempenho de um único projeto. Resultados parecidos foram encontrados por Lin e Chen (2005) que estudaram como um portfólio de projetos estratégicos de tecnologia pode criar valor para os patrocinadores e como a eficiência e a efetividade em projetos de P&D podem contribuir com a performance geral da corporação.

Observa-se que sucesso em portfólio de projetos é considerado um constructo multidimensional (Padovani et al., 2010; Voss e Kock 2013) e, em geral, é avaliado por: maximização de valor para o negócio, alinhamento estratégico, sucesso nos projetos individuais, equilíbrio no portfólio e preparação para o futuro.

2.2.1 Sistema de medição de desempenho

Para descrever sistema de medição de desempenho é importante primeiro conceituar desempenho. O dicionário online Michaelis (2017) define desempenho como o modo de executar uma tarefa que terá seu grau de eficiência submetido a análise e apreciação. Lebas e Euske (2002) definem que desempenho é a soma de todos os processos que conduzem os gerentes a executarem ações apropriadas no presente a fim de criar um desempenho futuro para a organização, ou seja, realizar hoje o que proporcionará resultados de valor no futuro.

Neely, Gregory e Platts (1995) usam o termo sistema de medição e o definem com a forma de quantificar as ações na qual a mensuração é o processo de quantificação e

condução das ações desempenhadas. Kennerley e Neely (2002) aduzem que, empresas que usam um sistema de medição equilibrado apresentam um desempenho melhor que empresas que não o usam.

De acordo com Neely (1999) um dos grandes problemas nos sistemas de medição das empresas é que eles raramente estão alinhados as estratégias da empresa. Dixon et. al. (1990 apud Santana, 2006) apresentam quatro razões básicas que justificam a mudança no sistema de medição a fim de sustentar à prática de melhoria: i) insatisfação com os sistemas tradicionais que trazem informações limitadas impedindo que a empresa permaneça competitiva no mercado; ii) o sistema deve suportar a busca pela excelência; iii) a eficácia da gestão é equilibrada por meio da integração entre estratégia, ações e medidas; e iv) o sistema de medição de desempenho apresenta uma ausência de habilidade para direcionar a atenção dos gerentes para o desenvolvimento pessoal e no custos fixos.

Kaplan e Norton (2005) declararam, na década de 80, que as tradicionais medidas financeiras não eram suficientes para conduzirem as empresas para um gerenciamento efetivo e apresentaram um sistema de medição denominado *balanced scorecard*, que é dividido em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira indica se a implementação e execução da estratégica na companhia tem contribuído com os resultados financeiros, tais como rentabilidade, crescimento de vendas. A perspectiva do cliente procura identificar os segmentos dos clientes e mercados nos quais pretendem competir, permitindo que as empresas alinhem suas medidas de resultados à satisfação do cliente, à fidelidade, à retenção e a captação de novos clientes. Na perspectiva do processo interno os executivos devem identificar os processos críticos da organização que garantem a realização dos objetivos dos acionistas e clientes e, por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento visa desenvolver medidas que garantem o aprendizado e crescimento organizacional (Kaplan & Norton, 1997).

Segundo os autores, esse modelo permite aos gestores observarem a empresa nas quatro perspectivas, fornecendo respostas às seguintes questões: 1) como os clientes estão nos olhando; 2) o que devemos melhorar; 3) como podemos continuar a criar valor para a empresa; e 4) como olhamos os acionistas.

2.2.2 Sistema de medição de desempenho no Poder Judiciário

No Poder Judiciário o sistema de medição de desempenho foi implantado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, quando determinou aos tribunais que criassem seus planejamentos estratégicos, recomendando o uso do *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton. Dada a recomendação do CNJ, virou prática padrão no Judiciário o uso dessa ferramenta para balizar os indicadores estratégicos do planejamento estratégico.

Além do planejamento estratégico, que era individualizado por Tribunal, outro sistema de desempenho ocorreu paralelamente, que foi denominado de sistema de estatística, que avalia o desempenho financeiro e não financeiro dos 92 Tribunais do país. Este sistema foi criado em 2005, pelo Conselho Nacional de Justiça (2005) com o objetivo de concentrar, analisar e consolidar os dados estatísticos de todo o Poder Judiciário. O ato normativo que regulamentou o sistema de estatística e criou os indicadores da justiça brasileira foi a Resolução nº 4/2005. O artigo 1º estabeleceu:

“... o Sistema de Estatística do Poder Judiciário, que concentrará e analisará dados a serem obrigatoriamente encaminhados por todos os órgãos judiciários do país, conforme planilhas a serem elaboradas com o apoio da Secretaria do Supremo Tribunal Federal, sob a supervisão da Comissão de Estatística do Conselho Nacional de Justiça”.

Apesar de a criação ter ocorrido em 2005, o sistema de estatística foi regulamentado adiante na Resolução 15 de 2006, na qual constavam algumas regras sobre a periodicidade em que os dados deveriam ser informados pelos tribunais ao Conselho Nacional de Justiça. Referida Resolução tratou, também, de estabelecer os indicadores básicos: i - insumos, dotações e grau de utilização; ii - litigiosidade; iii - carga de trabalho; iv - taxa de congestionamento; v - recorribilidade e reforma de decisões; vi - acesso à Justiça; vii - maiores demandas e participação governamental; viii - atividade disciplinar e; ix - outros (Conselho Nacional de Justiça, 2005). No item insumos e dotações, apresentam-se os indicadores financeiros e nos demais itens os indicadores não financeiros, conforme orientado por Kaplan e Norton (2005).

Em 2009, o CNJ publicou a Resolução 76 reorganizando o sistema de estatística e estabelecendo novos indicadores. Referidos indicadores ficaram divididos em três categorias: i - Insumos, dotações e graus de utilização, que tratam das despesas de receitas, despesas e estrutura; ii – Litigiosidade que aborda os indicadores relacionados à carga de trabalho, taxa de congestionamento e recorribilidade e reforma de decisões; iii - Acesso à Justiça; iv - Perfil das Demandas (Conselho Nacional de Justiça, 2009).

O sistema de estatística do Poder Judiciário - SIESPJ é apresentado anualmente no relatório denominado “Justiça em números”, que é considerado fonte oficial das estatísticas do Judiciário brasileiro (Conselho Nacional de Justiça, 2016). Com o propósito de contribuir para o aperfeiçoamento do SIESPJ e dar prosseguimento ao processo de aprimoramento dos dados do Relatório Justiça em Números os dados de litigiosidade são coletados respeitando as tipologias de litigiosidade, conforme Figura 8.

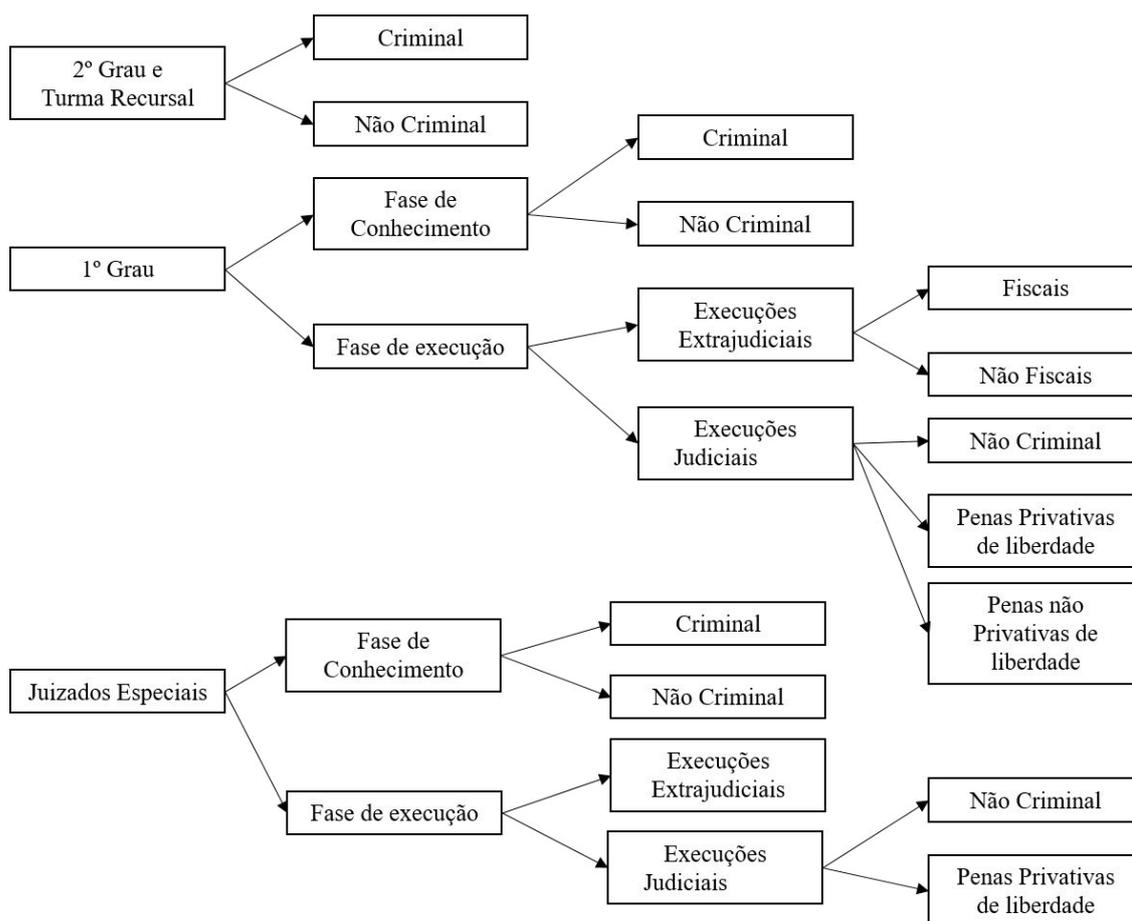


Figura 7 - Tipologia dos dados de litigiosidade na Justiça Brasileira
Fonte: Adaptado do Justiça em números 2016

O sistema de indicadores apresentado na Resolução 76 do CNJ, avalia o desempenho de cada Tribunal, mas não permite uma avaliação individual das unidades judiciais. Para mensurar o desempenho das unidades judiciais, o Conselho Nacional de Justiça agregou, em 2015, ao sistema de estatísticas do Poder Judiciário o módulo de produtividade das varas judiciais.

Falcão (2006) apontou que antes da criação do Conselho Nacional de Justiça existia ausência de uma política pública relacionada ao desenvolvimento de um sistema de estatística que fornecesse suporte na análise do desempenho e na elaboração de um planejamento do Poder Judiciário.

O relatório justiça em números 2016 apontou a relação que o sistema de estatística tem com o Conselho Nacional de Justiça e demonstrou o quanto o sistema de indicadores do Poder Judiciário tem proporcionado caminhos para a elaboração e os avanços das políticas públicas da instituição (Conselho Nacional de Justiça, 2016).

O sistema de medição no Poder Judiciário apresenta dezenas de indicadores e variáveis, mas alguns ganham destaques nos relatórios apresentado pelo Conselho Nacional de Justiça (Conselho Nacional de Justiça, 2016). A Tabela 2 apresenta os indicadores do Poder Judiciário que recebem destaque no relatório da Justiça em Números.

Tabela 2. Indicadores em destaque no Poder Judiciário

Indicador	Descrição
Taxa de Congestionamento	Indicador que mede o percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do ano-base, em relação ao que tramitou
Índice de atendimento a demanda	Verifica se o Tribunal foi capaz de baixar processos pelo menos em número equivalente ao quantitativo de casos novos.
Índice de produtividade de servidores da área judiciária	Indicador que computa a média de processos baixados por servidor da área judiciária.
Índice de produtividade dos magistrados	Indicador que computa a média de processos baixados por magistrado em atuação
Casos Novos por magistrado	Indicador que relaciona o total de processos

Indicador	Descrição
	ingressados de conhecimento e de execução extrajudicial com o número de magistrados em atuação, não sendo computadas as execuções judiciais.
Casos Novos por servidor	Indicador que relaciona o total de processos ingressados de conhecimento e de execução extrajudicial com o número de servidores da área judiciária em atuação, não sendo computadas as execuções judiciais.
Índice de recorribilidade interna	Indicador que computa o número de recursos endereçados aos tribunais em relação ao número de acórdãos e decisões publicadas
Percentual de processos julgados	Indicador que mede a relação entre a quantidade de processos novos e os processos julgado

Fonte: elaborada pelo autor

Na busca de melhorar esses indicadores, o Poder Judiciário estabeleceu um plano estratégico para o período de 2015 a 2020, criando-se macrodesafios que devem conduzir as metas anuais.

A partir da estratégia nacional, os tribunais de justiça tiveram que estabelecer seus planejamentos estratégicos, contemplando as metas nacionais e os indicadores da Resolução 76. (Conselho Nacional de Justiça, 2014)

Os macrodesafios aprovados na justiça brasileira para o sexênio 2015 a 2020 são apresentados na Figura. 9.

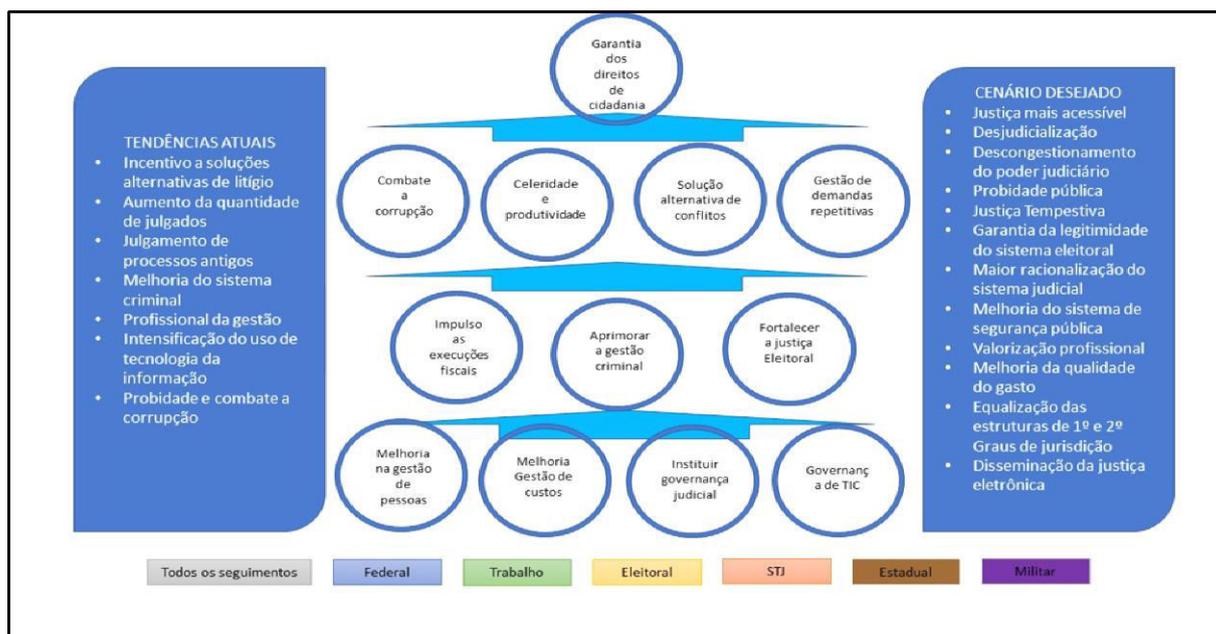


Figura 8 – Macrodesafios do Poder Judiciário
 Fonte: Adaptado da Resolução 198 do CNJ

Para executar o plano estratégico nacional o CNJ estabelece, junto aos tribunais, metas anuais que são aprovadas pelos presidentes dos tribunais no Encontro Nacional do Poder Judiciário, que ocorre no final de cada ano.

Destaca-se entre as metas, aquelas que tratam da produtividade, pois auxiliam na melhora dos indicadores não financeiros explorados pelo sistema de estatística. A Tabela 3, apresenta as metas de produtividade aprovadas para 2017, no segmento da justiça estadual.

Tabela 3. Metas de produtividade da justiça estadual

Meta 1	Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente
Meta 2	Julgar até 31/12/2017, pelo menos 80% dos processos distribuídos até 31/12/2013 no 1º grau, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2014 no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2014 nos Juizados Especiais e Turmas Recursais
Meta 3	Julgar até 31/12/2017, pelo menos 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a

	administração pública distribuídas até 31/12/2014, em especial corrupção ativa e passiva, peculato em geral e concussão
--	---

Fonte: elaborada pelo autor

2.3 SÍNTESE DA REVISÃO DE LITERATURA

A fundamentação teórica levantada nesta pesquisa está pautada nos modelos de seleção de projetos (Archer & Ghasemzadeh, 1999b; PMI, 2006; Rabechini Jr, 2011), que foram analisados por Castro e Carvalho (2010a) e fragmentado em sete estágios: alinhamento estratégico, definição de recursos, classificação dos projetos, avaliação dos projetos, seleção e priorização de projetos, controle de portfólio e alocação de recursos. Abordou-se, também, como o setor público aplica os modelos de seleção de projetos (Arratia et al., 2016; I. S. Litvinchev et al., 2010; Igor Litvinchev et al., 2014; Reyes et al., 2015).

Esta pesquisa criou proposições para analisar o uso de um modelo de seleção de projetos nos tribunais estudados.

O outro pilar teórico buscou fundamentos para se trabalhar o desempenho na carteira de projeto (Müller et al., 2008; Padovani e Carvalho, 2016 e Patanakul, 2015). Esta pesquisa considerou sucesso em portfólio de projeto como um constructo multidimensional, avaliando-o por meio do alinhamento estratégico e sucesso no negócio.

Por fim, conceituou-se sistema de desempenho (Kaplan & Norton, 1997; Kennerley & Neely, 2002; Neely, 1999) e apresentou como o Poder Judiciário se utiliza desses modelos para desenvolver seu sistema de indicadores de desempenho (Conselho Nacional de Justiça, 2009, 2014).

Tabela 4. **Revisão Teórica**

Tema	Autor	Contribuição
Seleção de projetos	(Archer & Ghasemzadeh, 1999a)	Elaborou um modelo de seleção de projetos em fases
	(PMI, 2006)	Desenvolveu um modelo padrão

Tema	Autor	Contribuição
		de seleção de projetos
	(Rabechini Jr, 2011)	Elaborou um modelo de seleção de projetos em seis dimensões
Seleção de projetos no setor público	Fernandez & Navarro (2002); Litvinchev e López (2008); Litvinchev, Lopez, Alvarez e Fernandez (2010);	Aplicaram um Modelo matemático de Algoritmo Evolucionário e Algoritmo Interativo de multiatributos para selecionar projetos de P&D no setor publico
	Litvinchev, Lopez, Martínez e Marmolejo (2014)	Aplicaram um Modelo misto de programação linear inteira para selecionar projetos Sociais
	Ghaeli, Vavrik, & Nasvadi (2003) e Strang (2011).	Aplicaram modelo de múltiplos critérios – AHP para seleção de projetos públicos
	Nielsen e Pedersen (2014)	Examinaram práticas de gestão de portfólio de projetos de TI na Dinamarca
Desempenho em portfólio de projetos	PMI (2006)	Desempenho está relacionado ao grau de contribuição que o portfólio tem sobre os indicadores estratégicos da instituição.
	Cooper (2002)	sucesso em portfólio de projetos está pautado em quatro grandes metas: maximização dos valores financeiros, equilíbrio desejado do número de projetos, garantir que portfólio de projeto reflita a direção estratégica e executar um número certo de projetos

Tema	Autor	Contribuição
	Martinsuo e Lehtonen (2007)	Para esses autores o sucesso em portfólio de projetos pode ser avaliado pelo grau em que cumpri os objetivos propostos por Cooper em 2002
	Patanakul (2015)	O autor apresentou que a efetividade em GPP está relacionada a três atributos estratégicos: alinhamento estratégico, adaptabilidade para mudanças internas e externas e expectativa de valor, e três atributos operacionais: visibilidade do projeto, transparência na tomada de decisão e previsibilidade da entrega do projeto.
	Padovani e Carvalho (2016)	As autoras consideraram performance como um modelo multidimensional avaliado por meio de três variáveis: eficiência no projeto, sucesso no negócio e preparação para o futuro
	Beringer, Jonas e Georg Gemünden (2012)	Neste estudo, sucesso em portfólio de projetos foi mensurado por meio de dois constructos: sucesso médio dos projetos e alinhamento estratégico.
	Sistema de medição de desempenho	Neely, Gregory e Platts (1995)

Tema	Autor	Contribuição
	Kaplan e Norton (2005)	Desenvolveram o modelo BSC que ampliou o conceito de indicadores para financeiros e não financeiros

Fonte: elaborada pelo autor

2.4 PROPOSIÇÕES PARA O ESTUDO

A revisão de literatura mostrou a importância que o conhecimento da estratégia tem no desenvolvimento do portfólio de projetos. Padovani e Carvalho (2016) estudaram os processos centrais do gerenciamento de portfólio de projetos e destacaram a importância de se ter conhecimento da organização quando se estabelece o gerenciamento de portfólio de projeto, sendo essencial, principalmente, para o alinhamento do portfólio à estratégia, permitindo que a estratégia seja implementada, comunicada e conhecida.

A importância do portfólio para a execução estratégica é reconhecida pelo PMI (2006), o qual apresenta que o portfólio de projetos deve contribuir com os indicadores estratégicos da organização. Essa relevância que o portfólio de projetos tem com a execução da estratégia é explicitamente reconhecida pelos modelos de seleção de projetos, que consideram a necessidade de desenvolvimento prévio da estratégia.

O modelo proposto por Rabechini Jr (2011) destaca que o alinhamento estratégico faz parte do processo de preparação para a implementação da gestão de portfólio de projetos, ressaltando a necessidade de se delinear e explorar o planejamento estratégico da instituição, frisando que os interessados devem conhecer o modelo para enquadrar os projetos e avaliá-los corretamente.

A proposta de Archer e Ghasemzadeh (1999) apresenta que a estratégia é um estágio prévio do processo de seleção de projetos e que a instituição deve desenvolver seu plano estratégico para guiar a seleção dos projetos. O mesmo conceito foi usado pelo PMI (2006) que ao desenvolver seu modelo definiu que a estratégia geral da organização deve ser definida previamente pelos executivos para orientar o processo de seleção de projetos.

Considerando que o plano estratégico é base para o processo de seleção e que os envolvidos no processo de seleção precisam ter conhecimento das estratégias de negócio para a seleção de projetos, parece plausível formular uma proposição de que o conhecimento das estratégias garante um melhor desempenho ao portfólio, como formulado na proposição 1.

P1a – O conhecimento das estratégias organizacionais no processo de seleção de projetos aumenta o alinhamento estratégico.

P1b - O conhecimento das estratégias organizacionais no processo de seleção de projeto aumenta o sucesso no desempenho do negócio.

Do mesmo modo que o conhecimento da estratégia é importante para o processo de seleção de projeto, outro item que têm recebido atenção dos pesquisadores é a atuação de comitê neste processo. O modelo de Rabechini Jr (2011) sugere que as organizações devem criar um comitê estratégico e um comitê tático, sendo que o tático tem a função de avaliar a efetividade dos projetos e iniciativas enquanto que o comitê estratégico se preocupa com o alinhamento dos projetos selecionados com as estratégias da organização. Esse modelo com dois comitês sugerido por Rabechini Jr (2011) foi implantado em uma empresa de interconexões (Rabechini Jr, Maximiano e Martins 2005).

Já o modelo de Archer e Ghasemzadeh (1999), com menor detalhe, também destaca a importância da participação de um comitê no processo de seleção de projetos. Segundo os autores o comitê permite relacionar as necessidades das diferentes partes da organização neste processo.

Estudos tem mostrado que a criação de um comitê multidisciplinar desempenha um papel importante no processo de seleção de portfólio de projetos, principalmente, para garantir que os projetos escolhidos atendam diversas necessidades da organização, proporcionando maior valor.

Conforme discutido acima, o comitê parece exercer um papel importante no processo de seleção de projetos, levantando uma reflexão de que a existência de um comitê influencia no desempenho de portfólio de projetos, formando assim novas proposições.

P2a – A atuação de um comitê no processo de seleção de projetos aumenta o alinhamento estratégico.

P2b – A atuação de um comitê no processo de seleção de projetos aumenta o desempenho do negócio.

Outra atividade do processo de seleção destacada nos modelos é a avaliação prévia dos projetos, pois no final dessa atividade gera-se uma lista de projetos mais enxuta para a fase de seleção dos projetos. O modelo de Rabechini Jr (2011) demonstra que a avaliação prévia tem como objetivo produzir uma lista de projetos prioritários, com informações relevantes. Mas para que essa avaliação ocorra, o PMI (2006) tem levantado a necessidade dos projetos terem um mínimo de informações disponíveis.

No modelo de Archer e Ghasemzadeh, (1999) a avaliação de projeto ganha destaque em duas fases, pré-avaliação e análise individual de projetos. Na primeira fase, identifica-se se os projetos estão alinhados às estratégias do negócio e, para isso, utiliza-se como requerimento a análise de viabilidade, levantamento de parâmetros para uma avaliação individual dos projetos e, também, identificação de projetos mandatórios. Na segunda fase, utiliza-se desses parâmetros para avaliar os projetos individualmente.

A revisão de literatura mostrou que a avaliação prévia dos projetos reduz o esforço no processo de seleção, eliminando previamente projetos que não se ajustam às estratégias do negócio. Além disso, a fase de avaliação é apresentada por Padovani e Carvalho (2016) e por Castro e Carvalho (2010a) como parte essencial do processo de seleção de projetos. Estes achados permitem criar a próxima proposição.

P3 - A avaliação individual dos projetos aumenta o alinhamento estratégico.

Outro fator interessante na escolha dos projetos é o uso de estabelecimento de múltiplos critérios para a seleção de projetos. A apresentação de diversas técnicas foi realizada por Cooper et. al. (2002) no qual autor atrelou essas ferramentas às metas do gerenciamento do portfólio de projetos. Destacam-se entre essas ferramentas aquelas de caráter financeiro e não financeiro. Para os valores financeiros destacam: valor presente líquido, retorno sobre o investimento, expectativa de valor comercial e para não financeiro destacam-se os modelos de pontuações (*score*), no qual critérios são estabelecidos para pontuar os projetos. Este modelo de múltiplos critérios produz um maior alinhamento do portfólio com a estratégia, produzindo decisões mais eficiente e eficaz, gerando um portfólio de projetos de alto valor (Cooper et. al. 2002).

O modelo de seleção de projetos desenvolvido por Rabechini Jr (2011) também destacou o uso de múltiplos critérios para selecionar projetos alinhados à estratégia. Archer e Ghasemzadeh (1999) destacam que o uso de métodos de múltiplos critérios é importante e destacam o *AHP (Analytic Hierarchy Process)*, os modelos de pontuações (*scoring models*) e matriz de portfólio de projetos como os mais populares entre os executivos na tomada de decisão. Para estes autores, esses modelos permitem aos usuários considerarem uma ampla gama de características quantitativas e qualitativas, bem como múltiplos objetivos.

O uso de múltiplos critérios no processo de seleção de projetos tem garantido um portfólio de projetos de maior valor, mais equilibrado e mais alinhado as estratégias organizacionais (Cooper et. al. 2002). Por essas razões, parece que o uso de múltiplos critérios é indispensável no processo de seleção de projetos, principalmente quando se busca elevar o valor da organização por meio dos projetos e executando-os alinhados às estratégias da organização. Considerando a importância que os modelos de seleção de projetos têm dado ao uso de múltiplos critérios para garantir o alinhamento do portfólio de projetos à estratégia, levanta-se outras proposições.

P4a - O uso de múltiplos critérios no processo de seleção de projetos aumenta o alinhamento estratégico.

P4b – O uso de múltiplos critérios no processo de seleção de projetos aumenta o desempenho do negócio.

A Figura 10 apresenta o modelo conceitual que guiou a coleta de dados desta pesquisa.

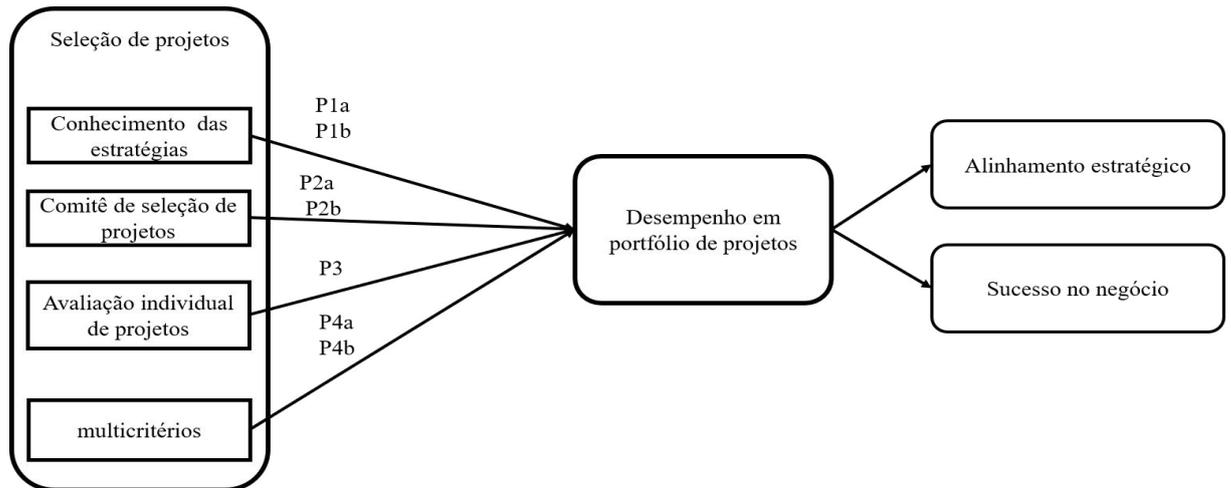


Figura 9 – Modelo conceitual
Fonte: elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo aborda o método científico estabelecido para responder à questão de pesquisa estabelecida. Segundo Lakatos e Marconi (2003) método científico é a teoria da investigação para alcançar os objetivos estabelecidos por meio de um conjunto de atividades sistemáticas. Esta pesquisa se enquadra em um modelo qualitativo. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa ocupa um lugar reconhecido entre as possibilidades de se estudar os seres humanos em suas relações sociais e em diversos ambientes. Yin (2016) acrescenta que a pesquisa qualitativa fascina, pois permite que se realize estudos aprofundados sobre uma variedade de temas.

Creswell (2007) apresenta que uma das características da pesquisa qualitativa é que ela ocorre em seu ambiente natural, no qual o pesquisador vai ao local para conduzir o trabalho, permitindo um aprofundamento maior sobre o estudo.

Dada à diversidade de opções no uso da pesquisa qualitativa, Yin (2016) apresenta que é um desafio chegar a uma definição sucinta de pesquisa qualitativa, sugerindo que a definição considere cinco características: i) a pesquisa qualitativa envolve estudar o significado da vida das pessoas nas condições em que realmente vivem; ii) este método de pesquisa difere por sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes do estudo; iii) abrange questões sociais, institucionais e ambientais em que as vidas se desenvolvem; iv) não é uma narrativa da vida cotidiana e, sim, guiada pelo desejo de explicar esses fenômenos por meio de conceitos existentes ou emergentes; e v) a pesquisa qualitativa procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes.

Godoy (1995) acrescenta que um estudo qualitativo pode ser conduzido por diferentes caminhos e apresenta alguns mais conhecidos: pesquisa documental, estudo de caso e etnografia. Creswell (2007) define esses caminhos como estratégias de pesquisa e recomenda que os pesquisadores escolham entre narrativa, fenomenologia, etnografia, estudo de caso e teoria baseada na realidade.

Esta pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, usando como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos. A questão de pesquisa foi considerada o fio condutor para a escolha desta estratégia. Segundo Yin (2010) as questões ‘como’ e ‘por que’ são exploratórias e conduzem para a realização de estudos de caso.

Para Eisenhardt (1989) estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que procura compreender a dinâmica apresentada dentro de seu contexto. Yin (2010) complementa como sendo uma investigação empírica para entender um fenômeno em profundidade e em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros.

Os métodos e as técnicas planejadas para conduzir esta pesquisa são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. Método e Técnica de Pesquisa

Método e técnica de pesquisa	
Abordagem	Qualitativa
Objetivo	Exploratória
Estratégia de pesquisa	Estudo de casos múltiplos
Unidade de análise	Tribunais de Justiça Estaduais
Técnica de coleta de dados	Entrevistas semiestruturada e análise documental
Técnica de análise de dados	Seguirá o ciclo de compilação, decomposição, recomposição, interpretação e conclusão proposto por Yin (2016).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo é caracterizado por um método qualitativo e exploratório e utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos, procurando apresentar como o processo de seleção de projetos influencia no desempenho do portfólio de projeto, cujo processo de pesquisa é apresentado na Figura 9.

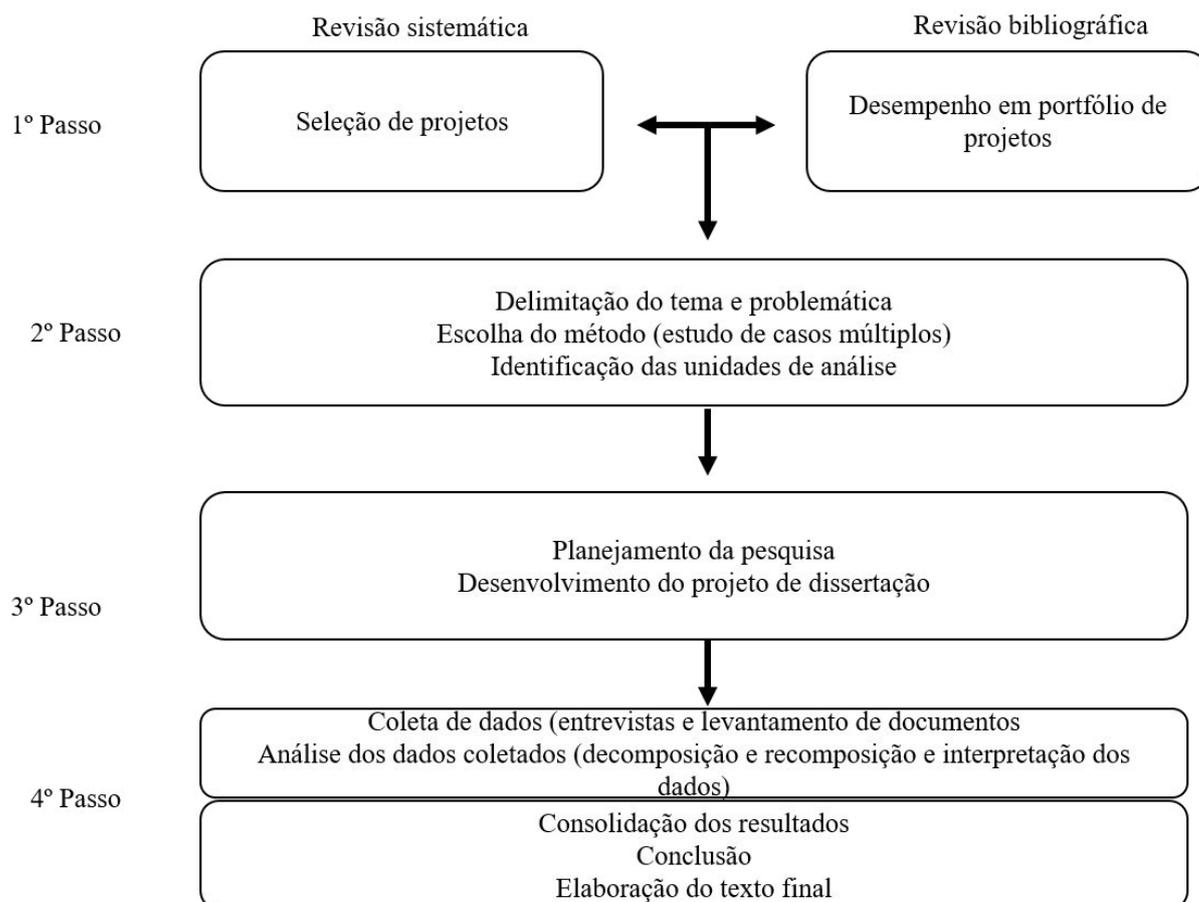


Figura 10 – Processo metodológico elaborado para esta pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro passo foi definir os eixos teóricos que balizaram esta pesquisa, definindo-se por seleção de projetos e desempenho em portfólio de projetos no setor público. Definido os eixos teóricos, realizou-se uma revisão sistemática de literatura sobre seleção de projeto no setor público visando identificar os modelos de seleção de projetos aplicados no setor público, bem como uma revisão de literatura para o segundo eixo desempenho em portfólio de projetos.

Com a revisão sistemática e a revisão de literatura foi possível definir a questão de pesquisa que balizou a escolha do método, bem como a estratégia de pesquisa escolhida. As unidades de análise foram escolhidas de maneira deliberada, sendo denominada de amostra intencional, cujo objetivo é escolher unidades específicas que gerem dados relevantes e coerentes, conforme proposto por Yin (2016).

Com os dois primeiros passos realizados foi possível planejar e desenvolver o projeto de pesquisa, criando as proposições e o protocolo de pesquisa. Segundo Martins e Theóphilo (2009) as proposições podem ser consideradas teorias preliminares formuladas pelo autor e devem ser defendidas e demonstradas por meio de dados e evidências e terão a função de direcionar o desenvolvimento dos estudos qualitativos, concluindo, assim, o terceiro passo.

O quarto passo foi realizado após a qualificação desta pesquisa, iniciou-se a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, baseadas no protocolo desenvolvido (Apêndice C) e levantamento de documentos, tais como planejamento estratégico dos Tribunais selecionados para a amostra, relatórios de status de projetos, relatórios de análise estratégica, relatórios da justiça em números, formulário de gestão de projetos. Realizada a coleta de dados, iniciou-se a fase de análise dos dados, usando o ciclo de cinco fases proposto por Yin (2016) exibido na Figura 10.

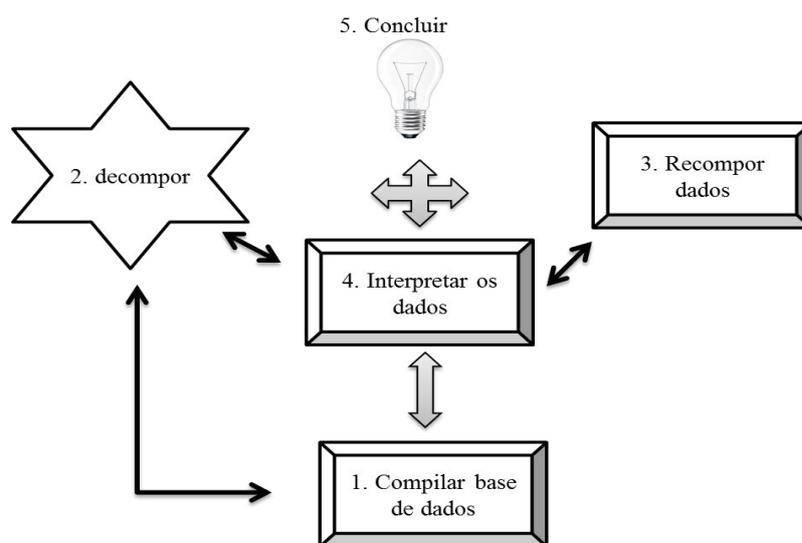


Figura 11 – Ciclo de análise de dados
Fonte – Elaborado pelo autor baseado em Yin (2016)

Na primeira fase do ciclo de análise realizou a transcrição das entrevistas e catalogação dos documentos levantados, colocando-os em ordem, essa compilação segundo o autor pode ser considerada a criação de uma base de dados. O segundo passo nesta fase foi decompor os dados em elementos menores, no qual foi atribuído códigos iniciais de nível 1, para isto, utilizou-se o software de análise de dados qualitativo - NVivo 10. Os resultados foram codificados de acordo com os temas das proposições levantadas,

ou seja: conhecimento da estratégia, avaliação dos projetos, existência de comitês e uso de critérios. Na sequência realizou a recomposição dos dados, buscando interpretá-los em conjunto com a revisão de literatura, criando-se categorias de código nível 2, na qual poderiam emergir novos temas.

Sumarizando, os procedimentos para a análise dos dados foram: transcrição das entrevistas, catalogação dos documentos coletados, compilação da base de dados, decomposição dos dados formando códigos, recomposição dos dados em códigos e interpretá-los junto com a revisão de literatura. Realizada esta fase, passou-se a construção do texto final com as conclusões extraídas da pesquisa.

3.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Após a definição dos temas da pesquisa, realizou-se uma revisão sistemática da literatura sobre portfólio de projetos no setor público por meio de 7 etapas. A primeira etapa foi elaborar a questão que guiou toda a revisão sistemática. A revisão sistemática de literatura buscou identificar as questões propostas na literatura sobre gerenciamento de portfólio de projetos no setor público.

A segunda etapa foi estabelecer os critérios para recuperar os artigos na base de dados. Esta etapa consistiu em definir a palavra-chave que no caso foi: “Portfolio Project”, pesquisada na base de dados Web of Science. A terceira etapa foi recuperar os artigos na base de dados. A pesquisa ocorreu por meio da palavra-chave no campo tópico, restringindo-se ao período de 1995 a 2016. Feito isso, aplicou-se o filtro para trazer como resultado apenas artigos acadêmicos, para assegurar que todos os artigos analisados tenham passado por avaliação de pares, bem como na categoria management, que resultou num total de 553 artigos. A quarta etapa, avaliação dos artigos buscou-se identificar se no título ou no abstract continham as palavras *project portfolio*, *public* ou *government*, ocasião em que foram selecionados 101 artigos. Realizada a primeira avaliação, iniciou-se a segunda fase da avaliação, que foi a leitura dos abstracts dos artigos, buscando identificar aqueles que poderiam responder à questão de pesquisa. Finalizada esta etapa, restaram 18 artigos que foram minuciosamente analisados, formando-se a quinta etapa.

Após a leitura integral dos artigos, 5 deles foram descartados por tratarem de portfólio financeiro. Restando para a análise apenas 13 artigos.

Utilizou-se para a análise de dados o método de análise de conteúdo, na qual se buscou estabelecer uma correspondência entre os artigos publicados. O foco foi identificar quais modelos de seleção de projetos às instituições públicas estavam utilizando e quais eram as áreas públicas que estavam usando essas técnicas.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Trata-se de um estudo de casos múltiplos optou-se por escolher três Tribunais da Justiça Estadual que tenham unidade de gerenciamento de projetos ou unidade semelhante vinculada à Secretaria de Planejamento Estratégico e a Presidência dos Tribunais.

A justiça estadual é composta por 27 tribunais, com estruturas semelhantes com relação aos tipos de serviços prestados. Visando aprimorar esses serviços, desde 2009 a justiça brasileira vem implantando práticas de gestão semelhantes às aplicadas nas empresas privadas. Destacam-se: a implantação do sistema de indicadores - criado pela Resolução 76 do CNJ, a obrigatoriedade de se desenvolver planejamentos estratégicos e a implantação de unidades semelhantes a um escritório de projetos.

Essas práticas foram determinadas pelo CNJ, para avaliar o desempenho dos tribunais por meio de diversos indicadores de litigiosidade, financeiros e força de trabalho.

3.3.1 *Caso 1 – Tribunal de Justiça Alfa*

O Tribunal de Justiça Alfa é composto por duas instâncias ou dois graus de jurisdição. A primeira instância é responsável por analisar e julgar as ações apresentadas à Justiça e a segunda instância tem a função de reexaminar as decisões proferidas na primeira instância, quando submetidas à sua apreciação. Este Tribunal tem no total 175 órgãos instalados entre varas e juizados, com um total de 12.239 magistrados e servidores e um orçamento anual de 2,2 bilhões. Desse montante, aproximadamente 55 milhões foram

investidos em tecnologia da informação, uma das principais áreas de projetos do Poder Judiciário.

O CNJ classifica este Tribunal como um Tribunal de médio porte, pois movimentam, em média, 950 mil processos por ano. Os resultados no último índice de produtividade comparada, avaliado no relatório Justiça em números 2016, este Tribunal apresentou um resultado de 85,9%.

O Tribunal de Justiça Alfa cumpre o critério estabelecido para fazer parte da amostra desta pesquisa, pois em 2014 instituiu a prática de gestão de projetos e portfólio de projetos por meio da Portaria da Presidência nº 621, vinculando a prática a Secretária de Planejamento Estratégico.

3.3.2 *Caso 2 -Tribunal de Justiça Beta*

Este Tribunal também possui duas instâncias de jurisdição. A primeira instância atende, em regra, o juízo em que a demanda se iniciou, enquanto a segunda instância é aquela em que se busca modificar a decisão por meio de uma revisão da decisão ocorrida na primeira instância.

O Tribunal de Justiça Beta possui um orçamento de aproximadamente 2 bilhões de reais, para movimentar um quadro funcional de pouco mais de 12.400 servidores e magistrados. Os dados disponíveis no Justiça em Números 2016, apresentam que este Tribunal julgou 751.592 processos em 2016, sendo que no mesmo período ingressaram 766.997 processos novos. Na base de dados, disponível no site do Conselho Nacional de Justiça, é possível observar também a permanência de pouco mais de três milhões de processos aguardando solução judicial.

A série histórica do indicador taxa de congestionamento se mostrou instável no período de 2009 a 2014, sofrendo uma elevação na taxa de 6.49 pontos percentuais nos últimos dois anos.

Para aprimorar o sistema de justiça, este Tribunal investiu em 2016 mais de 55 milhões de reais em projetos de tecnologia da informação, que é considerada uma das principais áreas de projetos no judiciário.

Este Tribunal não possui uma secretaria de planejamento estratégico e sim uma Assessoria de Planejamento - ASPLAN que possui entre suas competências facilitar e proporcionar a elaboração do planejamento estratégico e acompanhar a gestão dos projetos estratégicos para garantir a integração de recursos e esforços. Critério esse que possibilita a inclusão do Tribunal de Justiça Beta na amostra desse estudo.

3.3.3 *Caso 3 – Tribunal de Justiça Gama*

O Tribunal de Justiça Gama é classificado pelo Conselho Nacional de Justiça como um Tribunal de grande porte, sua composição é semelhante aos casos Alfa e Beta, possuindo também dois graus de jurisdição. Este Tribunal foi responsável por movimentar pouco mais de 6 milhões de processos em 2016, com uma força de trabalho de 29.039 servidores e magistrados. O orçamento anual para movimentar essa máquina foi de R\$ 5,3 bilhões. Sendo que, aproximadamente, 93% desse valor foram consumidos com pagamento do quadro de pessoal. Quanto ao índice de produtividade comparada, este TJ apresentou um resultado de apenas 85,8%, o que mostra a possibilidade de aprimorar o uso de seus recursos em 14,2%.

A série histórica do indicador taxa de congestionamento se mostrou instável entre 2011 e 2014, caindo dois pontos percentuais nos dois anos seguintes.

Para aprimorar o sistema de justiça este Tribunal investiu, em 2016, pouco mais de 74 milhões de reais em projetos de tecnologia da informação.

Este Tribunal de Justiça também cumpriu os requisitos mínimos para ser selecionado para a pesquisa, pois conta com uma unidade de gerenciamento de projetos vinculada à Secretaria de Planejamento Estratégica da Instituição.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETAS DE DADOS

Esta pesquisa usou como ferramenta de coleta de dados: análise documental e entrevistas semiestruturadas, promovendo a triangulação proposta por Yin (2010).

Para Yin (2010) a informação documental é importante para todos os tópicos do estudo de caso e destaca que a documentação tem como ponto forte o fato de ser estável e poder ser consultada repetida vezes, conter nomes, referências e detalhes exatos do caso e proporcionar uma ampla cobertura (Yin 2010).

Por outro lado, as entrevistas, segundo Yin (2010), é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso. Lakatos e Marconi (2003) apresentam que entrevistas podem ser estruturadas e não estruturadas. Na entrevista estruturada o pesquisador segue um roteiro preestabelecido enquanto que na entrevista não estruturada o pesquisador tem a liberdade de seguir a direção que entender mais adequada. Para Yin (2010) em estudos de caso entrevistas são “conversas guiadas, não investigações estruturadas”.

Yin (2016) apresenta que as entrevistas semiestruturadas são as mais adequadas para estudos qualitativos. Primeiro porque a relação entre pesquisador e o entrevistado não segue um roteiro rígido. Neste caso, o pesquisador tem uma concepção mental das perguntas, mas as propostas verbalizadas podem diferir de acordo com o contexto e o ambiente da pesquisa. Segundo porque o pesquisador não precisa adotar um comportamento uniforme para todas as entrevistas. Estas podem seguir um modo conversacional e a entrevista se torna uma espécie de relacionamento social. Yin (2016) complementa que na entrevista semiestruturada o pesquisador tenta compreender o mundo do participante.

3.4.1 Documentação

Neste trabalho utilizou-se documentos do planejamento estratégico, formulários de gerenciamento de projetos e atas de reuniões. Focou-se nas atas das reuniões realizadas no processo de seleção de projetos para identificar quem eram os participantes do processo de seleção e, se há registros de critérios utilizados para seleção dos projetos. Buscou-se, também, verificar como tratavam o alinhamento dos projetos com à estratégia da organização.

Outro documento levantado nas instituições foram os relatórios de status de projetos para analisar o desempenho dos projetos e se a instituição está apoiando e disponibilizando recursos para a execução dos projetos selecionados. Por fim, para

analisar se os projetos estão proporcionando melhoras nos indicadores estratégicos do Poder Judiciário será analisado também os relatórios da Justiça em Números e das metas nacionais, disponíveis pelo Conselho Nacional de Justiça. Esses relatórios foram base para se levantar o desempenho das instituições estudadas.

3.4.2 Entrevistas

Neste estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com secretário de planejamento estratégico, diretores das unidades de gerenciamento de projetos, ou cargos correspondentes, dos tribunais selecionados para compor a amostra do estudo.

Algumas entrevistas foram realizadas nos respectivos tribunais e outras ocorreram por meio de videoconferência, utilizando-se da ferramenta *Skype*. Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização dos participantes e duraram entre 40 a 90 minutos.

Uma carta convite, disponível no Apêndice B, foi encaminhada aos tribunais escolhidos, solicitando a autorização para realizar a entrevista com os envolvidos no processo de seleção de projetos. O roteiro da entrevista é composto de 3 partes (Apêndice C).

O primeiro bloco de questões focava na proposição 1 - o conhecimento das estratégias pelos envolvidos no processo de seleção de projeto garante um melhor desempenho ao portfólio de projetos – onde procurou entender se o Tribunal tem um planejamento estratégico estabelecido, se realiza revisões das estratégias e as estratégias estabelecidas são executadas e monitoradas.

O segundo bloco de questão buscou informações para confirmar a proposição 2 - a participação de um comitê estratégico no processo de seleção de projetos proporciona um melhor desempenho do portfólio de projetos. Buscou identificar se há comissão participando do processo de seleção, se os envolvidos conhecem as estratégias estabelecidas no Tribunal.

Outras questões abordaram informações sobre o uso de múltiplos critérios no processo de seleção de projetos, quais são os critérios usados e quem participou do processo de criação desses critérios, entre outras.

A proposição 3 - A análise individual dos projetos proporciona um melhor desempenho ao portfólio – guiou o terceiro bloco de questões, onde buscou entender se o Tribunal realiza alguma avaliação das propostas de projetos antes delas ingressarem no processo de seleção e quais os critérios usados para a avaliação.

Por fim, levantou-se informações dos entrevistados quanto à aderência dos projetos com as estratégias e como os indicadores de desempenho da instituição.

3.5 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados para essa pesquisa seguiu o ciclo de cinco fases proposto por Yin (2016) exibido na Figura 13, para isso usou-se um software de análise de dados qualitativo, o NVivo 10. O primeiro passo, para a análise dos dados foi a compilação dos registros obtidos tanto na entrevista quanto nos documentos coletados. Para isso houve a transcrição de todas as entrevistas e a transcrição dos documentos para se criar o que Yin (2016) chama de “base de dados”. Criou-se identificação de registros para as perguntas, origem dos dados, entrevistados, cargos exercidos por eles, respostas propriamente ditas e caso estudado.

Segundo Yin (2016) o objetivo desse trabalho é garantir que os dados qualitativos sejam organizados de maneira ordenada antes de se iniciar a análise formal. E esse modelo foi de suma importância para o próximo passo, que foi codificar os dados registrados.

Neste segundo passo, os dados levantados nas entrevistas e nos documentos foram codificados com o propósito de se criar um nível conceitual, que permitiu classificar os itens dos diferentes registros em grupos semelhantes. Esses códigos foram rotulados com código de nível 1, analisando a existência de relações entre eles, criando-se, assim, um nível mais alto de codificação, chamado de nível 2, que passou a fazer parte do processo de recomposição. A codificação foi realizada de acordo com os temas das proposições levantadas neste estudo, ou seja: conhecimento da estratégia, avaliação dos projetos, existência de comitês e uso de múltiplos critérios.

Segundo Yin (2016) a recomposição é o processo de codificação formal para elevar os códigos para um plano conceitual maior, no qual temas ou conceitos teóricos começam a surgir. A primeira estratégia de recomposição foi criar arranjos hierárquicos, para que os dados semelhantes se enquadrem em conceitos semelhantes e dados dessemelhantes se enquadrem em conceitos diferentes.

A interpretação explicativa apresentada por Yin (2016) foi utilizada nesta pesquisa. Para Yin (2016) a explicação pode decorrer de uma interpretação descritiva, ligando as ideias de interesse refletidas pela literatura a seus dados recompostos.

Finalizada a codificação dos dados, avaliou-se cada um dos casos de estudo separadamente e, em seguida, realizou-se uma análise comparativa dos casos, buscando identificar possível existência de um padrão de seleção de projetos nos tribunais de justiça estudados.

3.6 PESQUISA PILOTO

Para avaliar o instrumento de pesquisa realizou-se uma entrevista piloto. Segundo Creswell (2007) um piloto é importante para estabelecer e validar o conteúdo de um instrumento e, se necessário, melhorar o formato e a escala.

O caso piloto foi realizado em uma instituição do Poder Judiciário Estadual que atende na região sudeste do país, sendo denominada neste estudo de TJ-A. Esta instituição é classificada pelo Conselho Nacional de Justiça como um Tribunal de grande porte. Essa classificação leva em conta o volume de processos que tramitam no órgão, a quantidade de servidores e magistrados e a despesa total da justiça. Neste caso, pode-se dizer que a pesquisa piloto foi realizada com um dos maiores tribunais de justiça do país.

Para conhecer o processo de seleção de projetos e sua influência no sucesso do portfólio de projetos, foram realizadas entrevistas com o diretor de planejamento estratégico e o Coordenador da Unidade de Gerenciamento de Projetos, unidade semelhante a um escritório de projetos. Os dois entrevistados foram escolhidos por estarem diretamente envolvidos no processo de seleção de projetos.

O roteiro serviu para levantar informações sobre o plano estratégico, o processo de seleção e informação sobre indicadores de resultados e desempenho dos projetos. A entrevista durou, em média, 35 minutos sem interferência e ocorreu no local de trabalho dos entrevistados.

A entrevista piloto permitiu identificar como o processo de seleção de projetos ocorre na instituição, mostrando que há uma aderência nas questões relacionadas ao tópico seleção de projetos, ocorrendo pequenos ajustes para uma melhor compreensão, nada que mudasse o núcleo das questões. Foi possível identificar a existência de um comitê estratégico para seleção de projetos, bem como o uso de um método de múltiplos critérios empregado para pontuar os projetos e apresentar proposta de aprovação para a presidência. Esses achados mostraram que o processo de seleção de projetos do caso piloto segue um modelo estruturado, conforme recomendado pela literatura. A validação dessas questões foi a primeira contribuição das entrevistas piloto.

Outra contribuição das entrevistas foi identificar as dificuldades apresentadas pelos entrevistados em responder as questões direcionadas ao desenvolvimento dos projetos, tais como aderência dos projetos ao cronograma, custo e qualidade. Observado isto, entendeu-se que não seria necessário permanecer com estas perguntas nas entrevistas, pois havendo necessidade de se levantar informações sobre execução dos projetos, estas serão coletadas por meio de documentos.

Por fim, percebeu-se que o questionário deveria explorar um pouco mais as informações sobre o alinhamento dos projetos à estratégia da instituição. Desta forma, acrescentou-se no roteiro informações para se explorar mais este tópico.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados de cada um dos casos e, na sequência, uma análise comparativa foi realizada para identificar possível padrão de seleção de projetos no Poder Judiciário. Além disso, foram feitas discussões a luz das proposições apresentadas na seção de metodologia.

4.1 CASO 1 – TRIBUNAL DE JUSTIÇA ALFA

O Tribunal de Justiça Alfa como descrito na metodologia é um Tribunal de médio porte, que movimenta aproximadamente 1,5 milhões de processos por ano, prestando serviços judiciais a quase 3 milhões de pessoas que residem na região Centro-Oeste do país.

Para auxiliar na gestão da instituição, o Tribunal criou a Secretaria de Planejamento Estratégico, que tem em suas atribuições elaborar o plano estratégico da instituição e coordenar o desenvolvimento dos projetos estratégicos.

O plano estratégico, que é base para o portfólio de projeto da instituição, foi elaborado em 2014, para o período de 2015 a 2020, conforme determinado pelo Conselho Nacional de Justiça. O plano estratégico seguiu os macrodesafios estabelecidos na Resolução 198/2014 do CNJ, bem como utilizou o modelo *balanced scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). O plano foi criado em quatro perspectivas, a saber: sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento e recursos.

As diretrizes estratégicas declaradas pela instituição encontram-se na missão e visão. No caso a missão é “Proporcionar à sociedade o acesso à justiça e a resolução dos conflitos, por meio de um atendimento de qualidade, promovendo a paz social” e a Visão “até 2020, apresentar resultados que reflitam o aumento da produção, eficiência e qualidade em nossa atuação”.

Como se observa, a visão declarada por este Tribunal busca manter uma produtividade nos serviços prestados para atender a sociedade com eficiência e qualidade. As ações desenvolvidas para se atingir a visão são guiadas pelos seguintes indicadores:

índice de satisfação com a prestação de serviço, tempo de tramitação processual, índice de atendimento a demanda.

Além do plano estratégico, este Tribunal desenvolve um plano bienal, alinhado ao tempo da gestão exercida pela alta administração. Neste momento, o plano bienal foi desenvolvido para o período 2016 a 2018, representando a priorização dos projetos pela gestão.

Shenhar et al. (2001) apresentam que projetos são poderosas armas para se alcançar vantagens competitiva e criar valor econômico, pois é por meio deles que as estratégias são implementadas, fato que se repete no segmento do Poder Judiciário. A seguir, apresenta-se o processo de seleção de projetos no Tribunal de Justiça Alfa.

4.1.1 Processo de seleção de projetos estratégicos

Segundo um dos entrevistados a seleção de projetos acontece a cada dois anos, quando ocorre a mudança do presidente da instituição. Esta informação também foi observada no inciso v do artigo 2º da Resolução 7/2017, a qual estabeleceu que o plano de administração bienal (PLABI) compreende as diretrizes, os objetivos, programas e projetos constantes no portfólio de projetos estratégicos que serão priorizados na gestão.

De acordo com os entrevistados a unidade responsável por gerenciar o conjunto de projetos no Tribunal de Justiça Alfa é a Secretaria de Planejamento Estratégico, função estabelecida pela própria Resolução nº 7/2017. A Secretaria de Planejamento Estratégico é responsável por se reunir com o presidente no início da gestão, no prazo máximo de 20 dias após a eleição, para:

“I - tomar conhecimento dos resultados alcançados pelo Tribunal na gestão anterior; II - tomar conhecimento dos indicadores, metas e objetivos estratégicos constantes do plano estratégico do Tribunal; III - tomar conhecimento dos programas e projetos estratégicos constantes do portfólio de projetos estratégicos do Tribunal; IV - definir, dentre o rol de objetivos estratégicos constantes do plano estratégico da Casa, aqueles que serão priorizados durante o período de gestão; V - definir as diretrizes para atingimento dos objetivos estratégicos priorizados; VI - selecionar, do portfólio

de projetos estratégicos, os programas e projetos que serão priorizados durante a gestão para o alcance dos objetivos previstos no inciso IV; VII - definir a temática para construção do Plano de Administração”

Definida as diretrizes, os objetivos, os programas e os projetos estratégicos selecionados pelo presidente, a Secretaria de Planejamento Estratégico tem a função de divulgar as informações aos demais secretários para que seus projetos sejam alinhados.

Neste processo inicial de seleção de projetos não foi possível observar a participação de um comitê estratégico e tático para a seleção de projetos, conforme sugerido por Rabechini Jr (2011), nem mesmo a presença de critérios para realizar a seleção dos projetos. Este modelo apresentou que há uma interferência política muito forte.

Além do processo de seleção de projetos, no início da gestão, onde são revisados todos os projetos da instituição, foi possível identificar que durante o curso da gestão, novas propostas surgem. Segundo os entrevistados, a Secretaria de Planejamento Estratégico é a unidade responsável por receber as novas propostas de projetos.

Para cada nova proposta apresentada é realizada uma avaliação inicial, pautada em quatro critérios, sendo eles: ter característica de projeto, atender alguns dos objetivos do planejamento estratégico, estar alinhada com o PLABI e, por fim, semelhança e conflito com outros projetos em andamento na instituição.

Um dos entrevistados evidenciou que após análise de viabilidade com os quatro critérios apresentado acima, é gerado um relatório sugerindo aprovação ou não do projeto. A proposta é encaminhada ao presidente, que decide acerca da sua aprovação. Uma vez aprovado, o projeto é planejado e entra em execução conforme a disponibilidade de recursos físicos e financeiros.

Quando indagados sobre o alinhamento dos projetos às estratégias da instituição, os entrevistados afirmaram que há um alinhamento. Explicaram que isso é observado no formulário de proposta de projetos, onde se encontra um campo que o proponente deve indicar qual ou quais objetivos da instituição a proposta de projeto está alinhada. No entanto, um dos entrevistados mencionou um acontecimento para as novas propostas de projetos “...alguém tinha uma brilhante ideia, fazia a proposta e forçava um alinhamento

com os objetivos”. O termo “forçava um alinhamento” pode, de alguma forma, mostrar que nem sempre o alinhamento é adequado.

Outro entrevistado chegou a mencionar que o alinhamento é fácil de se fazer, já que os objetivos do planejamento estratégico são amplos.

No relatório da reunião de análise estratégica, realizada em janeiro de 2017 foi possível perceber uma insatisfação da instituição com o modelo atual, pois foi mencionado, por um coordenador, que o processo de formação do portfólio estratégico, vinculado ao PLABI impõe uma série de limitações ao processo de gerenciamento de projetos estratégicos.

4.1.2 Desempenho do Tribunal de Justiça Alfa

Quando os entrevistados foram questionados sobre a aderência dos projetos ao desempenho da instituição, foram enfáticos ao afirmar que há um impacto positivo.

Os entrevistados também foram unânimes ao afirmarem que os projetos têm uma alta aderência aos objetivos estratégicos e aos indicadores de desempenho: Taxa de Congestionamento e Índice de Atendimento a Demanda.

Levantou-se esses indicadores no banco de dados do Justiça em Número e não foi possível observar uma melhora neles ao longo dos anos. No gráfico 1, é possível observar que a Taxa de Congestionamento sofreu um leve aumento nos últimos dois anos.

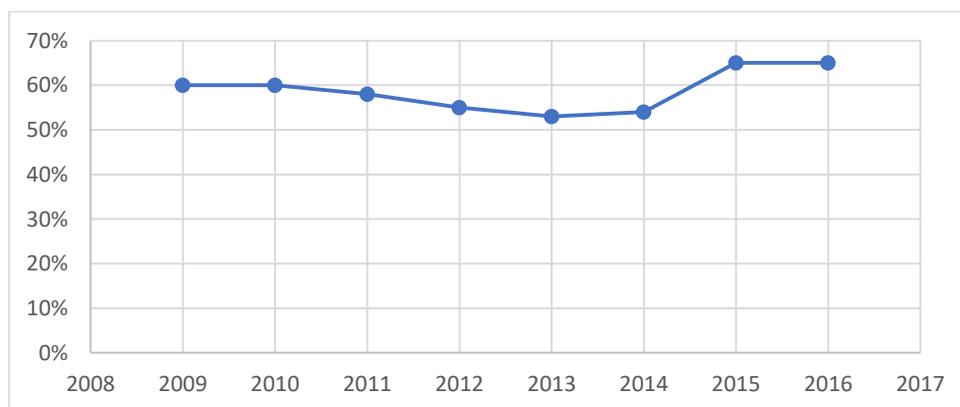


Figura 12 – Taxa de Congestionamento
Fonte: elaborado pelo autor

Quando se observa o histórico do índice de atendimento à demanda, é possível identificar que houve uma queda nos dois últimos anos, o que significa que o Tribunal de Justiça Alfa não está conseguindo dar vazão a quantidade igual ou superior ao número de processos novos, que, por consequência, aumenta o congestionamento do Tribunal.

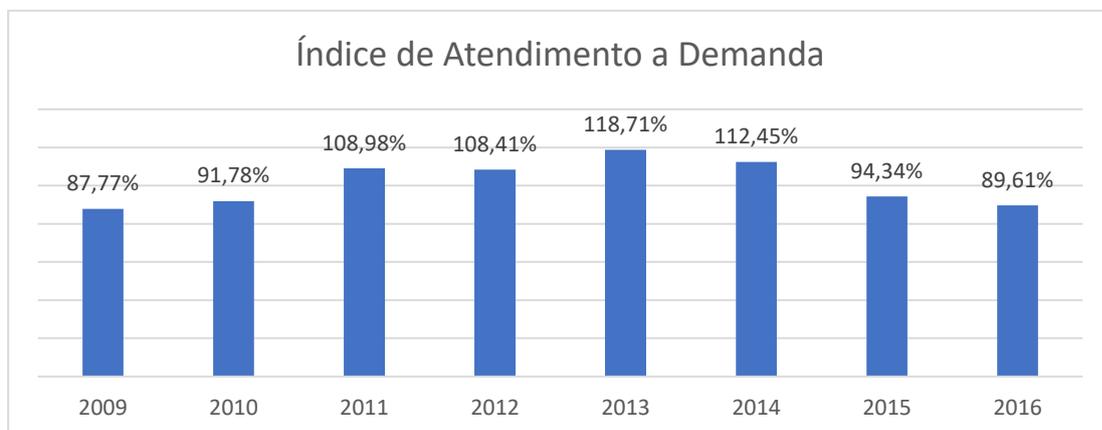


Figura 13 – Índice de Atendimento a Demanda

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à aderência dos projetos com os resultados das Metas Nacionais de Produtividade – Meta 1 e 2 – os entrevistados novamente foram unânimes ao afirmarem que os projetos têm alta aderência aos resultados dessas metas. Ao analisar os dados disponíveis no relatório das metas nacionais, observou-se uma melhora significativa nos resultados do ano de 2016, em relação ao ano de 2015.

Tabela 6 . Resultados das Metas Nacionais 1 e 2 do Poder Judiciário

Meta	2015	2016
META 1	97,5%	105,3%
META 2	106,3%	122,3%

4.1.3 Considerações do caso Alfa

No caso Alfa a seleção de projetos ocorre uma vez a cada dois anos, quando o presidente assume o cargo. Isto acontece para elaborar o plano de administração bienal.

Enquanto que os demais projetos são aprovados sem a análise integrada com os projetos em andamento.

Segundo os entrevistados, a Secretaria de Planejamento Estratégico tem a função de comunicar as estratégias traçadas no PLABI às demais áreas do Tribunal para ajustarem suas propostas de projetos.

Conforme levantado nas entrevistas, a construção do PLABI tem dificultado a seleção dos projetos alinhados as estratégias de longo prazo. No entanto, há uma percepção dos entrevistados de que existe esse alinhamento dos projetos.

Esse modelo de seleção de projetos tem resultado em um desempenho baixo na Taxa de Congestionamento e no índice de Atendimento a Demanda. Por outro lado, nas metas nacionais 1 e 2 do Poder Judiciário estão apresentando resultados satisfatório. O Tribunal está enfrentando dificuldade de manter o alinhamento dos projetos com a estratégia.

Estes resultados podem estar relacionados à falta de envolvimento do presidente com as estratégias no momento de seleção de projetos. O conhecimento da estratégia poderia contribuir com um melhor alinhamento, formando um portfólio que contribui com os resultados da instituição.

Esses resultados negativos poderiam ser revertidos se o Tribunal implantasse um processo estruturado de seleção de projetos, incluindo a criação de comitês, conforme sugerido por Rabechini Jr (2011).

A revisão geral para seleção de projetos ocorre a cada dois anos, porém durante a gestão, novas propostas são apresentadas. Estas propostas passam por um processo de análise de viabilidade, que é realizado pela Secretária de Planejamento Estratégico - com uso de múltiplos critérios – que encaminha ao presidente com sugestão de aprovação ou não. Esta ação garante ao Tribunal que apenas os novos projetos sejam alinhados às estratégias.

Conforme mencionado, o Tribunal faz uso de múltiplos critérios para avaliar as novas propostas de projetos, porém não utilizam esses critérios como parâmetro para priorizar os projetos. Neste caso, todos os projetos que atendem aos critérios são selecionados, garantindo um alinhamento com os objetivos estratégicos. No entanto, o uso

desses critérios, por si só, não está sendo suficiente para proporcionar a instituição um bom desempenho nos indicadores de desempenho, possivelmente pela ausência de priorização dos projetos.

4.2 CASO 2 – TRIBUNAL DE JUSTIÇA BETA

Este Tribunal está localizado na região sul do país e atende uma população de 6,9 milhões de habitantes e conta com um orçamento anual de aproximadamente 2 bilhões de reais para movimentar, aproximadamente, 4 milhões de processos por ano. Segundo o relatório Justiça em Números, este Tribunal julgou 751.592 processos em 2016, período que ingressou 766.997 processos novos. Na base de dados, disponível pelo Conselho Nacional de Justiça, é possível observar que pouco mais de três milhões de processos permanecem aguardando solução judicial.

A série histórica do indicador Taxa de Congestionamento se mostrou instável no período de 2010 a 2014, sofrendo uma elevação na taxa de 6,49 pontos percentuais nos últimos dois anos. Mas para aprimorar o sistema de justiça, este Tribunal elaborou, em 2014, um planejamento estratégico para direcionar as ações no período de 2015 e 2020.

O plano estratégico do Tribunal de Justiça Beta é a base para o portfólio de projetos da instituição e seguem as diretrizes nacionais impostas pelo CNJ. Desta forma, o plano estratégico segue os macrodesafios nacionais e foi elaborado seguindo o modelo *balanced scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997).

O Tribunal de Justiça Beta declara como Missão: “realizar Justiça, assegurando à sociedade um serviço acessível, ágil, eficaz e efetivo, que resguarde a todos o direito, a dignidade e a cidadania” e busca em longo prazo ser reconhecido como um instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

O planejamento estratégico está organizado em quatro perspectivas, sendo elas: cidadãos, serviços, pessoas e recursos e gestão. De acordo com Kaplan e Norton (1997) os objetivos distribuídos nestas perspectivas buscam uma relação de causa e efeito e, a execução equilibrada desse plano proporciona a instituição o atingimento de sua visão. Um dos indicadores da perspectiva cidadão é o índice de satisfação do cidadão. Já os

indicadores de produtividade se encontram na perspectiva serviços, destacando-se entre eles: índice de produtividade dos juízes de 1º e 2º Grau, índice de atendimento a demanda e Taxa de Congestionamento.

Um dos entrevistados mencionou que são os projetos e programas institucionais que impulsionam a execução do planejamento estratégico do Tribunal de Justiça beta. Desta forma, o próximo item apresenta o processo de seleção de projetos neste Tribunal.

4.2.1 Processo de seleção de projetos estratégicos

Neste Tribunal, a seleção de projetos acontece a cada dois anos, quando ocorre a mudança de presidente da instituição. De acordo com o entrevistado, a Presidência, ao tomar posse, elabora um plano de gestão que fica a cargo da Assessoria de Planejamento – ASPLAN buscar o alinhamento desse plano ao planejamento estratégico da instituição.

Com a construção do plano de gestão diversos projetos são aprovados para serem executados a curto, médio e longo prazo, preservando a execução de alguns projetos antigos que estão em andamento. Segundo os entrevistados essa é a forma que a equipe usa para manter o alinhamento e encaixá-los aos objetivos da gestão.

Outro entrevistado explicou que não há um processo de trabalho que regule a seleção de projetos no Tribunal de Justiça Beta. Mencionou ainda que “dificilmente as propostas de projetos são encaminhadas para a ASPLAN para apreciação, mas quando isso ocorre eles fazem uma reunião com os diretores gerais e ou assessores da presidência para analisar a viabilidade de execução do projeto. Sendo aprovado, ocorre o encaminhamento da proposta para aprovação do Conselho de Planejamento Estratégico e, quando necessário, para a presidência ou Tribunal pleno”.

Segundo um dos entrevistados não há uso de múltiplos critérios para priorização e seleção dos projetos. O Tribunal de Justiça Beta considera para aprovação as justificativas dos proponentes, bem como a experiência e convicção do presidente com o serviço.

Observando o material de projetos disponibilizado pelo Tribunal, identificou-se que novas propostas de projetos, após preenchimento do Termo de Abertura de Projetos,

são aprovadas por um patrocinador. O documento não deixa claro se o patrocinador é o presidente ou outra autoridade dentro da instituição.

Outro entrevistado mencionou que a aprovação de projetos também ocorre durante as reuniões de análise estratégica. Nestes casos, tais aprovações ocorrem por um colegiado, o que pode ser considerado como um comitê informal para seleção de projetos. Apesar de existir, no Tribunal, um Comitê de Planejamento Estratégico ele não tem participação ativa no processo de seleção de projetos.

Este Tribunal também não faz uso de critérios para auxiliar na tomada de decisão quando se realiza a seleção dos projetos estratégicos, contrariando o preconizado pela literatura. Os modelos de Archer e Ghasemzadeh (1999) e Rabechini Jr (2011) recomendam tanto a criação de comitê ou grupo semelhante para participar do processo de seleção de projetos quanto o uso de múltiplos critérios para proporcionar um bom alinhamento estratégico (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001; Rabechini Jr et al., 2005).

Diante da entrevista e da análise de documentos foi possível perceber que este Tribunal não tem um processo formal de seleção de projetos. Onde a maioria dos projetos é aprovada pelo Presidente no início da gestão. No entanto, observou-se que há, pelo menos, duas formas de se aprovar um projeto neste Tribunal: uma por meio de um patrocinador, levando a proposta ao presidente para aprovação e outra quando proposta de projeto surge na reunião de análise estratégica, momento em que a aprovação pode ocorrer pelo Conselho de Planejamento Estratégico.

Apesar da ausência de modelo formal de seleção de projetos e a falta de critérios para priorizar e selecionar os projetos, os entrevistados classificam que os projetos têm um alto alinhamento com as estratégias da instituição. No entanto, durante a entrevista um dos assessores de planejamento, quando indagado sobre a aprovação de projetos propostos por pessoas com alto grau de influência na instituição e, se nestes casos, prevalecia à necessidade de alinhamento estratégico, ele respondeu: “aí depende do poder dele na instituição, se for uma pessoa forte no Tribunal o alinhamento acaba acontecendo” outro colega complementa informando que “como os objetivos estratégicos são amplos, cabe qualquer coisa ali né”.

4.2.2 Desempenho do Tribunal de Justiça Beta

Quando os entrevistados foram questionados sobre a aderência dos projetos ao desempenho da instituição - onde eles classificaram a aderência em cinco níveis (muito baixa, baixa, regular, alta e muito alta) - ambos foram enfáticos ao afirmarem que há um impacto positivo.

Com relação à aderência dos projetos aos objetivos estratégicos ambos foram catedráticos ao afirmarem que o alinhamento da instituição é alto. No entanto, em outros momentos da entrevista foi possível levantar informações que contrariam a posição apresentada pelos entrevistados.

Quanto à aderência dos projetos com a Taxa de Congestionamento um dos entrevistados a classifica como baixa, enquanto que os demais classificaram como regular.

Levantou-se esses indicadores no banco de dados do Justiça em Número e se observou-se que os resultados nos últimos anos não têm sido satisfatórios. Desde 2011 este Tribunal vem sofrendo um aumento no congestionamento dos processos. Em 2016, o valor chegou a 79%, isto significa que a cada 100 processos que ingressam neste Tribunal em um período de um ano, 79 permaneceram para ser apreciados nos próximos anos. Esses valores expressam a percepção dos entrevistados quanto à aderência regular dos projetos a este indicador.

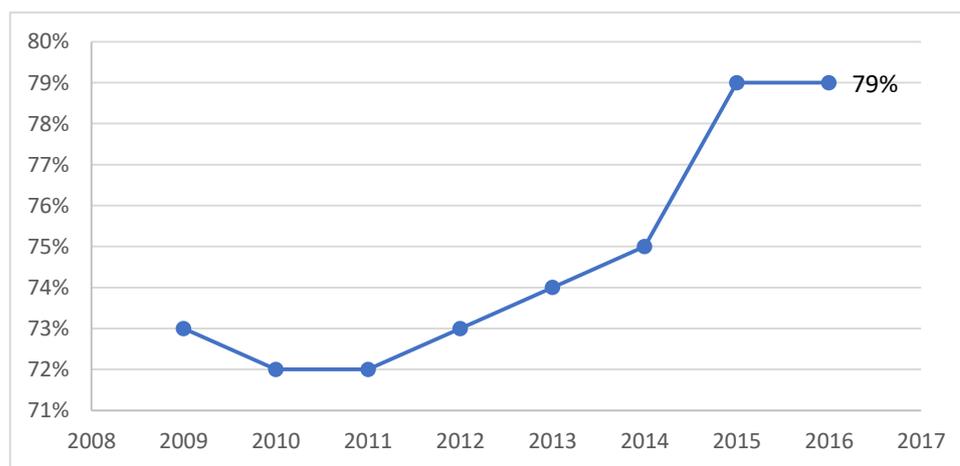


Figura 14 - Taxa de Congestionamento do Tribunal de Justiça Beta
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionados a classificarem a aderência dos projetos ao índice de atendimento a demanda as respostas foram iguais ao indicador TC. Um dos entrevistados classificou como baixa a aderência dos projetos ao IAD, enquanto os outros dois apontaram como regular a aderência. Analisado este indicador no Conselho Nacional de Justiça observou-se que o Tribunal de Justiça Beta apresentou melhora no último ano, superando a marca de 100%. Isto mostra que a quantidade de processos baixados nesse período superou a quantidade de casos novos, conforme pode ser observado no Gráfico 4.

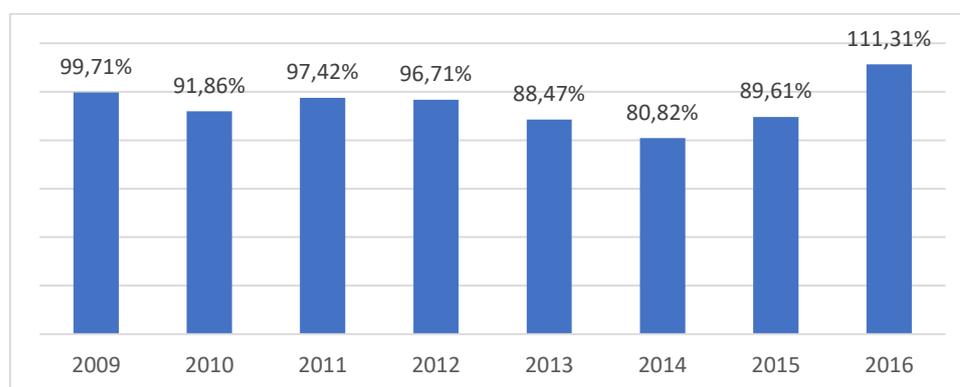


Figura 15 - Índice de Atendimento a Demanda
Fonte: elaborado pelo Autor

Com relação à aderência dos projetos com os resultados das Metas Nacionais de Produtividade – Meta 1 e 2 – os entrevistados também foram unânimes ao afirmarem que a aderência é regular. Levantando os resultados das metas no site do Conselho Nacional de Justiça identificou-se que houve uma queda no cumprimento dessas metas quando se compara os anos de 2015 e 2016. Este levantamento corrobora com a percepção dos entrevistados de que os projetos não estão contribuindo com o resultado das metas. Os valores podem ser observados na tabela 7.

Tabela 7. Percentual de cumprimento das metas nacionais 1 e 2

Meta	2015	2016
Meta 1	107,56%	87,80%
Meta 2	109,62%	99,61%

4.2.3 *Considerações do caso Beta*

Com relação ao caso Beta, não foi possível identificar um modelo de seleção de projetos formal instalado na instituição. A seleção de projetos ocorre pelo Presidente do Tribunal quando eleito para o cargo, momento em que desenvolve seu plano de gestão. De acordo com as entrevistas, foi possível perceber que a seleção de projetos recebe uma forte influência do presidente, onde nem sempre a estratégia elaborada no plano estratégico de longo prazo é respeitada. Fato que justifica a falta percepção dos entrevistados de que os projetos são alinhados com as estratégias.

Este modelo contraria as práticas sugerida pela literatura, as quais destacam que o conhecimento sobre o contexto da organização no processo de tomada de decisão do gerenciamento de portfólio de projeto é importante e essencial para o alinhamento do portfólio de projetos à estratégia organizacional (Padovani e Carvalho 2016). Além disso, o PMI (2006) apresenta que o portfólio de projetos deve contribuir com os indicadores estratégicos da organização, o que não está acontecendo neste caso.

Os resultados corroboram com o levantado na literatura de que o conhecimento das estratégias empresariais no processo de seleção de projeto aumenta o alinhamento estratégico e o sucesso no desempenho do negócio.

O Tribunal de Justiça Beta apresentou a existência de um comitê de planejamento estratégico com pouca autonomia para selecionar projetos, já que a escolha é feita pelo Presidente e, algumas vezes, sofre influência política na decisão. O modelo adotado por este Tribunal tem gerado sérios prejuízos no alinhamento dos projetos às estratégias de longo prazo e, por consequência, aos indicadores de desempenho da instituição.

O resultado negativo no alinhamento e no desempenho dos indicadores também pode estar relacionado à ausência de uma avaliação previa dos projetos, conforme sugerido por Archer e Ghasemzadeh (1999). Padovani e Carvalho (2016) e Castro e Carvalho (2010a) apresentam que a avaliação é parte essencial do processo de seleção de projetos.

A ausência de múltiplos critérios na seleção de projetos pode ser outro fator que está causando um baixo alinhamento dos projetos e um baixo desempenho nos indicadores TC e IAD, deste Tribunal.

4.3 CASO 3 – TRIBUNAL DE JUSTIÇA GAMA

O Tribunal de Justiça Gama é classificado pelo Conselho Nacional de Justiça como um Tribunal de grande porte e é responsável por movimentar pouco mais de 6 milhões de processos em 2016, com um orçamento anual na casa de R\$ 5,5 bilhões.

Para aprimorar o sistema de justiça este Tribunal investiu, em 2016, pouco mais de 74 milhões de reais em projetos de tecnologia da informação.

A Missão do Tribunal de Justiça Gama é “garantir, no âmbito de sua competência, a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social” e visa em longo prazo ser reconhecido junto à sociedade pela excelência de sua atuação.

O planejamento estratégico está organizado em três perspectivas, sendo elas: sociedade, processos internos e recursos. Este Tribunal também seguiu as orientações do Conselho Nacional de Justiça e montou seu plano estratégico baseado no modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1997).

Destacam-se entre os indicadores que avaliam a produtividade deste Tribunal o índice de atendimento a demanda e a taxa de congestionamento, que estão atrelados aos Macrodesafios celeridade e produtividade na prestação jurisdicional e impulso as execuções fiscais e cíveis.

A seguir apresenta-se o processo de seleção de projetos neste Tribunal.

4.3.1 Processo de seleção de projetos estratégicos

A entrevistada informou que os projetos são selecionados ao longo das gestões – que tem duração bienal – mas a revisão geral dos projetos em andamento ocorre com a eleição do presidente da instituição. Diferente dos outros dois tribunais, esta Corte não

elabora um plano bienal. Segundo a entrevistada o Tribunal, há alguns anos, realizava revisão do plano estratégico anualmente, mas o planejamento estava perdendo sua identidade. Segundo a entrevistada isso ocorria por conta das alterações impostas pela alta administração, que muda a cada dois anos.

Atualmente eles usam a proposta de campanha do presidente como estratégias de médio prazo (dois anos) e as alinham com as estratégias estipuladas para longo prazo. Quando indagada se as propostas dos Presidentes eram alinhadas as estratégias do Tribunal, ela informou que sim. Esse alinhamento mostra que a alta administração tem conhecimento das estratégias da instituição o que colabora com a decisão na escolha dos projetos. A importância do conhecimento estratégico no processo de seleção de projetos foi destacada por Padovani e Carvalho (2016) que demonstraram que é essencial para o alinhamento do portfólio de projetos à estratégia, permitindo que a estratégia seja implementada, comunicada e conhecida.

Além do conhecimento sobre o contexto estratégico da instituição a literatura mostrou que a atuação de um comitê no processo de seleção de projetos é importante para se manter um processo de seleção coeso, formando um portfólio de projetos alinhado às estratégias.

O modelo de seleção de projetos proposto por Rabechini Jr (2011) sugere que as organizações criem comitê estratégico para garantir projetos mais alinhados com as estratégias da organização e um comitê tático que tem a função de avaliar a efetividade dos projetos e iniciativas.

No caso do Tribunal de Justiça Gama a entrevistada informou que não há um comitê formado para participar do processo de seleção, mas no decorrer da entrevista ficou claro que, para as novas propostas de projetos, a seleção ocorre por um grupo de pessoas, que caracteriza um comitê, mesmo que informal.

Segundo a entrevistada, as propostas de projetos são apreciadas pelo Presidente, 1º vice-presidente, 2º vice-presidente, 3º vice-presidente e o Corregedor durante as reuniões de análise estratégica. Essa composição foi criada pela Resolução 854 de 2017 e é denominada de Comitê Estratégico de Gestão Institucional.

Além dessa composição, a entrevistada mencionou a existência de um Comitê de Tecnologia da Informação que é responsável por apreciar as propostas de projetos da área

de TI. Assim, o Tribunal de Justiça Gama apresentou uma característica diferente dos demais casos, pois eles ao executarem o processo de seleção de projetos, separam os projetos de Tecnologia da Informação dos demais.

Outra fase destacada nos modelos de seleção de projetos é a avaliação individual dos projetos. Para Archer e Ghasemzadeh, (1999) esta fase é importante para se identificar os projetos que se alinham às estratégias do negócio.

Segundo a entrevistada, o Tribunal de Justiça Gama realiza uma avaliação dos projetos antes de serem selecionados. No caso dos projetos de tecnologia da informação a análise de viabilidade técnica ocorre na diretoria de tecnologia da informação e, posteriormente, encaminhado para o Comitê de Tecnologia da Informação para aprovação. Sendo aprovado passa a fazer parte da carteira de projetos de TI.

Os demais projetos são avaliados pela Secretária de Planejamento Estratégico, sendo nesta fase que se verifica a viabilidade técnica de se executar a proposta de projeto, bem como se a proposta está alinhada a alguns dos macrodesafios que compõem a estratégia do Tribunal e qual o custo benefício do projeto. Sendo o projeto considerado estratégico, a proposta é apresentada na reunião de análise estratégica, onde o Comitê Estratégico de Gestão Institucional delibera pela aprovação ao não.

A busca para se manter os projetos alinhados às estratégias do Tribunal é expressa no próprio formulário de abertura dos projetos, no qual o solicitante deve indicar o alinhamento da proposta com os objetivos da instituição.

Outra fase do processo de seleção de projetos investigada foi o uso de múltiplos critérios para seleção de projetos. Segundo Cooper et. al (2002) o uso de múltiplos critérios garante um maior alinhamento do portfólio com a estratégia e proporciona aos gestores tomar decisões mais eficiente e eficaz, gerando um portfólio de projetos de alto valor para a instituição.

Segundo a entrevistada, o Tribunal de Justiça Gama usa as metas nacionais e os objetivos estratégicos como critérios para selecionar os projetos. Mas, apesar dessa afirmação, não foi possível identificar o uso desses critérios para priorizar e selecionar os projetos. Analisando algumas atas da reunião de análise estratégica foi possível perceber que a aprovação ocorre sem o uso de critérios. Os critérios apresentados pela entrevistada

são utilizados na análise prévia do projeto, quando verificam se a proposta de projeto está alinhada as metas da instituição.

4.3.2 Desempenho do Tribunal de Justiça Gama

A análise de desempenho da instituição é verificada pela percepção da entrevistada e pela disponibilidade dos indicadores estratégicos e metas no Conselho Nacional de Justiça. A entrevistada, quando questionada sobre a aderência dos projetos ao desempenho da instituição, foi categórica ao afirmar que os projetos proporcionam um bom desempenho para a instituição.

A entrevistada classificou como alto o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da instituição e afirmou que não há projetos em andamento que não esteja alinhado com os objetivos estratégicos.

Quando questionada sobre a aderência dos projetos com ao indicador Taxa de Congestionamento, a entrevistada classificou como muito alta. Isto significa que, na percepção da entrevistada, os projetos corroboram com a diminuição do congestionamento no Tribunal.

Levantou-se esse indicador no banco de dados do Justiça em Número e observou-se que os resultados nos últimos anos se mostraram com pouca variação para mais e para menos. Em 2009 a Taxa de Congestionamento deste Tribunal estava em 68%, passando por uma elevação nos anos seguintes, chegando a 71% em 2014, voltando a melhorar em 2015 e 2016, quando chegou a 69%, conforme se observa no Gráfico 16.

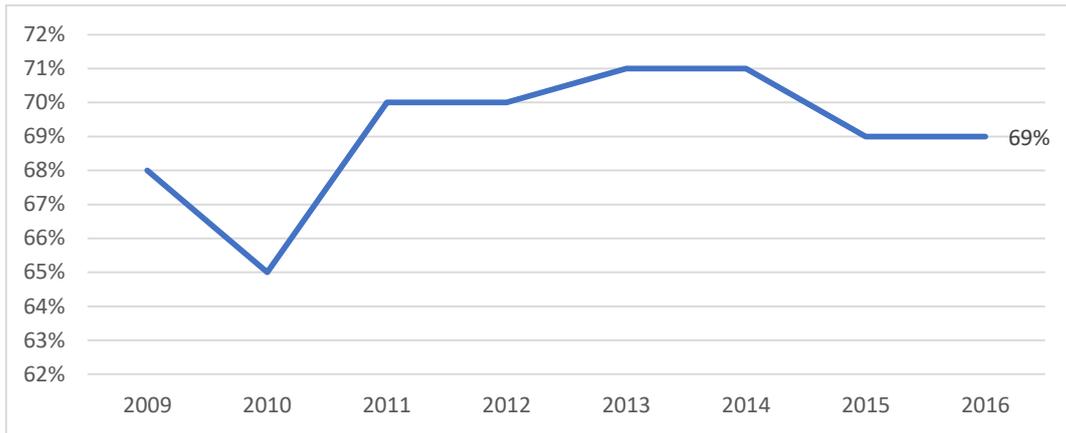


Figura 16 - Taxa de Congestionamento
Fonte: Elaborado pelo autor

Indagada a classificar a aderência dos projetos ao índice de atendimento à demanda, disse que há uma alta aderência dos projetos com os resultados desse índice. Analisado esse índice no Conselho Nacional de Justiça observou-se que o Tribunal de Justiça Gama apresentou uma pequena melhora nos últimos dois anos, porém ainda não conseguiu superar a marca de 100%. Isto mostra que a quantidade de processos baixados, no período analisado, não superou a quantidade de casos novos, o que impacta na taxa de congestionamento. O Gráfico 17 apresenta o resultado do IAD nos últimos anos.

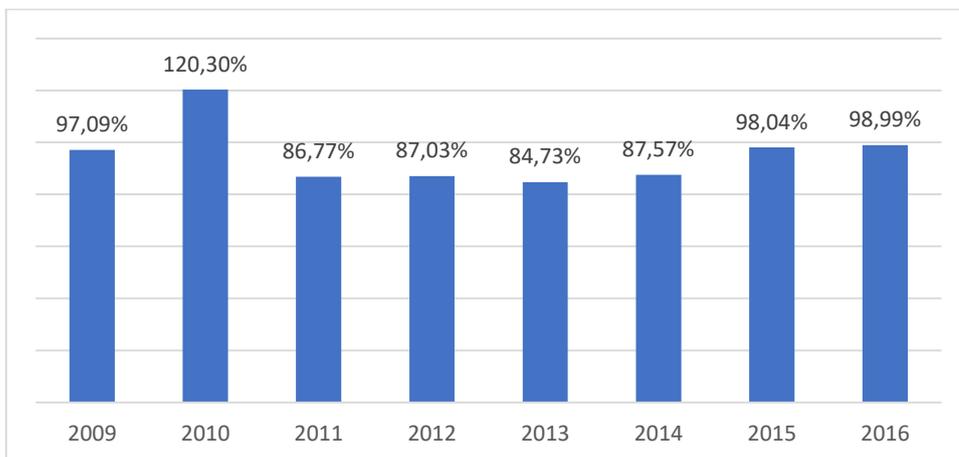


Figura 17 - Índice de Atendimento a Demanda
Fonte: elaborado pelo Autor

Com relação à aderência dos projetos com os resultados das Metas Nacionais de Produtividade – Meta 1 e 2 – a entrevista também aponta a existência de uma alta aderência. Levantando essas informações no site do Conselho Nacional de Justiça

identificou-se que houve uma pequena melhora no cumprimento da meta 1 e uma queda no desempenho da meta 2. Este resultado contraria a percepção da entrevistada de que os projetos têm alta contribuição nos resultados das metas de produtividade. Os valores podem ser observados na Tabela 8.

Tabela 8. **Percentual de cumprimento das metas nacionais 1 e 2.**

Meta	2015	2016
Meta 1	97,03%	97,32%
Meta 2	88,23%	80,51%

4.3.3 *Considerações do caso Gama*

Com relação ao caso Gama, também não foi possível identificar um modelo de seleção de projetos formal instalado na instituição. Porém eles utilizam algumas práticas indicadas pela literatura.

O Tribunal de Justiça Gama não declarou a existência de um comitê para seleção de projetos. No entanto, existe o Comitê Estratégico de Gestão Institucional que é responsável pelo acompanhamento da execução estratégica e tem a autonomia para aprovar novas propostas de projetos. Este comitê é formado por toda alta administração do Tribunal e, por tratarem do processo de avaliação das estratégias da Corte, os integrantes apresentam conhecimento das estratégias ao selecionarem os projetos.

Esse modelo está alinhado às práticas apresentadas por Rabechini Jr (2011) e Archer e Ghasemzadeh (1999), que destacam a importância da participação de comitê no processo de seleção de projetos. No entanto, este modelo funciona apenas para novos projetos e não é aplicado na avaliação conjunta dos projetos.

Este modelo de seleção de projetos está permitindo um alinhamento dos projetos com as estratégias do Tribunal, porém o resultado não está aparecendo no desempenho da instituição. Uma possível causa para isto pode ser a ausência de critérios para selecionar os projetos, fato que pode estar gerando um portfólio de projetos desequilibrado.

Quanto à avaliação individual dos projetos este Tribunal tem utilizado um método de avaliação dos projetos que garantem um alinhamento dos projetos com as estratégias do Tribunal. Este achado está aderente aos ensinamentos de Archer e Ghasemzadeh, (1999)

que demonstram que avaliação serve para auxiliar na seleção de projetos, garantindo um alinhamento melhor com as estratégias do negócio,

Com relação ao uso de múltiplos critérios no processo de seleção, neste Tribunal não foi possível identificar o uso dessa técnica no processo de seleção de projetos, o que pode gerar uma carteira de projetos pobre, que está rendendo um desempenho medíocre da instituição.

5 ANÁLISE COMPARATIVA

A análise comparativa desta pesquisa será conduzida sob o olhar das proposições levantadas na literatura. A primeira proposição apresenta que o conhecimento das estratégias empresariais no processo de seleção de projetos aumenta o alinhamento estratégico e o desempenho da instituição. A segunda mostra que a existência de comitê aumenta o alinhamento estratégico e o desempenho da instituição, a terceira afirma que a avaliação individual de projetos proporciona um melhor alinhamento dos projetos às estratégias. A última declara que o uso de múltiplos critérios no processo de seleção aumenta o alinhamento estratégico e o desempenho da instituição.

5.1 CONHECIMENTO ESTRATÉGICO NA SELEÇÃO DE PROJETOS

O período do planejamento estratégico nos três casos é de 2015 a 2020. A coincidência do período ocorre por conta das orientações do Conselho Nacional de Justiça, mais precisamente pela Resolução 198, publicada em 2014.

Foi possível observar nos tribunais uma semelhança na missão e visão declaradas em seus planejamentos, isto se dá pela particularidade do segmento estudado. Todos buscam, em longo prazo, ter reconhecimento pela eficiência dos trabalhos, conforme pode ser observado na Tabela 9.

Tabela 9. **Visão dos tribunais de justiça que fazem parte deste estudo**

Tribunal	Missão	Visão
Alfa	Proporcionar à sociedade o acesso à justiça e a resolução de conflitos por meio de um ambiente de qualidade, promovendo a paz social	Até 2020, apresentar resultados que reflitam o aumento da produção, eficiência e qualidade em nossa atuação.
Beta	Realizar justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada de soluções de conflitos	Ser reconhecido como um instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

Tribunal	Missão	Visão
Gama	Garantir, no âmbito de sua competência, a prestação jurisdicional com qualidade, e ciência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetividade justiça, equidade e de promoção da paz social.	Ser reconhecido junto à coletividade pela excelência de sua atuação.

A busca da eficiência declarada pelos tribunais passa pelo processo de seleção de projetos e, para isso, a literatura tem apresentado diversos modelos, tais como o de Archer e Ghasemzadeh (1999), PMI (2006) e Rabechini Jr (2011) que poderiam auxiliá-los nesta empreitada.

Esses modelos de seleção de projetos destacam a necessidade de se delinear e explorar o planejamento estratégico da instituição no início do processo de seleção. Segundo Archer e Ghasemzadeh (1999) o conhecimento da estratégia é um estágio prévio no processo de seleção de projetos, enquanto Rabechini Jr (2011) enfatiza a necessidade de explorar o planejamento estratégico.

Analisando os três casos, percebeu-se que a seleção de projetos ocorre de forma semelhante. Existe a avaliação e seleção de projetos e propostas quando ocorre a posse do novo presidente do Tribunal e, no decorrer da gestão, com a chegada de novas propostas de projetos, onde os projetos aprovados passam a fazer parte do portfólio.

A fase inicial - na posse do novo presidente – ocorre o levantamento de todos os projetos e propostas da instituição, ação que se assemelha a fase de identificação apresentada nos modelos Rabechini Jr (2011) e de PMI (2006). E durante a gestão as novas propostas são apresentadas e avaliadas.

No Tribunal de Justiça Alfa ficou evidente que, na fase inicial, o Presidente seleciona os projetos de interesse próprio. Restando à secretaria de planejamento estratégico buscar esse alinhamento com as estratégias da instituição. Porém, os novos projetos apresentados no decorrer da gestão são avaliados pela equipe de planejamento estratégico que, com conhecimento das estratégias traçadas, sugerem pela aprovação ou não do projeto.

O processo de seleção de projetos no caso Beta e Gama segue o modelo do caso Alfa, o que indica um possível padrão no processo de seleção de projetos no Poder Judiciário Estadual. Os entrevistados do Tribunal Beta informaram que na fase inicial o Presidente também prioriza os projetos de seu interesse, sem avaliá-los perante as estratégias já traçadas, ficando a cargo da assessoria de planejamento alinhá-los às estratégias.

No caso Gama, a entrevistada informou que o Presidente tem conhecimento e compromisso com as estratégias traçadas e que as propostas do novo presidente são alinhadas ao plano estratégico.

A forma com que esses tribunais iniciam o processo está em conformidade com a definição de gestão de portfólio de projetos apresentada por Cooper et al. (1997), ou seja um processo dinâmico no qual todos os projetos passam por um processo de revisão. Mas percebe-se que nesta primeira fase de levantamento e seleção de projetos ocorre uma forte influência política da parte do Presidente, quando os projetos são selecionados aleatoriamente.

A decisão subjetiva apresentada nos casos pode estar trazendo prejuízo aos tribunais, algo semelhante foi identificado por Stentoft et al. (2015) o qual mostrou que a decisão subjetiva que ocorre em órgãos públicos é uma das razões pelas quais estas instituições enfrentam projetos que não são finalizados ou são ineficientes.

No entanto, quando a seleção de projetos acontece ao longo da gestão, as áreas estratégicas dos três tribunais têm maior influência no processo de seleção, o que garante alinhamento melhor, mostrando uma coerência com os ensinamentos de Castro e Carvalho (2010a), PMI, (2006) e Rabechini Jr, (2011).

Apesar do possível alinhamento percebido pelos entrevistados, não ficou evidente que os Presidentes se pautam nas estratégias para selecionarem os projetos. Mas ficou evidente que as áreas de planejamento estratégico buscam alinhar os projetos selecionados com os objetivos da instituição. Este alinhamento acaba ocorrendo porque os objetivos apresentados pelas instituições do Poder Judiciário são amplos e facilitam esse trabalho, conforme declarado pelo entrevistado do Tribunal de Justiça Beta “aí depende do poder dele na instituição, se for uma pessoa forte no Tribunal o alinhamento acaba acontecendo”

e o entrevistado do Tribunal de Justiça Alfa “alguém tinha uma brilhante ideia, fazia a proposta e forçava um alinhamento com os objetivos”.

Essa necessidade de forçar o alinhamento das propostas selecionadas aos objetivos estratégicos mostra que não há conhecimento e comprometimento da alta administração com as estratégias no momento de selecionar os projetos. Essa prática contraria os ensinamentos de Rabechini Jr (2011) que destaca a necessidade de explorar o planejamento estratégico da instituição na fase inicial do processo de implantação do portfólio de projetos. Assim, se pensarmos que a literatura aponta para a necessidade desse conhecimento no processo de seleção de projetos, os resultados negativos encontrados nas instituições confirmam a proposição 1a.

Por consequência desse processo seleção de projetos, os resultados nos indicadores de desempenho não se mostraram satisfatórios nos últimos anos. O Tribunal Alfa apresentou um aumento na Taxa de Congestionamento e uma queda no Índice de Atendimento a Demanda. O Tribunal de Justiça Beta também apresentou uma piora na Taxa de Congestionamento - Gráfico 3, porém uma melhora foi identificada no Índice de Atendimento a Demanda - Gráfico 4.

Quanto ao desempenho nos indicadores do Tribunal de Justiça Gama, percebeu-se uma queda nos valores de 2014 para 2015, que permaneceu estagnado em 2016. O baixo desempenho dos tribunais nesses indicadores mostra a importância apresentada pela literatura de que o conhecimento da estratégia é importante para a seleção de projetos. Esses resultados confirmam a proposição 1b.

Além do conhecimento estratégico a literatura destaca também o uso de comitês no processo de seleção, que é analisado na próxima sessão.

5.2 USO DE COMITÊS NA SELEÇÃO DE PROJETOS

O uso de comitês no processo de seleção de projetos aparece na literatura como uma boa prática. Rabechini Jr et al. (2005) consideram que na fase de avaliação dos projetos é importante considerar a formação de um comitê. Essa prática aparece no modelo desenvolvido por Rabechini Jr (2011), que sugere a criação de um comitê estratégico e um

tático. Neste modelo, o comitê tático tem a função de avaliar a efetividade dos projetos enquanto que o comitê estratégico se preocupa com o alinhamento dos projetos com os objetivos da empresa.

Nos casos estudados não foi possível encontrar a criação de comitês para a seleção de projetos, no entanto, alguns casos apresentaram a existência de outros comitês que exerciam, em alguns momentos, o papel de avaliar projetos para compor o portfólio.

No Tribunal de Justiça Alfa, a proposta de projeto pode seguir dois caminhos para aprovação do projeto. O primeiro ocorre quando a proposta é encaminhada diretamente para o Presidente que a aprova e coloca em execução e o segundo ocorre quando a proposta de projeto é encaminhada para a Secretaria de Planejamento Estratégico que, após uma avaliação, apresenta ao Presidente para aprovação ou rejeição, mas nenhum deles faz uso de um comitê para avaliação dos projetos, como sugerido por Archer e Ghasemzadeh, (1999) e Rabechini Jr (2011).

O Tribunal de Justiça Beta apresentou a existência de um Conselho de Gestão e Políticas Públicas – formado por corpo técnico e estratégico - que tem a função de selecionar e implementar as estratégias da instituição, mas que sofreu alteração ao longo dos anos por influência política, perdendo sua efetividade nos trabalhos. Com a perda da efetividade do Conselho, os projetos passaram a ser analisados e selecionados diretamente pelo presidente. Mas, um dos entrevistados mencionou que alguns projetos podem derivar das reuniões de análise estratégicas.

Algo semelhante foi encontrado no Tribunal de Justiça Gama, onde a cada gestão ocorre a revisão de todos os projetos e estes são aprovados pelo Presidente, sem a interferência de comitê. No entanto, os demais projetos que surgem no decorrer da gestão são apresentados para o Comitê Estratégico de Gestão Institucional para aprovação. Este Tribunal apresentou, ainda, um comitê de tecnologia da informação para avaliar e aprovar os projetos da área. Destaca-se que nesses comitês existem a participação do presidente e do vice-presidente, para realizar aprovação dos projetos.

Nos três casos analisados foi possível identificar que com a entrada de um novo Presidente, este faz a revisão de todos os projetos da instituição e seleciona aqueles que entendem ser importantes para a gestão. Mas durante a gestão, os casos Beta e Gama apresentaram a existência de comitês que participam da seleção de projeto.

O modelo apresentado pelos tribunais não tem proporcionado um alinhamento estratégico e, por sua vez, tem resultado em baixo desempenho na Taxa de Congestionamento e no Índice de Atendimento à Demanda. Desta forma, os resultados insatisfatórios nos casos estudados reforçam a proposição 2a e 2b.

Segundo Rabechini Jr (2011) o uso de comitê é importante para seleção dos projetos, pois essa garante gerar uma lista de projetos mais enxuta, eliminando projetos que não se alinham com as estratégias. E sua contribuição no desempenho do portfólio de projetos foi confirmada por Petro e Gardiner (2015).

O modelo de avaliação estabelecido pelos Tribunais é apresentado na próxima sessão.

5.3 AVALIAÇÃO DOS PROJETOS

Segundo Rabechini Jr et al. (2005) a avaliação previa dos projetos tem o propósito de gerar uma lista de prioridades, agregando informações relevantes para a próxima fase. O PMI (2006) destaca que, para que isso ocorra, é necessário que os projetos apresentem o mínimo de informações disponíveis, sendo que as atividades chave desta fase são: avaliar componentes com modelo de *scoring*, gerar uma representação gráfica dos projetos e apresentar recomendações para o processo de seleção.

As avaliações nos tribunais estudados estão pautadas no alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos. O Tribunal de Justiça Alfa foi o único que se destacou com o uso de critérios para avaliação dos projetos, sendo eles: características dos projetos, alinhado aos objetivos estratégicos, alinhado ao PLABI e conflito com outras propostas. Além desses critérios, um dos entrevistados mencionou que na análise de viabilidade é observado custo financeiro do projeto. Neste Tribunal a avaliação ocorre apenas para os novos projetos e é realizada pela equipe da Secretaria de Planejamento Estratégico.

No caso do Tribunal de Justiça Beta ficou evidente que não há uma centralização para o recebimento de novas propostas de projetos, então a análise de viabilidade de projetos ocorre, ocasionalmente, quando a proposta chega para a assessoria de planejamento estratégico. No entanto, este Tribunal tem uma metodologia de

gerenciamento de projetos e, com isso, alguns formulários são comuns no gerenciamento dos projetos deles. O formulário de abertura do projeto apresenta um campo em que o solicitante deve indicar os objetivos estratégicos da instituição que a proposta está alinhada. Sendo este o único critério identificado no Tribunal de Justiça Beta.

O Tribunal de Justiça Gama, como nos outros casos, a avaliação dos projetos individualmente ocorre apenas com a chegada de novas propostas. Este Tribunal mencionou que realiza a análise de viabilidade, mas não foi possível identificar com clareza quais os critérios usados. A entrevistada, quando indaga sobre o uso de critérios, mencionou que era realizado um “arrazoado” para ver se o projeto estava alinhado com as metas da instituição.

Percebe-se, nos três casos, que o principal critério utilizado para a avaliação dos projetos é os objetivos estratégicos. Salvo o modelo de seleção e priorização de projetos desenvolvidos por García-Melón, Poveda-Bautista, e Del Valle (2015), que desenvolveram um Índice de Relativo de Alinhamento para selecionar projetos, os demais modelos apresentam que, nesta fase, é comum o uso de análise de risco, valor presente líquido, retorno sobre o investimento, modelo de *scoring*, pesquisa de mercado, *check list* entre outras técnicas (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper et al., 2002; Ghaeli et al., 2003).

Archer e Ghasemzadeh (1999) declaram que nesta fase um conjunto comum de parâmetros é calculado separadamente para cada projeto, com base em estimativas disponíveis de estudos de viabilidade e/ou de um banco de dados de projetos previamente concluídos. Para Wheelwright e Clark (2008) essa avaliação pode ser classificada de acordo com o grau de mudança no produto ou no processo de desenvolvimento.

O uso dessas práticas poderia auxiliar esses tribunais a buscarem um alinhamento melhor para as instituições. Segundo Ghaeli et al. (2003) todos os projeto devem ter um nível razoável de avaliação para assegurar o sucesso no portfólio de projetos. Além disso, Padovani e Carvalho (2016) confirmaram que a avaliação no processo de gerenciamento de portfólio apresenta uma correlação significativa com o desempenho do portfólio.

Apesar dos tribunais não utilizarem as técnicas e ferramentas apresentadas na literatura, os entrevistados entendem que há um bom alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos. Isto pode ocorrer por conta da facilidade que eles encontram em

alinhar os projetos aos objetivos das instituições, que são genéricos, como por exemplo, aprimorar a justiça.

Embora os entrevistados se manifestaram pela existência de um alto alinhamento dos projetos com as estratégias, foi possível identificar que esse alinhamento é forçado e não tem gerado resultados para a instituição. Os achados neste estudo proporcionam fundamentos para reforçarmos a validade da proposição 3.

5.4 USO DE MÚLTIPLOS CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE PROJETOS

Segundo Cooper et al. (2002) o uso de múltiplos critérios na seleção de projetos garante uma carteira de projetos de maior valor e mais equilibrada, proporcionando um alinhamento dos projetos com as estratégias da organização.

Archer e Ghasemzadeh (1999) apresentam algumas ferramentas para o uso de múltiplos critérios na seleção de projetos e destacam o *AHP (Analytic Hierarchy Process)*, modelos de pontuação (*scoring models*) e matriz de portfólio de projetos como os mais populares entre os executivos na tomada de decisão.

Os três Tribunais estudados não apresentam o uso de múltiplos critérios para a seleção de projetos. A entrevistada do Tribunal Alfa quando indagada se há o uso de critérios para priorizar e selecionar os projetos, ela respondeu: “hoje acontece muito assim, meninas dos olhos do presidente”. Mas é importante destacar que este Tribunal reconheceu as dificuldades encontradas na seleção de projetos e está elaborando uma proposta de implantar um novo modelo de seleção de projetos que fara uso de múltiplos critérios.

O Tribunal de Justiça Beta não apresentou nenhum critério e demonstrou ser, entre os tribunais estudado, o que tem o modelo de seleção de projetos mais desestruturado. Isto porque as propostas de projetos são apresentadas à presidência por diversos caminhos e, muitas vezes, a Assessoria de Planejamento e Gestão nem tem conhecimento do ocorrido.

A prática adotada por esses dois Tribunais pode levá-los a construção de um portfólio de projetos desequilibrado e com um número excessivo de projetos. Estas instituições devem repensar o modelo atual, pois o uso de múltiplos critérios proporcionará

aos gestores um suporte para tomar decisões, considerando suas restrições e minimizando os riscos (Padovani et al., 2010).

O Tribunal de Justiça Gama apresentou que o sistema de priorização ocorre nos projetos de tecnologia da informação e não para os demais projetos da instituição. Mas, segundo a entrevistada, os critérios levam em consideração a contribuição que o projeto apresenta para as metas nacionais e os objetivos estratégicos. No entanto, foi possível identificar, na análise documental, que não há ponderação para os critérios e que eles são utilizados no processo de avaliação dos projetos e não para seleção dos projetos.

Neste caso, o Tribunal pode manter um portfólio de projetos desequilibrado com um número excessivos de projetos. Segundo Cooper et al. (2002) executar os projetos certos, que proporcionam valor para a organização é mais do que simplesmente selecionar os projetos individualmente, depende da busca de um mix de projetos nas áreas de negócio da empresa. Esse autor apresenta ainda diversas ferramentas que podem ser usadas no processo de seleção projetos, para maximizar o portfólio e manter um número equilibrado de projetos alinhados às estratégias.

Estudo de Teixeira e Rabechini Jr (2016) apresentou a implantação do modelo de seleção de projetos de Rabechini Jr (2011) em uma instituição do Poder Judiciário, onde aplicaram um modelo de múltiplos critérios para selecionar os projetos. A instituição estudada – que é do mesmo segmento de justiça dos casos Alfa, Beta e Gama - identificou 5 critérios para priorização e seleção de projetos, sendo eles: aderência ao planejamento estratégico, economia financeira, grau de impacto na eficiência jurisdicional, impacto positivo na imagem institucional e oportunidade e ameaças. Estes critérios podem servir de base para os tribunais estudados.

Ghaeli et al. (2003) destacam que os critérios variam para diferentes organizações, mas aponta que as organizações públicas devem considerar entre eles: a segurança, a política, a técnica, a aprendizagem e as questões de interesse público.

A ausência do uso de múltiplos critérios no processo de seleção pode ser responsável pelo baixo alinhamento dos projetos com as estratégias e, por consequência, do desempenho das instituições estudadas. O que reforça as proposições 4a e 4b.

6 DISCUSSÕES

Os três Tribunais não apresentaram modelos estruturados para a seleção de projetos e essa ausência pode ser uma das consequências no baixo desempenho apresentado por eles nos últimos anos, quando se observa a Taxa de Congestionamento e o Índice de Atendimento à Demanda. Este índice e taxa são responsáveis por mensurar o desempenho dos Tribunais de Justiça de todo o país (Conselho Nacional de Justiça 2016).

Os tribunais apresentam modelo semelhante no processo de seleção de projetos. Os três casos realizam a revisão dos projetos em andamento e das novas propostas uma vez a cada dois anos, ou seja, apenas quando um novo presidente assume a posição. Essas revisões poderiam ocorrer anualmente, conforme sugerido por Archer e Ghasemzadeh (1999) e incluído no modelo de seleção de projetos desenvolvido por García-Melón et al. (2015). A necessidade de se realizar análise em períodos mais curtos pode derivar do próprio conceito de gerenciamento de portfólio de projetos, que é definido como um processo dinâmico (Cooper et al., 2002).

Sem considerar o espaço temporal entre as revisões dos projetos, quando ela ocorre a seleção dos projetos acontecem por meio de decisões subjetivas. Nielsen e Pedersen (2014) estudaram o processo de seleção de projetos de Tecnologia da Informação no Canadá e identificaram uma forte influência do comportamento político e a intuição dos gestores no processo de decisão. Esses autores sugerem que as instituições públicas melhorem as práticas de tomada de decisão em seleção de projetos, mas respeitando as fronteiras do modelo de tomada de decisão existente, para não provocar uma mudança brusca no modelo atual e causar uma rejeição.

Os modelos matemáticos apresentados por Fernandez e Navarro (2002); Litvinchev e López (2008) e Litvinchev et al. (2014) exploram a importância da escolha subjetiva apontada pelo gestor no processo de seleção. No entanto, esses modelos utilizam parâmetros objetivos para realizarem seus cálculos, tornando o processo de seleção dos projetos mais objetivo.

Durante o curso da gestão, novos projetos são avaliados, mas utilizam como critérios os objetivos estratégicos da instituição. Neste aspecto, os tribunais estudados poderiam incluir novos métodos para avaliar os projetos. Archer e Ghasemzadeh (1999)

apresentam alguns métodos para auxiliar o gestor nesse processo de avaliação, tais como: retorno econômico, análise de custo benefício e riscos. Ghaeli et al. (2003) acrescentam que em projetos públicos é importante considerar também questões política e Litvinchev et al. (2014) alerta da necessidade de se verificar o impacto social dos projetos.

Outra prática sugerida pela literatura e não utilizada pelos casos estudados foi o uso de comitês para o processo de seleção de projetos. Archer e Ghasemzadeh (1999) sugerem a criação de um comitê para participar da seleção de projetos, Rabechini Jr et al. (2005) elevam o conceito e sugerem a criação de dois comitês, um tático e outro estratégico. Além da ausência de comitê os casos estudados também não fazem uso de critérios para a seleção de projetos.

Archer e Ghasemzadeh (1999) ensinam que a seleção de projetos envolve uma comparação simultânea dos projetos em determinadas dimensões, para gerar um ranque desejável de projetos. Esses autores apresentam diversas técnicas, sendo elas: abordagens “*ad hoc*”, abordagens comparativas, modelos de *scoring*, matriz de portfólio e modelos matemáticos de otimização.

Ghaeli et al. (2003) destacam que diferentes organizações apresentam diferentes critérios, e apresentam que organizações públicas devem considerar os critérios: segurança, técnica, aprendizagem e questões públicas.

Sumarizando, os tribunais estudados realizam a revisão dos projetos a cada dois anos, não utilizam de critérios objetivos na avaliação dos projetos, nem no processo de seleção e concentram a seleção de projetos em uma única pessoa. A Tabela 10, resume os resultados do processo de seleção de projetos e a Tabela 13 apresenta uma matriz geral dos casos estudados.

Tabela 10 – Resumo do processo de seleção de projetos nos Tribunais

	<i>TJ Alfa</i>	<i>TJ Beta</i>	<i>TJ Gama</i>
<i>Modelo de seleção</i>	Não estruturado	Não estruturado	Não estruturado
<i>Comitê Estratégico</i>	Não	Sim, com pouca autonomia	Sim, apenas para novas propostas
<i>Avaliação dos projetos</i>	Sim, para novas propostas	Não	Sim, para novas propostas
<i>Crítérios para seleção</i>	Não	Não	Não

Considerando que o portfólio de projetos deve contribuir com os indicadores estratégicos da instituição (PMI, 2006) e que ele não deve ter fim em si mesmo, é importante verificar os resultados dos principais indicadores desses tribunais nos últimos anos.

A Tabela 10 apresenta o desempenho dos tribunais Alfa, Beta e Gama na Taxa de Congestionamento nos últimos 6 anos.

Tabela 11. Taxa de Congestionamento dos tribunais estudados

<i>Tribunal</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<i>Alfa</i>	58%	55%	53%	54%	65%	65%
<i>Beta</i>	70%	70%	71%	71%	69%	69%
<i>Gama</i>	72%	73%	74%	75%	79%	79%

Os Tribunais Alfa e Gama apresentaram uma elevação da TC nos últimos dois anos, o que mostra queda no desempenho deste Tribunal enquanto que o Tribunal Beta melhorou 2 pontos percentuais de 2014 para 2015, mantendo-se estagnado em 2016.

Quanto ao índice de Atendimento a Demanda, observa-se um cenário diferente, pois o Tribunal de Justiça Beta e Gama apresentaram uma melhora nos últimos dois anos enquanto que o Tribunal de Justiça Alfa apresentou uma queda considerável, Tabela 11.

Tabela 12. Índice de Atendimento a Demanda

<i>Tribunal</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<i>Alfa</i>	109%	108%	119%	112%	94%	90%
<i>Beta</i>	87%	87%	85%	88%	98%	99%
<i>Gama</i>	97%	97%	88%	81%	90%	111%

Os resultados não são satisfatórios nos últimos anos, o que indica que a aplicação de algumas práticas no processo de seleção de projetos poderia auxiliar esses Tribunais na busca de cumprir um serviço mais eficiente, conforme declararam na Visão do planejamento estratégico. Pois Padovani e Carvalho (2016) confirmaram a hipótese de que o processo de gerenciamento de portfólio de projetos está, positivamente, relacionado com a performance da carteira de projetos.

Por sua vez, Spieth e Lerch (2014) e Lin e Chen (2005) identificaram um impacto positivo da performance da carteira de projetos no desempenho geral da corporação.

Tabela 13. Matriz geral dos casos estudados

Tribunal	ALFA	BETA	GAMA
Conhecimento Estratégico no processo de seleção de projetos	A alta administração não apresenta conhecimento das estratégias, mas os assessores da secretária de planejamento têm e, buscam com isso, garantir o alinhamento dos projetos com as estratégias. Há uma percepção de um alto alinhamento	O presidente não apresenta conhecimento das estratégias, mas os assessores da secretária de planejamento têm e, buscam com isso, garantir o alinhamento dos projetos com as estratégias. Há uma percepção de um alto alinhamento	O presidente tem conhecimento das estratégias e usa do apoio da secretaria de planejamento estratégico para manter os projetos alinhados. Há uma percepção de um alto alinhamento
Uso de Comitê na seleção de projetos	No início da gestão a escolha é apenas pelo presidente, mas novas propostas que aparecem ao longo da gestão podem ser apreciadas nas RAEs (comitê informal) essa nova proposta tem maior chance de ser alinhadas	Não há participação de comitê no processo de seleção	No início da gestão a escolha é apenas pelo presidente, mas novas propostas que aparecem ao longo da gestão podem ser apreciadas nas RAEs (comitê informal) essa nova proposta tem maior chance de ser alinhadas
Avaliação de projetos	Realiza análise de viabilidade dos projetos para garantir um alinhamento estratégico. A análise verifica a viabilidade técnica de execução, disponibilidade de recursos e alinhamento com os objetivos e metas, bem como os 4 critérios citados	A análise dos projetos não é uma prática desse Tribunal, pode ocorrer ocasionalmente em uma ou outra proposta.	O Tribunal realiza uma análise de viabilidade dos projetos - principais pontos são análise do alinhamento da proposta com os objetivos e metas
Uso de múltiplos critérios para seleção de projetos	Este Tribunal usa critérios para avaliação, mas não para a seleção dos projetos. Não ocorre um ranqueamento dos projetos por meio desses objetivos.	Não usa critérios	Não usa critérios

7 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Nesta sessão serão apresentadas as implicações tanto acadêmicas quanto práticas geradas nesta pesquisa.

7.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A primeira implicação levantada é a necessidade de os Tribunais estudados reverem o modelo de planejamento estratégico, pois ficou visível que a construção de objetivos amplos tem proporcionado alinhamento de projetos que não apresentam resultados para a instituição. Além disso, é importante que estas instituições pensem uma forma de envolver os tomadores de decisão na construção das estratégias.

Para que os tribunais estudados melhorem o desempenho da carteira de projetos eles devem estabelecer períodos de revisões menores na carteira de projetos, deixando o processo mais dinâmico como apontado pela literatura (Cooper et. al. 2002).

Com a redução do tempo para revisão dos projetos, podem, ainda, incluir uma avaliação dos projetos mais robusta, incluindo critérios que permitam eliminar aqueles que não atendam as estratégias e os objetivos estabelecidos pela instituição (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Cooper et al. (2002) recomendam para esta fase o uso de modelos financeiros, score ou *checklist*.

Outra sugestão aos tribunais é que criem comitês para participarem do processo de seleção. Archer e Ghasemzadeh (1999) e Ghasemzadeh e Archer (2000) destacam a importância desses comitês na fase de otimização dos projetos. Rabechini Jr. et al. (2005) complementam e sugerem a criação de comitês táticos e estratégicos, onde o tático verifica efetividade dos projetos e o estratégico o alinhamento dos projetos às estratégias da empresa.

Outra prática recomendada aos tribunais é que implantem no processo de seleção de projetos, ferramentas de múltiplos critérios que auxiliam na tomada de decisão. Segundo Cooper et al. (2002) o uso de múltiplos critérios na seleção de projetos garante um portfólio de projetos de maior valor e mais equilibrado, proporcionando um alinhamento dos projetos com as estratégias da organização.

Sumarizando, os Tribunais devem identificar os processos de seleção de projetos disponíveis na literatura, analisar aquele que mais se ajusta a cultura local e estabelecer um projeto para sua implantação.

7.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

A seleção de projetos no setor público é um grande desafio enfrentado pelos gestores em suas organizações, ao ponto que alguns autores destacam ser um problema complexo de otimização que envolve atributos de múltiplos conflitos (Cruz-Reyes, Medina Trejo, López Irrarragorri, e Gómez Santillán, 2014; Litvinchev e López 2008). Além disso, para Litvinchev et al. (2010) pesquisadores na área de gerenciamento de portfólio de projetos não tem dado muita atenção para o setor público, com o faz para setor privado.

Neste sentido, esta pesquisa verificou como a prática de seleção de projetos influencia no desempenho da carteira de projetos do Poder Judiciário Estadual. Para isto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura para identificar modelos de seleção de projetos utilizados por órgãos públicos e uma revisão sobre os conceitos de desempenho em portfólio de projetos. Além disso, realizou-se um estudo de casos múltiplos para verificar como o modelo de seleção de projetos influencia no desempenho da carteira de projetos do segmento do Poder Judiciário estadual.

Com relação à revisão sistemática, identificou-se uma carência de estudos sobre seleção de projetos no setor público e, com uma concentração de estudos que testam modelos matemáticos. Além disso, nenhum dos casos identificados realizou estudo de caso. Desta forma, esse estudo já apresenta uma contribuição para a literatura quando realizou estudos de múltiplos casos, começando a preencher essa lacuna apresentada, principalmente no Brasil.

A segunda contribuição que este trabalho apresenta é a revisão de literatura sobre desempenho em portfólio de projetos. Está revisão identificou que desempenho em portfólio de projetos é um modelo multidimensional, que pode ser avaliado por meio do grau de alinhamento dos projetos com as estratégias, desempenho médios dos projetos, sucesso do negócio, sucesso econômico do produto, sinergia entre projetos, equilíbrio no portfólio e preparação para o futuro.

O estudo de casos múltiplos permitiu identificar que a ausência das práticas recomendadas pela literatura no processo de seleção de projetos influenciou negativamente no desempenho da carteira de projetos dos Tribunais de Justiça Estaduais estudados.

Estes achados indicam a necessidade de se aprofundar os estudos de seleção de projetos com ênfase no desempenho do portfólio de projetos e da organização, direcionados ao setor público. Estudos poderiam ser realizados em outros segmentos da justiça, bem como em outros setores públicos da esfera Municipal, Estadual e Federal.

Uma proposta de futuros estudos seria realizar uma pesquisa longitudinal para avaliar o impacto da implantação de um modelo de seleção de projetos no desempenho estratégico de longo prazo.

Outra possibilidade seria realizar pesquisas quantitativas para verificar quais variáveis do processo de seleção influencia no desempenho da carteira de projetos de órgãos públicos.

7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação está relacionada com a estratégia de pesquisa utilizada, pois limita a amplitude dos resultados, mas não a validade, uma vez que foi um estudo exploratório.

Outra limitação identificada nesta pesquisa é o escopo de ter analisado apenas casos de um único segmento de justiça. O que poderia ser solucionado ampliando a pesquisa para as Justiças do Trabalho e Federal.

Por fim, o fato de ter realizado entrevistas apenas com assessores de planejamento estratégico, pode ser uma limitação da pesquisa, pois os resultados refletem a percepção de uma única área da instituição.

8 CONCLUSÃO

Este trabalho foi conduzido para responder a seguinte questão de pesquisa: como a prática de seleção projetos influencia o desempenho da carteira de projetos do segmento do Poder Judiciário estadual?

Por meio dos resultados apurados foi possível identificar que a prática de seleção apresentada está influenciando negativamente o desempenho da carteira de projetos dos Tribunais estudados.

A justificativa para isto é a forma desestruturada que os Tribunais apresentam para selecionar projetos e, ainda a realizam a cada dois anos. Período que coincide com a posse dos cargos de direção. Além disso, as decisões na escolha dos projetos sofrem fortes influências do Presidente, que realiza sem o uso critérios objetivos e, ainda, a faz sozinho.

Foi possível identificar que os casos Beta e Gama apresentaram a existência de um comitê ou grupo para realizar reuniões estratégicas, ocasião em que alguns projetos podem ser aprovados. Porém, são poucas às vezes em que o comitê tem efetiva participação no processo de seleção.

Outra justificativa para a resposta é a carência apresentada pelos tribunais no momento de avaliar os projetos antes de serem selecionados. Quando ocorre o levantamento de todos os projetos para avaliação do Presidente, estes não são avaliados individualmente, o que poderia minimizar o problema da carteira de projetos. Quanto às novas propostas de projetos que surgem no decorrer da gestão, estas são avaliadas em relação ao alinhamento com os objetivos estratégicos. Mas como ficou evidente, os tribunais apresentam objetivos amplos, que facilitam esse alinhamento.

Outro problema que corrobora com a influência negativa que o processo de seleção tem proporcionado à carteira de projetos é a ausência do uso de uma ferramenta de múltiplos critérios no processo de decisão. O uso de múltiplos critérios para selecionar projetos foi encontrado em todos os modelos apresentados na revisão de literatura, sendo ele matemático ou não.

Por fim, ao comparar a forma que os tribunais usam para selecionar projetos com os modelos da literatura, percebe-se a ausência de algumas fases e do uso de algumas

ferramentas. Isto pode ser a causa do baixo alinhamento estratégico e dos insatisfatórios resultados que essas Cortes têm apresentado nos indicadores de produtividade.

9 REFERENCIAS

- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Arratia, N. M., López, I. F., Schaeffer, S. E., & Cruz-Reyes, L. (2016). Static R&D project portfolio selection in public organizations. *Decision Support Systems*, 84, 53–63. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.01.006>
- Arto, K. A., & Dietrich, P. H. (2007). STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT THROUGH MULTIPLE PROJECTS. In *THE WILEY GUIDE TO PROJECT, PROGRAM & PORTFOLIO MANAGEMENT*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Beringer, C., Jonas, D., & Georg Gemünden, H. (2012). Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal Stakeholders' Interactions. *Project Management Journal*, 43(6), 16–32. <https://doi.org/10.1002/pmj.21307>
- Brasil. (2004). Emenda Constitucional nº 45. Recuperado 17 de junho de 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm
- Bresser-Pereira, L. C. (2015). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, 47(1), 07–40.
- 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. <https://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.

- Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 4, Pub. L. No. 4 (2005). Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2719>
- Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 76, Pub. L. No. 76 (2009). Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=110>
- Conselho Nacional de Justiça. Resolução 198, Pub. L. No. 198/2014 (2014). Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>
- Conselho Nacional de Justiça. (2016, 10). JUSTIÇA EM NÚMEROS. Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/50af097ee373472788dd6c94036e22ab.pdf>
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The stage-gate idea-to-launch process—update, what’s new, and nexgen systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232.
- Cooper, R. G. (2014). What’s Next?: After Stage-Gate. *Research-Technology Management*, 57(1), 20–31.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Elko J. Kleinschmidt. (1997). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders—II. *Research-Technology Management*, 43–52.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management for new product development _Results of an industry practices study.pdf. *R&D Management*, 31(4), 361–380.
- 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

- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Cruz-Reyes, L., Medina, C., López, F., Gómez, C. G., & Morales, M. L. (2013). An Interactive Decision Support System Framework for Social Project Portfolio Selection. In *Recent Advances on Hybrid Intelligent Systems* (p. 377–391). Springer.
- Cruz-Reyes, L., Medina Trejo, C., López Irrarragorri, F., & Gómez Santillán, C. G. (2014). A Decision Support System Framework for Public Project Portfolio Selection with Argumentation Theory. In O. Castillo, P. Melin, W. Pedrycz, & J. Kacprzyk (Orgs.), *Recent Advances on Hybrid Approaches for Designing Intelligent Systems* (Vol. 547, p. 467–479). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05170-3_32
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study REsearch. *Academy of Management REview*, 14(4), 532–550.
- Falcão, F. (2006). A produção de informação e o desempenho das instituições de justiça. *Cadernos Direito GV*, 2(3). Recuperado de http://www.academia.edu/download/31200164/CONTANDO_A_JUSTICA_A_PRODUCAO_DE_INFORMACAO_NO_SISTEMA_DE_JUSTICA_BRASILEIRO.pdf
- Fernandez, E., & Navarro, J. (2002). A genetic search for exploiting a fuzzy preference model of portfolio problems with public projects. *Annals of Operations Research*, 117(1–4), 191–213.
- García-Melón, M., Poveda-Bautista, R., & Del Valle M., J. L. (2015). Using the strategic relative alignment index for the selection of portfolio projects application to a public Venezuelan Power Corporation. *International Journal of Production Economics*, 170, 54–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.023>

- Ghaeli, M. R., Vavrik, J., & Nasvadi, G. (2003). Multicriteria project portfolio selection: Case study for intelligent transportation systems. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, (1848), 125–131.
- Ghasemzadeh, F., & Archer, N. P. (2000). Project portfolio selection through decision support. *Decision support systems*, 29(1), 73–88.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, 35(3), 20–29.
- Kaiser, M. G., El Arbi, F., & Ahlemann, F. (2015). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33(1), 126–139.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.002>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Estratégia em ação. Balanced Scorecard* (32^o ed). Rio de Janeiro.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005, julho 1). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Recuperado 6 de junho de 2017, de <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222–1245. <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. John Wiley & Sons.
- Lacerda, F. M., Martens, C. D. P., & Chaves, M. S. (2016). Gestão de portfólio de projetos: proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(1), 113–134.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In *Business performance measurement: theory and practice* (p. 65–79). Cambridge: Cambridge University Press. Recuperado de <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=7107>
- Lin, B.-W., & Chen, J.-S. (2005). Corporate technology portfolios and R&D performance measures: a study of technology intensive firms. *R&D Management*, 35(2), 157–170.
- Litvinchev, I., & López, F. (2008). An interactive algorithm for portfolio bi-criteria optimization of R&D projects in public organizations. *Journal of Computer and Systems Sciences International*, 47(1), 25–32. <https://doi.org/10.1134/S1064230708010048>
- Litvinchev, I., Lopez-Irarragorri, F., Arratia-Martínez, N. M., & Marmolejo, J. A. (2014). Selecting Large Portfolios of Social Projects in Public Organizations. *Mathematical Problems in Engineering*, 2014, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2014/654293>
- Litvinchev, I. S., Lopez, F., Alvarez, A., & Fernandez, E. (2010). Large-Scale Public R&D Portfolio Selection by Maximizing a Biobjective Impact Measure. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics - Part A: Systems and Humans*, 40(3), 572–582. <https://doi.org/10.1109/TSMCA.2010.2041228>
- Maceta, P. R. M., Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2017). Gerenciamento de portfólio de projetos no setor público: uma revisão da literatura. *Revista Produção Online*, 17(1), 222–244.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2^o ed). Atlas.

- Martinsuo, M., & Lehtonen, P. (2007). Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. *International Journal of Project Management*, 25(1), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.002>
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Michaelis. (2017). Dicionario Michaelis. Recuperado 9 de setembro de 2017, de <http://michaelis.uol.com.br/>
- Müller, R., Martinsuo, M., & Blomquist, T. (2008). Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. *Project Management Journal*, 39(3), 28–42. <https://doi.org/10.1002/pmj.20053>
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80–116.
- Nielsen, J. A., & Pedersen, K. (2014). IT portfolio decision-making in local governments: Rationality, politics, intuition and coincidences. *Government Information Quarterly*, 31(3), 411–420. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.04.002>
- Nogueira, J. M. M., Góis, L. de O. L., & Pacheco, R. S. V. M. (2010). A gestão do poder judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro. Recuperado de <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/83>

- Padovani, M., Carvalho, M. de, & Muscat, A. R. N. (2010). Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico. *Gestão & Produção*, 17(1), 157–180.
- Padovani, M., & Carvalho, M. M. (2016). Integrated PPM Process: Scale Development and Validation. *International Journal of Project Management*, 34(4), 627–642.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.006>
- Patanakul, P. (2015). Key attributes of effectiveness in managing project portfolio. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1084–1097.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.004>
- Petro, Y., & Gardiner, P. (2015). An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1717–1729.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.004>
- Pilkaitė, A., & Chmieliauskas, A. (2015). Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices – A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark. *Public Policy and Administration*, 14(2), 291.
<https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-2-10>
- PMI. (2006). *The Standard for Portfolio Management* (1ª Edição). Recuperado de <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101388901>
- Rabechini Jr, R. (2011). *O gerente de projetos na Empresa* (3º ed). São Paulo: Atlas.
- Rabechini Jr, R., Maximiano, A. C. A., & Martins, V. A. (2005). A adoção de gerenciamento de portfolio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Revista Produção*, 15(3), 416–433.

- Reyes, L. C., Trejo, C. M., Irarragorri, F. L., Zarate, G. R., Santillán, C. G. G., & Villafuerte, M. P. (2015). Reduction of Decision Rules for Project Explanation on Public Project Portfolio. *International Journal of Combinatorial Optimization Problems and Informatics*, 6(3), 5.
- Saaty, T. L. (2007). The analytic hierarchy and analytic network measurement processes: applications to decisions under risk. *European Journal of Pure and Applied Mathematics*, 1(1), 122–196.
- Santana, A. B. (2006). *Proposta de avaliação dos sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras*. Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-30052006-111159/en.php>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699–725.
- Spieth, P., & Lerch, M. (2014). Augmenting innovation project portfolio management performance: the mediating effect of management perception and satisfaction. *R&D Management*, 44(5), 498–515.
- Stentoft, J., Freytag, P. V., & Thoms, L. (2015). Portfolio management of development projects in Danish municipalities. *International Journal of Public Sector Management*, 28(1), 11–28. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2014-0047>
- Strang, K. D. (2011). Portfolio selection methodology for a nuclear project. *Project Management Journal*, 42(2), 81–93.
- Teixeira, R., & Rabechini Jr. (2017). Gerenciamento de Portfólio de projetos Públicos: Umarevisão de literatura. *14th INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS & TECHNOLOGY MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.5748/9788599693131-14CONTECSI/PS-4844>

- Teixeira, R., & Rabechini Jr, R. (2016). O processo de formação do portfólio de projetos em uma instituição pública de administração direta, *I*(1).
- Voss, M., & Kock, A. (2013). Impact of relationship value on project portfolio success — Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence. *International Journal of Project Management*, *31*(6), 847–861.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.005>
- Wheelwright, S., C., & Clark, K., B. (2008). Creating project plans to focus product development. In *Strategic Management hechnology Innovation* (5^o ed).
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos* (4^a). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso Ltda.
- Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*, *30*(8), 887–900.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.003>

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

1. Contexto da pesquisa.

Informar aos entrevistados que a pesquisa faz parte da dissertação de mestrado do pesquisador, que está estudando seleção de projetos no setor público e que será realizada com instituição da justiça estadual. Participará da pesquisa os Assessores da Presidência, Secretários ou cargos correlatos na área de Planejamento Estratégico e os Coordenadores da Unidade de Gerenciamento de Projetos, pois esses são os cargos dentro do Poder Judiciário que estão envolvidos diretamente no processo de seleção de projetos. Os entrevistados serão contextualizados quanto ao objetivo da pesquisa.

2. Termos e conceitos adotados.

Os conceitos de Seleção de projetos e desempenho em portfólio de projetos serão apresentados aos entrevistados.

3. Confidencialidade dos dados.

Esclarecer que nenhuma informação específica do respondente ou da sua respectiva instituição será divulgada e que todos os dados levantados e solicitados na pesquisa serão tratados de forma agregada.

4. Solicitar autorização para gravar ou registrar por escrito as entrevistas.

APÊNDICE B - CARTA CONVITE

Ilmo. Senhor,

Estou fazendo uma pesquisa – que faz parte da minha dissertação do mestrado em administração - sobre seleção de projetos no setor público, mais especificamente com a Justiça Estadual. O projeto de pesquisa visa verificar como ocorre a prática de seleção de projetos e se ela influencia no desempenho da carteira de projetos do Poder Judiciário Estadual. Para isso estou fazendo uma pesquisa qualitativa e preciso entrevistar algumas pessoas envolvidas nesse processo. As entrevistas demoram entre 20 a 30 minutos e podem ser realizadas por Skype ou telefone, ou marcaríamos uma visita minha ao Tribunal e Goiás, como preferirem.

As questões que balizarão a pesquisa estão voltadas para o conhecimento da estratégia, o processo de seleção de projetos (como um projeto é selecionado para ser executado, quem participa desse processo), controle e monitoramento dos projetos, todas nessa linha.

Esclareço que nenhuma informação específica do respondente ou da sua respectiva instituição será divulgada e que todos os dados levantados e solicitados na pesquisa serão tratados de forma agregada e com sigilo.

Desta forma, considerando o avançado modelo de gestão do Tribunal de Justiça de Goiás, consulto se poderia contribuir com meu trabalho participando da pesquisa. Estando de acordo, sugiro que indique melhor data e horário para você, bem como o meio de comunicação. Na oportunidade, se puder escolher mais alguém do tribunal que pudesse contribuir ficaria muito agradecido.

Desde já agradeço a atenção.

Atenciosamente

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Bloco I	
Informações do entrevistado	
Nome:	
Cargo:	
Tempo de profissão	
Tempo na área de gestão estratégica	
Bloco II	
Questões	
1	O Tribunal tem um planejamento estratégico estabelecido?
2	A alta administração atual participou da construção do plano estratégico? Se não. Ela segue os planos traçados na gestão anterior?
3	O Tribunal de Justiça realiza revisões das estratégias?
4	O Tribunal de Justiça monitora as estratégias?
5	Quem participa do processo da escolha dos projetos que serão executados?
	Está pergunta busca informações sobre a os comitês – sendo formal ou informal – Explorar: Se eles conhecem as estratégias do Tribunal; se há uma preocupação em alinhar as propostas às estratégias traçadas; os envolvidos acompanham o desempenho dos indicadores das Metas e da Resolução 76. (TC – IAD – IPM – IPS)
6	Como ocorre a seleção dos projetos?
	Está pergunta buscará informações sobre o processo de seleção de projetos, seja ele formal ou informal, se apresenta uma escala. Explorar: Os critérios usados – Existência de pesos para os critérios – Existência de uma escala e como ela funciona – documentos, planilhas – Quem participou da criação desses critérios? Os critérios passam por revisões? Os critérios consideram os objetivos estratégicos?
7	Quando uma nova proposta de projeto é apresentada como ela é avaliada?
	Está pergunta busca explorar se existe uma avaliação individual dos projetos antes de entrar no processo de seleção/priorização? Explorar: Quem realiza está avaliação? Quais informações a proposta deve conter para ser avaliado? Existe algum critério para decidir se o processo entra ou não no processo de seleção/priorização de projetos?

Bloco III	
8	Os projetos em andamento suportam às estratégias do Tribunal? Está pergunta visa identificar se há os projetos escolhidos estão alinhados com as estratégias traçadas.
9	Como os projetos são controlados? Quem faz esse controle? Como ocorre o controle? Está pergunta visa verificar se os projetos estão sendo desenvolvidos conforme planejado? Explorar: prazo dos projetos , se estão atrasados ou não – existência de controle de custos dos projetos – uso de ferramentas para controle do projeto - verificar documentação de controle de prazo e custo.
10	Os indicadores de produtividade e as Metas apresentam resultados satisfatórios? Está pergunta visa identificar se os indicadores de produtividades estão apresentando bons resultados. Explorar: acompanhamento da Resolução 76 – Metas Nacionais – Planejamento Estratégico -