

# Aplicabilidade e Sugestões para o Padrão de Gestão de Portfólio do PMI

**Alexandre Moeckel** | Pesquisador da UTFPR

**Dr. Fernando Antonio Forcellini** | Prof. da UFSC e Diretor Inovação Instituto Milênio



**Este artigo traz a compilação** dos principais resultados de uma pesquisa realizada de março a maio de 2008 junto a 54 empresas brasileiras de diferentes setores empresariais. A pesquisa permitiu identificar, após 2 anos da publicação do padrão do PMI para gestão de portfólio, como está a prática desta disciplina e o que pode ser feito para melhorar a representação dos processos envolvidos na gestão de portfólio. O artigo traz no seu início alguns conceitos e a descrição da representação original destes processos pelo PMI. A seguir, são contextualizados dados sobre a aderência da abordagem do PMI nas empresas, os principais métodos, técnicas e ferramentas que apóiam a gestão de portfólio, os indicadores monitorados e os canais utilizados nas empresas para obter informação e conhecimento para a tomada de decisão. Com base nas sugestões recebidas, são apresentadas contribuições para a próxima revisão do *The Standard for Portfolio Management*, incluindo uma nova proposta para sistematização dos processos envolvidos na gestão de portfólio.



**Alexandre Moeckel.** Engenheiro, mestre em Tecnologia (Inovação Tecnológica) e doutorando em Engenharia (Desenvolvimento de Produto). Pesquisador da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Possui 13 anos de experiência nas áreas de Engenharia Elétrica e de Produção, com ênfase em Desenvolvimento de Produto.



**Fernando Antonio Forcellini.** Engenheiro, mestre e doutor em Engenharia (Mecânica). Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, supervisor do Grupo de Engenharia do Produto e Processo, Diretor de Inovação do Instituto Fábrica do Milênio. Possui 23 anos de experiência nas áreas de Engenharia Mecânica e de Produção, com ênfase em Desenvolvimento de Produto.

## Introdução

Há razões diferentes para uma empresa ter vários projetos ao longo do tempo. A incerteza que cerca os projetos individuais leva algumas organizações a aumentar a ênfase no desenvolvimento de um portfólio, com o propósito de balancear os riscos em relação ao retorno e reduzir a incerteza como um todo (TEMAGUIDE, 1998).

Em maio de 2006 o PMI publicou o primeiro padrão para a gestão do portfólio de projetos em diferentes tipos de organizações, intitulado *The Standard for Portfolio Management*, que visa tratar da seguinte lacuna existente na área de gestão de projetos: a necessidade de um conjunto de processos documentados que represente de maneira geral as boas práticas reconhecidas na disciplina de gestão de portfólio. Trata-se de uma expansão da informação oferecida no Guia PMBoK e no modelo OPM3 (PMI, 2006).

Entretanto, pesquisa realizada de março a maio de 2008 junto a 54 empresas brasileiras mostra que esforços ainda são necessários para que este padrão seja aplicável em diferentes tipos de organizações, de porte e setores de atuação diversos, com níveis distintos de maturidade, know-how e de complexidade em seus projetos e produtos.

Este artigo traz a compilação dos principais resultados desta pesquisa e uma nova proposta para representação dos processos envolvidos na gestão de portfólio.

## Gestão de portfólio

Gestão de portfólio é a gestão centralizada de um ou mais portfólios, que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas

e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos específicos de negócios estratégicos (PMI, 2006, pág. 5)

Trata-se de um processo dinâmico de decisão, no qual uma lista de projetos ativos de novos produtos é constantemente atualizada e revisada (COOPER et al., 1999).

A principal meta da gestão de portfólio é maximizar o valor do portfólio, por meio da análise dos projetos e programas candidatos à inclusão no portfólio e da exclusão oportuna de projetos que não atendam aos objetivos estratégicos da organização (PMBoK, 2004).

Para ROZENFELD et al. (2006), a técnica de gestão de portfólio, ou da carteira de projetos, traduz-se em um processo estruturado de decisão sobre quais projetos devem ser desenvolvidos pela organização, sendo que, neste processo, são avaliados projetos/produtos existentes e identificadas novas idéias, visando priorização e escolha.

Enquanto a gestão de projetos e de programas tradicionalmente está focada em “fazer direito o trabalho”, a gestão de portfólio está preocupada em “fazer o trabalho correto” (PMI, 2006, pág. 3).

Para COOPER et al. (1999), nos processos da gestão de portfólio são avaliados, selecionados e priorizados novos projetos, projetos existentes podem ser acelerados, interrompidos, colocados em espera, e recursos são realocados aos projetos ativos. Estes autores também afirmam que a tomada de decisão na gestão de portfólio é caracterizada por incerteza e informação variável, oportunidades dinâmicas, múltiplas metas e considerações estratégicas, interdependência entre projetos, dentre outros aspectos críticos.