



## Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Setor Público

*Adrielle Menezes Alves, Alessandra Carla Ceolin, Ionete Cavalcanti de Moraes*

**Resumo:** A relevância da gestão de portfólio de projetos na esfera pública pode ser tida como uma iniciativa contributiva para a governança com foco na transparência da prestação de contas e para a eficiência e efetividade do uso de recursos públicos. O objetivo deste artigo é apresentar uma análise da produção científica na área de gestão do portfólio de projetos no setor público, por meio de uma revisão sistemática de literatura, com base em artigos publicados entre 2011 e 2021. Considerando os resultados encontrados, conclui-se que as práticas relacionadas à gestão de portfólio ainda são pouco difundidas na administração pública e há necessidade de aperfeiçoá-las. Além disso, constata-se que apesar da interferência política diante da priorização de determinados projetos, os *stakeholders* estão cada vez mais envolvidos no processo, requerendo maior efetividade e transparência na atuação governamental.

**Palavras-chave:** Portfólio de projetos, administração pública, governança, gestão.

## Project Portfolio Management in the Public Sector

**Abstract:** The relevance of project portfolio management in the public sphere can be seen as a contributory initiative to governance with a focus on the transparency of accountability and the efficiency and effectiveness of the use of public resources. The objective of this article is to present an analysis of scientific production in the area of project portfolio management in the public sector, through a systematic literature review, based on articles published between 2011 and 2021. Considering the results found, it is concluded that practices related to portfolio management are still not widespread in public administration and there is a need to improve them. In addition, it appears that despite political interference in the face of prioritizing certain projects, stakeholders are increasingly involved in the process, requiring greater effectiveness and transparency in government action.

**Keywords:** Project portfolio, public administration, governance, management.

---

<sup>1</sup>Mestranda no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) . [adrielle.menezes@ufrpe.br](mailto:adrielle.menezes@ufrpe.br);

<sup>2</sup>Professora do Departamento de Administração e do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) . [alessandra.acc@gmail.com](mailto:alessandra.acc@gmail.com);

<sup>3</sup> Professora do Departamento de Administração e do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) . [ionete.moraes@ufrpe.br](mailto:ionete.moraes@ufrpe.br).

## Introdução

O planejamento estatal e a gestão pública integram duas dimensões inseparáveis e imperativas da atuação governamental. Com isso, importantes mudanças foram difundidas na esfera pública desde a década de 1980, graças a substituição de um modelo mais burocrático pela Nova Gestão Pública (NGP) (POLLITT; DAN, 2011). O movimento de modernização do aparelho estatal, fortemente orientado a reestruturação dos processos de gestão demonstra que setor público passou a adotar técnicas gerenciais consolidadas no setor privado com vistas a aperfeiçoar a prestação de serviços públicos (KREUTZ; VIEIRA; 2018).

Ressalta-se a convergência do atual modelo de gestão pública com o tema da governança, que se revela como pressuposto para otimização dos resultados (CAVALCANTE, 2017). Assim, o Gerenciamento de Portfólio de Projetos (PPM) torna-se relevante enquanto técnica gerencial do setor privado adotada na esfera pública. A importância desse tema se deve ao fato de que o gerenciamento do portfólio de projetos está relacionado à necessidade das organizações em avaliar, priorizar e selecionar um projeto, levando em consideração a falta de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, além da necessidade de atingir metas estratégicas (ROZENFELD *et al.*, 2006).

A literatura sobre o gerenciamento de portfólio de projetos no setor público não é extensa, sendo incipiente na análise do setor público brasileiro. Embora ainda existam lacunas na produção científica sobre o tema, nota-se que a relevância do tópico nos periódicos tem aumentado durante os últimos anos, demonstrando a importância crescente da análise realizada no presente estudo (MACETA; BERSSANETI, 2019).

Com bases nestas considerações, o presente artigo objetiva apresentar uma análise da produção científica na área de gestão do portfólio de projetos no período entre 2011 de 2021 e sua importância para a gestão pública. Para isso, optou-se por adotar a revisão sistemática da literatura como metodologia, com vistas a contribuir para esse campo através da coleta de dados por meio da produção científica disponibilizada em bases de dados.

A relevância do presente estudo se justifica pela importância que o gerenciamento de portfólio de projetos tem para o desenvolvimento e aprimoramento do setor público (RADNOR; NOKE, 2013) e pela carência de pesquisas sobre o tema devido à escassez de artigos com ênfase nas instituições públicas (BAKER; SOLAK, 2014). Assim, estudos que discorrem e que ilustram as perspectivas dadas sobre a gestão de portfólio de projetos no setor público são considerados nos parágrafos seguintes.

## Revisão da Literatura

### Portfólio e Gerenciamento de Projetos

O conceito de gerenciamento de portfólio de projetos surgiu de dois direcionadores complementares, sendo estes a necessidade de tomar decisões racionais, que resultem na entrega de benefícios organizacionais e também a necessidade de otimizar o uso de recursos para garantir que a entrega de tais benefícios ocorra de forma eficiente. Nesse sentido, Silva, Carmona e Lagioia (2011) trazem a informação de que Markowitz (1952) apresentou pela primeira vez o conceito de diversificação de carteira ao setor financeiro. Ele sugeriu que os investidores usassem diversificação de ativos financeiros para otimizar suas carteiras, permitindo um retorno maior e redução de riscos (PENNYPACKER; DYE, 2002). Anos mais tarde, as ideias de McFarlan (1981) introduziram a abordagem do gerenciamento de portfólio no campo da tecnologia da informação (TI), demonstrando que o gerenciamento coletivo dos projetos pertencentes a um portfólio poderia otimizar os resultados almejados pela organização, ao mesmo tempo em que minimiza riscos e custos (HUBBARD, 2014).

Nesse contexto, o Project Management Institute (PMI, 2017) conceitua um portfólio como sendo um conjunto de subportfólios, programas e práticas que são gerenciados como grupo para atingir os objetivos estratégicos de uma organização, não sendo de caráter temporário como os projetos. Ademais, um projeto é por definição esforço temporário e único que entrega um resultado que irá gerar mudanças na organização, seja em seus processos, seu desempenho ou em seus produtos e serviços. Um projeto também consome recursos para produzir seus resultados e tem a característica de ser único devido aos parâmetros relacionados aos objetivos e ao ambiente em que é executado (MACETA; BERSSANETI, 2019).

O portfólio reflete as estratégias e prioridades organizacionais, isso se dá pela priorização de projetos com base nos riscos, orçamentos e outros aspectos do plano estratégico da organização. O sucesso do gerenciamento de portfólio de projetos se revela uma condição crucial para a sobrevivência das empresas no longo prazo (MACETA; BERSSANETI, 2018). O gerenciamento de portfólio de projetos fornece às empresas uma visão panorâmica de como um projeto proposto se encaixa nas metas e objetivos da organização subsidiando a tomada de decisões sobre quais projetos escolher e quais iniciativas criarão o maior retorno (CASTRO; CARVALHO, 2010).

## A Influência da Gestão do Portfólio de Projetos no Setor Público

Para compreender o gerenciamento de portfólio dentro de uma perspectiva de projetos públicos, cabe revisitar a literatura sobre projetos que têm sido ceplhada em anos recentes. (RABECHINI; CARVALHO, 1999). Assim como na iniciativa privada, a administração pública se depara com demandas das partes interessadas com vistas a demonstrar seu desempenho e a transparência dos gastos públicos (CRAWFORD; HELM, 2009). A gestão de portfólio, apesar de ainda não tão presente na esfera pública, está relacionada aos objetivos estratégicos das organizações garantindo que o conjunto certo de projetos seja executado, alocando para eles os recursos disponíveis na instituição, diminuindo riscos e reduzindo custos (PILKAITĖ; CHMIELIAUSKAS, 2015).

A relevância da gestão de portfólio de projetos dentro do setor público tem se consolidado como uma iniciativa governamental com vistas a assegurar e contribuir para a governança com foco na transparência da prestação de contas, a eficiência e efetividade do uso de recursos públicos na implementação de novas políticas e na manutenção da confiabilidade pública (CLEMENTE; MARX; CARVALHO, 2017). De acordo com Bevir (2010) a governança corporativa surgiu em decorrência das ondas reformistas do setor público, associadas ao conceito de racionalidade econômica e da Nova Gestão Pública (NGP), para que o aparelho estatal passasse a assimilar padrões que conduzam à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos seus *stakeholders*, ou partes interessadas (TEIXEIRA; CASTRO, 2015).

Nielsen e Pedersen (2014) pressupõem que a seleção e priorização de projetos na administração pública, por vezes, envolvem interesses políticos, usando a intuição e pouca racionalidade técnica. Ao passo que se estabelecem novos paradigmas para a administração pública, a busca pela qualidade deve ser precedida de novos padrões de *accountability* no setor público, de modo a oferecer ao cidadão informações que possibilitem a avaliação de desempenho dos gestores, e nisto reside o sentido da aplicação de boas práticas de governança pública. Segundo o Tribunal de Contas da União (2014), o conceito de governança envolve “[...] mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014, p. 33).

Assim, a governança deve ser vista como esforço contínuo em alinhar os objetivos organizacionais e das partes interessadas (BHAGAT; BOLTON, 2008). Desse modo, o

gerenciamento de projetos mostra-se relevante nas organizações públicas, na medida em que favorece melhores práticas de seleção de projetos, permitindo a identificação e direcionamento dos recursos, além de gerar insumos para a conquista da excelência em projetos e também nos serviços prestados.

## Metodologia

A literatura disponível sobre gerenciamento de portfólio de projetos no setor público é insípida se comparada ao setor privado. Contudo, apresenta uma predominância de estudos teóricos, de modelagem matemática e estatística e de estudos de casos, demonstrando que este é um campo que está sendo desenvolvido. Este estudo é baseado em uma revisão sistemática de literatura, classificando-se como exploratória e descritiva. De acordo com Brereton *et al.* (2005), uma revisão sistemática proporciona ao pesquisador uma avaliação rigorosa e confiável das pesquisas dentro de um tema específico. Assim, a revisão de literatura pode ter diversas aplicações com o intuito avaliar tendências de pesquisas, por meio da investigação de publicações científicas, contribuindo para a qualidade do processo e resultado revisional, ao empregar um método transparente e reproduzível (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Ainda, de acordo com Gil (2019), uma pesquisa descritiva permite pormenorizar as características de determinado fenômeno. Dessa forma, a presente pesquisa guiou-se pelos critérios estabelecidos por Tranfield, Denyer e Smart (2003), que detalham o processo de revisão sistemática em três etapas principais, quais sejam: planejamento, condução e disseminação dos resultados. Por conseguinte, a análise da produção científica deu-se a partir da base de dados Scopus e *Web of Science*, com o auxílio do *software* Zotero.

Foram incluídos na busca, artigos que descrevem o assunto abordado e que estejam disponíveis na íntegra, publicados entre 2011 e 2021. A coleta de dados foi articulada por meio de uma *string* de busca (figura 1), derivada de palavras-chave que norteiam o objetivo dessa pesquisa além de sinônimos e de expressões derivadas, com o uso de dos operadores lógicos “OR” e “AND”.

**Figura 1** - Equação Booleana das palavras-chave.

(“Portfolio project management” or “portfolio management” or “project portfolio”) AND (“public sector” or “public management” or “public governance” or “public organizations”)
--

Fonte: Elaboração própria (2021)

A partir desta primeira seleção foram encontrados 162 artigos na base da Scopus e na base da *Web of Science* 130 artigos. Em seguida, as publicações elegíveis para esta revisão foram selecionadas com base nos parâmetros de inclusão e exclusão constantes no quadro 1.

**Quadro 1** – Critérios aplicados no processo de seleção.

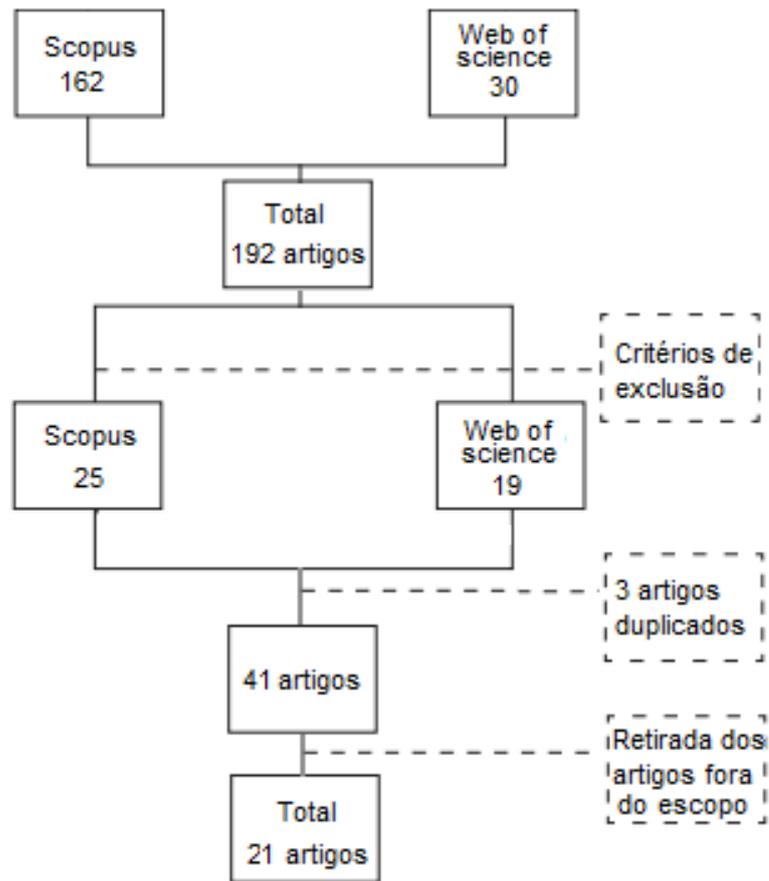
<b>Critérios de inclusão</b>
Artigos que abordam projetos dentro do setor público
Artigos originais em inglês e português
Publicações entre janeiro de 2011 e setembro de 2021
Artigos de acesso livre ( <i>open access</i> )
<b>Critérios de exclusão</b>
Estudos duplicados ou repetidos
Teses, dissertações, monografias e capítulos de livros
Artigos que não estejam disponíveis gratuitamente para <i>download</i>
Estudos incompletos ou que não estejam disponíveis na íntegra
Artigos que não tratem das especificidades da gestão de projetos na administração pública
Periódicos em outros idiomas que não sejam inglês ou português

Fonte: Elaboração própria (2021).

Através da busca inicial, foram identificadas 162 publicações na base de dados Scopus e 30 na base *Web of Science*, utilizando-se das palavras-chave descritas na figura 1. Aplicando-se os critérios de inclusão e exclusão definidos na tabela 1, 147 estudos retornados na base Scopus foram excluídos, restando 25 artigos potencialmente relevantes para a temática desejada. Na *Web of Science*, após a exclusão de artigos que não se encaixavam nos parâmetros, restaram 19 artigos. A seguir, foram excluídos os estudos que se repetiram em ambas as bases, que foram seis, deixando apenas uma versão de cada artigo duplicado, totalizando uma amostra de 41 artigos.

Os artigos resultantes da fase anterior foram submetidos à leitura completa e verificou-se que apesar de aplicados os filtros de exclusão, dentre os 41 artigos, 20 deles não contemplavam a gestão pública, apesar de trazerem as expressões isoladamente em seu texto, ou não estavam disponíveis na íntegra para os usuários não assinantes e foram desconsiderados. Por fim, foram obtidos 21 artigos que se enquadraram no escopo deste estudo, como ilustra a figura 2.

**Figura 2** – Processo de refinamento da busca e seleção de artigos.



Fonte: Elaboração pr\u00f3pria (2021).

A s\u00edntese e a an\u00e1lise dos dados foram constru\u00eddas de forma paralela, com a finalidade de reunir evid\u00eancias extra\u00eddas dos estudos inclu\u00eddos nesta pesquisa (KITCHENHAM; CHARTERS, 2007). A an\u00e1lise do conte\u00fado obtido seguiu as etapas preconizadas por Meyer e Para\u00edso (2012) envolvendo uma pr\u00e9-an\u00e1lise, seguida da explora\u00e7\u00e3o dos textos e tratamento dos resultados obtidos. Os resultados encontrados s\u00e3o apresentados no t\u00f3pico 4.

## Resultados e Discuss\u00e3o

O quadro 2 apresenta uma s\u00edntese dos estudos contidos na amostra final. A partir dela \u00e9 poss\u00edvel perceber que os artigos que referenciam a gest\u00e3o de portf\u00f3lio de projetos em \u00f3rg\u00e3os p\u00fablicos tiveram uma preval\u00eancia maior de publica\u00e7\u00f5es a partir de 2017.

**Quadro 2** - Síntese dos estudos sobre portfólio de projetos na administração pública.

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Natureza metodológica</b>
Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management	Young, R.; Young, M.; Jordan, E.; O'Connor, P.	International Journal of Project Management	2012	Quantitativa e qualitativa
IT portfolio decision-making in local governments: Rationality, politics, intuition and coincidences	Nielsen, J.; Pedersen, K.	Government information quarterly	2014	Qualitativa
A decision model for energy companies that sorts projects, classifies the project manager and recommends the final match between project and project manager	De Oliveira, E. C. B.; Alencar, L. H.; Costa, A. P. C. S.	Production	2015	Qualitativa
Changes in public sector management: Establishment of project management offices - A comparative case study of Lithuania and Denmark	Pilkaite, A.; Chmieliauskas, A.	Public policy and administration	2015	Qualitativa
Portfolio management of development projects in Danish municipalities	Stentoft, J.; Freytag, P.; Thoms, L.	International journal of public sector management	2015	Quantitativa e qualitativa
Embrapa's alliance department: Role and position	Milagres, R.; Rezende, O.; Silva, S. A. G. D.	Revista de Administração Publica	2017	Qualitativa
Strategic management of multi-business portfolios in the public sector A case study in defence science and technology	Baskarada, S.; Hanlon, B	Journal of advances in management research	2017	Qualitativa
Project management: Contributions for IT governance in brazilian public sector	Medeiros, B.; Danjour, M.; Neto, M.	Journal of management and technology	2017	Qualitativa e quantitativa
Performance Analysis of Strategies that aid in the Incorporation of Preferences in Public Portfolio Optimization Processes	Cruz-Reyes, L.; Perez-Villafuerte, M.; Rangel, M.; Gomes, C.G.; Sanchez-Solis, P.; Quiroz-Castellanos, M.; Vega, D. A. M.	International journal of combinatorial optimization problems and informatics	2017	Quantitativa
Influence of portfolio management in decision-making	Baptestone, R.; RabechinI, R., JR.	Journal of Industrial Engineering and Management	2018	Quantitativa e qualitativa
Of Mice or Men: Management of Federally Funded Innovation Portfolios with Real Options Analysis	Belz, A.; Giga, A.	IEEE Engineering Management Review	2018	Quantitativa
Corporate portfolio management in the public sector	Baskarada, S.; Hanlon, B.	Journal of management development	2018	Qualitativa
Project governance and portfolio management in government digitalization	Lappi, T. M.; Aaltonen, K.; Kujala, J	Transforming Government: People, Process and Policy.	2019	Qualitativa

Deficiencies in Project Governance: An Analysis of Infrastructure Development Program	Khan, A.; Waris, M.; Ismail, I.; Sajid, M.R.; Ullah, M.; Usman, F.	Administrative sciences	2019	Qualitativa-descritiva
A implantação do modelo de seleção de projetos em um Tribunal de Justiça Estadual	Teixeira, R.; Rabechini JR, R.	Revista de gestão e projetos	2019	Qualitativa
A value-oriented approach to assessing regional economic development projects	Kostiukevych, R.; Melnyk, L.; Krulický, T.; Kostiukevych, A.; Melnyk, L.	Journal of International Studies	2020	Quantitativa
How to measure and manage the UK Government's major project portfolio	Bourne, M.; Anker, D.; Chambers, G.; Torjai, L	Measuring business excellence	2020	Qualitativa-exploratória
Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil Characteristics, similarities, and differences	Maceta, P.; Berssaneti, F.	International journal of managing projects in business	2020	Qualitativa
Owner challenges on major projects: The case of UK government	Winch, G.; Cha, J.	International journal of project management	2020	Quantitativa e qualitativa
An empirical study of assurance in the UK government major projects portfolio: from data to recommendations, to action or inaction	Vo, H.; Kirkham R. J.; Williams, T. M.; Howells, A.; Forster, R.; Cooke-Davies, T.	International Journal of Managing Projects in Business	2021	Quantitativa e qualitativa
Combining value-focused thinking and promethee techniques for selecting a portfolio of distributed energy generation projects in the brazilian electricity sector	Bortoluzzi, M.; Furlan, M.; Colombo, S. G; Amaral, T. M.; de Souza, C. C.; Dos Reis Neto, J. F.; de França, J. F.	Sustainability (Switzerland)	2021	Quantitativa e qualitativa

Fonte: Elaboração própria (2021).

Com pode ser observado na tabela 2, a maioria dos estudos que envolvem a temática possui natureza qualitativa. Os estudos retornados pela pesquisa foram publicados em sua maioria em inglês e com maior frequência a partir de 2017. Houve um hiato de pesquisas sobre o tema após 2012, sendo que nenhum estudo, com base nos critérios de inclusão estabelecidos, foi publicado nos anos de 2011, 2013 e em 2016. Observa-se que, embora exista desenvolvimento acadêmico, principalmente no ano de 2020, com quatro artigos presentes na análise, existem poucas evidências sobre as práticas e sobre as potencialidades de gerenciamento de portfólio por parte da gestão pública (JEFFERY; LELIVELD, 2004).

Neste caminho, alguns autores se propuseram a explorar a relação entre alinhamento estratégico e a gestão de projetos. É o caso do estudo conduzido por Teixeira e Rabechini Jr (2019), que utilizou uma pesquisa-ação em um tribunal de justiça para demonstrar a necessidade da seleção e priorização de projetos dentro da administração pública. A

implantação do modelo de gestão de portfólio proposto pelos autores possibilitou alinhar os projetos e outras iniciativas pendentes aos objetivos estratégicos e ao orçamento da organização. Concluiu-se que o modelo em questão proporcionou maior envolvimento da alta administração na gestão de projetos, bem como levou as demais unidades organizacionais a aperfeiçoar seus processos e regularizar documentos pendentes de seus respectivos projetos contidos no portfólio.

No mesmo bojo, Macetta e Bersanetti (2020) demonstraram que o alinhamento estratégico é o objetivo primordial da gestão de portfólio de projetos em qualquer organização. Ao desenvolver o estudo de caso, em empresas privadas e instituições públicas, percebeu-se que as instituições públicas conseguem apresentar uma melhor gestão documental, porém uma menor consciência de risco se comparado ao setor privado. De acordo com os resultados, a priorização e a alocação eficiente dos recursos públicos destinados aos projetos podem ser alvo de aprimoramento com a utilização de práticas usuais da iniciativa privada.

Por conseguinte, Bourne, Anker e Torjal (2020) enfatizam que um pensamento sistêmico é uma ferramenta necessária ao considerar as aplicações do desempenho da carteira de projetos do governo, mas salientam que essa análise deve ir muito além dos dados contidos nos relatórios usualmente disponibilizados pelas instituições. Assim, destaca-se a importância da análise de todo o portfólio para a tomada de decisão, em uma análise sistemática, em detrimento da avaliação de apenas um projeto isolado como reiteram Baptistone e Rabechini (2018).

Isto posto, os estudos demonstram como é necessário maximizar o valor do portfólio e tratar da exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos estratégicos da organização. Contudo, Young *et al.* (2012) concluem que ainda existem sérias deficiências no processo de gerenciamento de projetos e nas estruturas de investimento no setor público. Os achados dessa pesquisa sugerem que as falhas na forma como os projetos são selecionados e gerenciados limitam a capacidade das instituições de concretizar suas metas.

Avançando na temática, vê-se que a seleção e priorização de projetos em um portfólio contempla um processo de tomada de decisão que abarca múltiplos critérios (COOPER, 2000). De Oliveira, Alencar e Costa (2015) demonstram como a eficiência da gestão de portfólio está relacionada com o processo de seleção e alocação de gerentes de projeto dependendo das características de cada projeto. Ao estudarem o caso de uma empresa brasileira do ramo energético – enquanto prestadora de um serviço público - concluíram ser

possível classificar projetos e os respectivos gerentes de projetos em categorias, possibilitando uma gestão efetiva, visto que cada projeto requer diferentes competências e habilidades.

Por conseguinte, Cruz-Reyes *et al.* (2017) estudaram a aplicação de uma metodologia que considera a importância dos tomadores de decisão no PPM, levando em conta que as preferências da alta administração e dos gestores de projetos certamente influenciam o processo de otimização e análise do portfólio. Os autores trouxeram como contribuição a proposta de um algoritmo de aprimoramento multicritério, que não gera uma única solução, mas sim um conjunto de soluções para os gestores públicos da área de projetos.

Ainda sobre a influência dos tomadores de decisão e das partes interessadas, Baskarada e Hanlon (2018) buscaram aprofundar a discussão sobre os pontos-chave que as organizações públicas devem levar em conta ao adotar o gerenciamento de portfólio na área de projetos. Para os pesquisadores, os parâmetros de avaliação tradicionalmente usados não podem ser aplicados no setor público, devido às suas especificidades. Sugere-se ainda que o PPM, primeiramente, deve reunir o máximo de informações relevantes e que deve incluir informações sobre recursos humanos e orçamentos, serviços e *stakeholders* da organização. Ressalta-se que as partes interessadas devem estar envolvidas nesse processo, a fim de alcançar uma consistência com a direção governamental. Também, enfatiza-se que a administração pública deve concentrar-se apenas não nas carências – quando comparadas ao setor privado – mas que as organizações podem, pelo menos parcialmente, concentrar-se em quais resultados imediatos ou intermediários, com foco no alcance das partes interessadas, podem ser obtidos numa perspectiva de projetos (BASKARADA; HANLON, 2018).

Corroborando com esta ideia, Bortoluzzi *et al.* (2021) também propõem um modelo multicritério para subsidiar a tomada de decisão dentro de um portfólio na avaliação, seleção e priorização de projetos que envolvem tecnologias de Geração Distribuída de Energia (DGE). As partes interessadas são tidas como agentes importantes no processo de tomada de decisão, pois na gestão do portfólio de projetos, os *stakeholders* podem desempenhar um papel fundamental na avaliação dos projetos que irão compor o portfólio.

Outra linha de pesquisa explora como a gestão de portfólio vem ganhando importância visando as inter-relações existentes entre os projetos em desenvolvimento e as novas ideias envolvendo diferentes instituições. Assim, Milagres, Rezende e Silva (2017) utilizaram a metodologia de estudo de caso na Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) para avaliar e monitorar projetos realizados em parceria. Tendo em vista instrumentalização do processo de gestão do portfólio de alianças e a designação de um gestor para isso no órgão

supracitado, o estudo destaca a importância dos responsáveis pela gestão do portfólio de parcerias visto que o Estado frequentemente firma parcerias para a prestação de certos serviços públicos.

Como o Estado implementa políticas públicas por meio de programas ou projetos, a manutenção de um escritório de projetos (PMO) e o gerenciamento de portfólio (PPM) representa uma boa maneira para indicar a efetividade dos programas governamentais, embora não seja uma prática institucionalizada, segundo Pilkaite e Chmieliauskas (2015). Com isso, torna-se fundamental compreender as particularidades e as experiências envolvendo o gerenciamento de projetos de parcerias e como as cooperações externas podem contribuir para alavancar conhecimento (STETTINA; HÖRZ, 2015).

Não obstante, a governança vinculada à eficiência da máquina pública tornou-se um assunto de interesse relevante na literatura de projetos e gerenciamento de portfólio nos últimos anos, como esclarecem Khan *et al.* (2019). A pesquisa em voga, demonstrou as principais falhas nas áreas de tomada de decisão, e gerenciamento de partes interessadas envolvendo projetos públicos de infraestrutura do governo paquistanês. Os problemas de gestão de projetos de infraestrutura foram imputados à falta de uma estrutura de governança, conflitos organizacionais internos, falhas nos cronogramas e problemas de comunicação com os *stakeholders*, além de barreiras legais e políticas.

Quanto às dificuldades enfrentadas, Stentoft, Freytag e Thoms (2015) também descrevem os problemas encontrados pelos gestores municipais na Dinamarca no que tange gestão de portfólio de projetos na área de desenvolvimento metropolitano. O artigo fornece evidências empíricas dos desafios no contexto da gestão pública. Os autores advogam que a ausência de priorização de certos projetos é um indicativo do potencial ponto crítico de melhoria da gestão do portfólio de projetos de desenvolvimento, lembrando que tais projetos no âmbito municipal são muito sensíveis às questões políticas.

Para Kostiukevych *et al.* (2020) é possível identificar lacunas na estrutura de avaliação e seleção dos projetos de desenvolvimento regional. Os resultados da avaliação demonstram que as estratégias de desenvolvimento econômico local devem ser usadas pelos agentes formuladores de políticas, ou *policy makers*, como uma forma de melhorar o portfólio de projetos econômicos com base em modelos de valor operacional e estratégico. De acordo com Winch e Cha (2020), os principais desafios para a gestão de grandes projetos e programas governamentais envolvem falhas seleção de portfólio. Para eles, mais de um décimo dos desafios elencados corresponde às dificuldades da gestão de portfólio de projetos, enquanto as

questões envolvendo recursos humanos e dificuldades de liderança correspondem a um quinto dos desafios. Ainda assim, os aspectos de governança e o gerenciamento de projetos constituem algumas das capacidades de suporte vitais para os administradores públicos.

Embora o conceito de governança pública não esteja completamente maduro, conforme Vo *et al.* (2020), a prática efetiva desta diante dos principais projetos e programas do governo, é crucial para a responsabilização do estado e a transparência dos gastos públicos. Com base nisso, Baskarada e Hanlon (2017) lembram que as abordagens tradicionais não têm aplicabilidade em organizações governamentais e entes públicos ou, pois para estes os ganhos financeiros não representam a missão ou os objetivos destas organizações. Ao contrário da iniciativa privada, as organizações públicas e sem fins lucrativos estão mais interessadas, em geral, em identificar seus pontos fortes e fraquezas, bem como fazer a melhor aplicação possível dos recursos do estado.

Outros autores analisam em suas pesquisas a ligação entre gestão de portfólio e as tecnologias de informação e comunicação. Belz e Giga (2018), ao estudarem o gerenciamento de portfólio de projetos de tecnologia, consideram que, em muitos casos, a seleção de projetos desconsidera efeitos políticos ou sociais, o que pode causar forte impacto organizacional. Além disso, sugerem que um número relativamente pequeno de sucessos dentre os projetos escolhidos é capaz de maximizar o valor de todo o portfólio.

Similarmente, Medeiros, Danjour e Neto (2017) avaliam que a adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos influencia positivamente no aumento de eficiência e da governança na área de Tecnologia da Informação (TI) de instituições públicas brasileiras. Para tanto, a pesquisa incidiu sobre 372 instituições públicas brasileiras avaliadas pelo TCU, demonstrando que as ferramentas de gerenciamento de projetos adotadas pelas organizações pesquisadas contribuem para o aprimoramento da governança de TI, sendo as práticas de gestão de portfólio tendem a melhorar o nível de sucesso dos projetos selecionados.

O artigo de Nielsen e Pedersen (2014) também aborda a área de TI e o conceito de governo eletrônico. A área é significativamente importante nas pesquisas atuais, mas há poucas informações sobre práticas de PPM de TI dentro da administração pública. A pesquisa revela que a tomada de decisão muitas vezes acaba por criar problemas no portfólio de TI e, em alguns casos, influencia negativamente no resultado dos investimentos do governo eletrônico. Assim, de acordo com os autores, ao invés de implementar mudanças radicais na gestão de portfólio, seguindo o padrão adotado em empresas privadas, as organizações

públicas podem melhorar as práticas de PPM de TI de forma mais factível, dentro de seus próprios limites financeiros e organizacionais.

No mesmo enquadramento, Lappi, Aaltonen e Kujala (2019) propõem práticas de governança de projetos a serem aplicadas no contexto do chamado ‘governo eletrônico’. Os autores abordam diferentes práticas e processos com foco na gestão de portfólio de projetos que podem ser aplicados verticalmente em diferentes níveis organizacionais para conectar os projetos de TIC aos objetivos estratégicos, favorecendo a redução e custos e agilidade a partir da digitalização do setor público, contribuindo assim para a gestão de projetos aumentando a compreensão sobre a relação entre governança pública e projetos de TIC.

Esses estudos indicam que existe um interesse em entender as práticas de PPM na gestão pública, porém, pontua-se a necessidade em aperfeiçoá-las. As pesquisas recentes também exprimem que o gerenciamento de portfólio ampara as organizações públicas no contexto da NGP, por contribuir para a governança pública e para o desenvolvimento de melhores projetos. Nota-se que continuação dessa evolução passa pelo governo eletrônico, que, por abranger ferramentas de tecnologia da informação, encontra no processo de gestão de portfólio de projetos um aliado.

### **Considerações Finais**

O objetivo desta pesquisa consistiu em apresentar uma análise da produção científica na área de gestão de portfólio de projetos de forma a demonstrar a sua importância para a governança pública. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura disponível, com base em artigos publicados em português e inglês, no período entre 2011 e 2021, nas bases Scopus e *Web of Science*.

A partir da literatura analisada, foi possível verificar que as práticas de PPM ainda são pouco difundidas na administração pública. Porém, há tendência de fortes contribuições para o gerenciamento de portfólio principalmente na área de TIC, à medida que a nova gestão pública exige superar antigos paradigmas e precisa adaptar-se ao chamado ‘governo eletrônico’. Paralelamente, não se pode ignorar o fato de que o setor público conta com uma forte atuação política, capaz de influenciar suas atividades. Mesmo assim, constata-se que os *stakeholders* estão mais envolvidos no processo de gerenciamento de projetos, requerendo maior efetividade e transparência a fim de que a fazenda pública se ocupe com a correta alocação de seus gastos em projetos que estejam alinhados estrategicamente às organizações.

Diante disso, governança pública, enquanto instrumento de definição clara de papéis e responsabilidades entre os gestores e partes interessadas, deve ser vista como uma diretriz, no sentido de garantir e aderência às necessidades institucionais e ainda conduzir as políticas públicas e à prestação de serviços de interesse social.

Importa lembrar que, como outros estudos de natureza similar, esta pesquisa possui limitações. Uma delas refere-se à quantidade de bases de dados consultadas, visto que a pesquisa limitou-se aos resultados de duas bases, é possível que a consulta em outros portais de periódicos possa aumentar a amostragem final e, por sua vez, evidenciar outros resultados. Outra limitação diz respeito à natureza da revisão sistemática de literatura, sendo que as decisões acerca da aplicação de determinados critérios de inclusão e exclusão de dados, são passíveis de subjetividade.

Como apontamento para futuras pesquisas, aponta-se a necessidade de tratar das possibilidades de melhoria na gestão de portfólio de projetos na realidade do setor público brasileiro, tendo em vista que a maior parte das pesquisas voltadas para o tema é composta por estudos em outros países, como demonstrado da revisão de literatura. Adicionalmente, novas pesquisas poder ajudar a mapear o grau de maturidade das organizações públicas brasileiras no processo de avaliação e seleção de seus projetos.

## Referências

BAPTESTONE, R.; RABECHINI, R. JR. Influence of portfolio management in decision-making. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 11, n. 3, p. 406–428, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.3926/jiem.2464>. Acesso em: 21 set. 2021.

BAKER, E.; SOLAK, S. Management of energy technology for sustainability: How to fund energy technology research and development. **Production and Operations Management**, v. 23, n. 3, p. 348-365, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/poms.12068>. Acesso em: 11 out. 2021.

BASKARADA, S.; HANLON, B. Corporate portfolio management in the public sector. **Journal of management development**, v. 37, n. 4, p. 333–340, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0107>. Acesso em: 21 set. 2021.

BASKARADA, S.; HANLON, B. Strategic management of multi-business portfolios in the public sector A case study in defence science and technology. **Journal of advances in management research**, v. 14, n. 4, p. 466–480, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2017-0032>. Acesso em: 19 out. 2021.

BHAGAT, S.; BOLTON, B. Corporate governance and firm performance. **Journal of corporate finance**, v. 14, n. 3, p. 257-273, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006> . Acesso em: 10 out. 2021

BELZ, A.; GIGA, A. Of Mice or Men: Management of Federally Funded Innovation Portfolios with Real Options Analysis. **IEEE Engineering Management Review**, v. 46, n. 3, pp. 75–86, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2847313>. Acesso em: 19 out. 2021.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2.<sup>a</sup> versão. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF). Acesso em: 21 set. 2021.

BRERETON, P. et al. Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **Journal of systems and software**, v. 80, n. 4, p. 571-583, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.07.009> . Acesso em: 10 out. 2021

BORTOLUZZI, M. et al. Combining value-focused thinking and promethee techniques for selecting a portfolio of distributed energy generation projects in the brazilian electricity sector. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n.19, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su131911091>. Acesso em: 19 out. 2021.

BOURNE, M. et al. How to measure and manage the UK Government's major project portfolio. **Measuring business excellence**, v. 24, n.4, pp. 461–474, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2020-0035>. Acesso em: 04 out. 2021.

CANBAZ, B; MARLE, F. Construction of project portfolio considering efficiency, strategic effectiveness, balance and project interdependencies. **International journal of project organisation and management**, v. 8, n. 2, p. 103–126, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2016.076389>. Acesso em: 04 out. 2021.

CASTRO, H. G; CARVALHO, M. M. Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 2, p. 283-296, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/LrSWYZxqRRdXvsPBPZmshGR/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 out. 2021.

CATAPAN, A.; CHEROBIM, A. P. M. S. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, p. 7-230, 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235126255.pdf>. Acesso em: 01 out. 2021.

CAVALCANTE, P. L. C. Convergências entre a governança e o pós-nova gestão pública. **Boletim de análise político institucional**. IPEA. Brasília, n.19, 2018. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8965/1/bapi\\_19\\_cap\\_03.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8965/1/bapi_19_cap_03.pdf) Acesso em: 01 out. 2021.

CLEMENTE, D. H.; MARX, R.; CARVALHO, M. M. Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 12, n. 2, p. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v12i2.1630>. Acesso em: 10 out. 2021

CRAWFORD, L. H.; HELM, J. Government and governance: The value of project management in the public sector. **Project management journal**, v. 40, n. 1, p. 73-87, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>. Acesso em: 10 out. 2021

CRUZ-REYES, L. et al. Performance Analysis of Strategies that aid in the Incorporation of Preferences in Public Portfolio Optimization Processes. **International journal of combinatorial optimization problems and informatics**, v. 8, n.2, pp. 25–31, 2017.

DE OLIVEIRA, E. C. B., ALENCAR, L. H.; COSTA, A. P. C. S. A decision model for energy companies that sorts projects, classifies the project manager and recommends the final match between project and project manager. **Produção**, v. 26, n. 1, p. 91–104, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.172314>. Acesso em: 27 out. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HUBBARD, D. W. How to measure anything: Finding the value of intangibles in business. **John Wiley & Sons**, 2014. Disponível em: [encurtador.com.br/lqGLR](http://encurtador.com.br/lqGLR). Acesso em: 10 out. 2021.

JEFFERY, M.; LELIVELD, I. Best practices in IT portfolio management. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 3, p. 41, 2004. Disponível em: <https://ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-08/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/4.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

KHAN, A. et al. Deficiencies in Project Governance: An Analysis of Infrastructure Development Program. **Administrative sciences**, v. 9, n.1, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci9010009>. Acesso em: 28 out. 2021.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. 2007. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.117.471> Acesso em: 10 set. 2021.

KOSTIUKEVYCH, R. et al. A value-oriented approach to assessing regional economic development projects. **Journal of international studies**, v. 13, n. 4, p. 155–170, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-4/11>. Acesso em: 27 out. 2021.

KREUTZ, R. R.; VIEIRA, K. M. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades; **Revista de Gestão Pública**, v. 9, n.1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/234989/31214>. Acesso em: 17 out. 2021.

LAPPI, T. M.; AALTONEN, K.; KUJALA, J. Project governance and portfolio management in government digitalization. Transforming government: **People, process and policy**, v. 13,

n. 2, p. 159–196, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TG-11-2018-0068>. Acesso em: 28 out. 2021.

MACETA, P. R. M.; BERSSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M. Gerenciamento de portfólio de projetos no setor público: uma revisão da literatura. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 1, p. 222–244, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14488/1676-1901>. Acesso em: 29 set. 2021.

MACETA, P. R. M.; BERSSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M. Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: Characteristics, similarities and differences. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 13 n. 7, p. 1405-142, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ijmpb-09-2018-01762019>. Acesso em: 29 set. 2021.

MEDEIROS, B.; DANJOUR, M.; NETO, M. Project management: Contributions for IT governance in brazilian public sector. **Journal of management and technology**, v. 17, n. 1, p. 54–78, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2017.v17i1.977>. Acesso em: 28 out. 2021.

MEYER, D. E.; PARAÍSO, M. A. **Metodologias de pesquisas pós-críticas em educação**. Belo Horizonte. Mazza Edições, 2012.

MILAGRES, R.; REZENDE, O.; SILVA, S. A. G. D. Embrapa's alliance department: Role and position. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 3, p. 431–450, 2017. Scopus. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612160046>. Acesso em: 27 out. 2021.

NIELSEN, J.; PEDERSEN, K. IT portfolio decision-making in local governments: Rationality, politics, intuition and coincidences. **Government information quarterly**, v. 31, n. 3, p. 411–420, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.04.002>. Acesso em: 28 out. 2021.

PENNYPACKER, J. S.; DYE, L.D. Project portfolio management and managing multiple projects: two sides of the same coin. New York. Marcel Dekker, 2002. Disponível em: [encurtador.com.br/vCKR9](http://encurtador.com.br/vCKR9). Acesso em: 10 out. 2021.

PILKAITE, A.; CHMIELIAUSKAS, A. Changes in public sector management: Establishment of project management offices: A comparative case study of Lithuania and Denmark. **Public policy and administration**, v. 14, n. 2, p. 291–306, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-2-10>. Acesso em: 27 out. 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). **Project Management Institute**, PA, 2017.

POLLIT, C.; DAN, S. The impacts of the new public management in Europe: a meta-analysis. **Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future**. COCOPS Work Package 1, 2011. Disponível em: <https://lirias.kuleuven.be/1866257?limo=0>. Acesso em: 01 de out. 2021.

RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. M. O ambiente de inovação e a gerência de projetos. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 19, 1999. Disponível em: [encurtador.com.br/jALQ3](http://encurtador.com.br/jALQ3). Acesso em: 10 out. 2021.

RADNOR, Z. J.; NOKE, H. Conceptualising and contextualising public sector operations management. **Production Planning & Control**, v. 24, n. 10-11, p. 867-876, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666884>. Acesso em: 11 out. 2021.

RIBEIRO, H. C. M. et al. Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica das Dissertações e Teses Brasileiras. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 15, n. 3, 2012. Disponível em: <https://journalamg.org/contabil/article/view/475>. Acesso em: 17 out. 2021.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. Saraiva. São Paulo, 2006.

SANTOS, P. F. A. A dos; GONÇALVES, C. A.; DIAS, A. V. C. Implementação da gestão de portfólio de projetos no setor público: Um estudo de caso no governo de Minas Gerais; **XXXVI Enanpad**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/63/2012\\_APB1072.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_APB1072.pdf). Acesso em: 29 de set 2021.

SILVA, R. F. M. da; CARMONA, C. U. M.; LAGIOIA, U. C. T. A Relação entre o Risco e as Práticas de Governança Corporativa Diferenciada no Mercado Brasileiro de Ações: uma abordagem sob a égide da teoria dos portfólios de Markowitz. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, p. 175-192, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v13i39.789>. Acesso em: 11 out. 2021.

STENTOFT, J.; FREYTAG, P.; THOMS, L. Portfolio management of development projects in Danish municipalities. **International Journal of public sector management**, v. 28, n. 1, p. 11–28, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2014-0047>. Acesso em: 28 out. 2021.

STETTINA, C. J.; HÖRZ, J. Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. **International Journal of Project Management**, v. 33, n.1, p. 140-152, 2015. Disponível em: [encurtador.com.br/sLMQ4](http://encurtador.com.br/sLMQ4). Acesso em: 13 out. 2021.

TEIXEIRA, J. F.; CASTRO, L. M. Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p237/29293>. Acesso em: 17 out. 2021.

TEIXEIRA, R.; RABECHINI, R. JR. The implantation of the project selection model in a state court of justice. **Revista de gestão e projetos**, v. 10, n. 3, p. 81–94, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/GeP.v10i3.11497>. Acesso em: 27 out. 2021.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P.. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal**

**of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>. Acesso em: 10 out. 2021

VO, H., et al. An empirical study of assurance in the UK government major projects portfolio: From data to recommendations, to action or inaction. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 14, n. 4, p. 865–897, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0242>. Acesso em: 27 out. 2021

WINCH, G.; CHA, J. Owner challenges on major projects: The case of UK government. **International journal of project management**, v. 38, n.3, p. 177–187, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.03.001>. Acesso em: 28 out. 2021.

YOUNG, R. et al. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. **International journal of project management**, v. 30, n.8, pp. 887–900, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.003>. Acesso em: 28 out. 2021.

YOUNG, M.; CONBOY, K. Contemporary project portfolio management: Reflections on the development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management. **International Journal of Project Management**. v. 31, n. 8, p. 1089-1100, 2013. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313000458?casa\\_token=iDbQpPmeJTIAAAAA:iHm6tcINNOVMp34r6lhief\\_WTI8hhy9r\\_cLyBDrhQGJm-YoKHqhRa5-6rsamVycUfwY36Akaw](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313000458?casa_token=iDbQpPmeJTIAAAAA:iHm6tcINNOVMp34r6lhief_WTI8hhy9r_cLyBDrhQGJm-YoKHqhRa5-6rsamVycUfwY36Akaw). Acesso em: 17 out. 2021.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

ALVES, Adrielle Menezes ; CEOLIN, Alessandra Carla; MRAES, Ionete Cavalcanti de. Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Setor Público . **Id on Line Rev. Psic.**, Fevereiro/2022, vol.16, n.59, p. 250-269, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 21/02/2021;

Aceito 26/02/2022;

Publicado em: 28/02/2022.