

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

WELTON SHEL DUQUE

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS E GESTÃO ESTRATÉGICA:
um alinhamento de processos para a realização
de objetivos organizacionais**

VITÓRIA

2009

WELTON SHEL DUQUE

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS E GESTÃO ESTRATÉGICA:
um alinhamento de processos para a realização
de objetivos organizacionais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas – nível Acadêmico. Linha de pesquisa: Estratégia Empresarial e Governança Corporativa.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Soncini Pelissari

**VITÓRIA
2009**

WELTON SHEL DUQUE

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS E GESTÃO ESTRATÉGICA:
Um alinhamento de processos para a realização
de objetivos organizacionais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, nível acadêmico, na área de concentração Estratégia Empresarial e Governança Corporativa.

Aprovada em 02 de Dezembro de 2009.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Profº Dr.: ANDERSON SONCINI PELISSARI
(Fund. Inst. Capixaba de Pesquisas - FUCAPE)**

**Profº Dr.: ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA
(Fund. Inst. Capixaba de Pesquisas - FUCAPE)**

**Profª Dra.: ROSÂNGELA MARIA VANALLE
(Universidade Nove de Julho – UNINOVE)**

Dedico este trabalho a Deus, acima de tudo, por ser a inteligência suprema e a causa primária de todas as coisas, a Força maior de vontade e de realização da Vida.

A Jesus Cristo, o ser humano de maior adiantamento moral que a humanidade já conheceu, que transformou o mundo com um projeto pessoal de apenas três recursos: uma sandália, uma túnica velha de algodão e a palavra. Sua estratégia: o Amor incondicional ao próximo.

A todos os professores, mestres e doutores deste país, que fazem da sua arte e do seu amor à profissão de ensinar, o alinhamento entre a vontade de crescer e o progresso do povo, a ligação entre o ideal formado e o objetivo realizado.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Bruna Lyra Duque, uma luz e referência em meu caminho, eterna companheira, por sua ajuda e motivação, paciência e dedicação, durante os nossos momentos de família, estudos e trabalhos.

Ao amigo e orientador, Prof. Dr. Anderson Soncini Pelissari, que me conduziu com toda a atenção, paciência e exímia competência, por este importante processo de desenvolvimento científico e acadêmico; e à sua esposa Inayara, parceira de disciplinas no mestrado, pelas dicas e sugestões sempre oportunas e enriquecedoras.

Aos amigos angolanos e brasileiros, com quem trabalhei em Luanda, cujo convívio e atuação prática, na aplicação dos fundamentos em gerenciamento de projetos, resultaram em valiosos aprendizados e vivências organizacionais.

Aos colegas e professores da Fucape, pela convivência e aprendizados durante nossos momentos de calorosa interação acadêmica.

Àqueles colegas de trabalho nas organizações, que, no palco da vida prática, aceitam embarcar juntos em novas estratégias e rompem as velhas posturas na busca de seus objetivos pessoais e coletivos.

Aos colegas do Escritório de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo, com quem tive a rica oportunidade de participar dos primeiros momentos e definições estratégicas desta importante estrutura de gerenciamento.

A toda a minha família, especialmente àqueles (as) que me abrem as portas deste mundo, de uma maneira ou de outra, e me lançam aos desafios de perpassá-las, sempre!

“Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colmeias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente a sua construção, antes de transformá-la em realidade. No fim do processo de trabalho, obtém-se um resultado que já, desde o início, existia na imaginação do trabalhador e, portanto, idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação de forma na matéria natural que opera; ele imprime ao material o projeto que conscientemente o conduzia ao seu objetivo, o qual constitui a lei que determina a espécie e o modo de sua atividade, ao qual tem de subordinar sua vontade.”

Karl Marx (O Capital. São Paulo: Nova Cultural, vol. 1, p. 149, 1985)

RESUMO

O gerenciamento de projetos tem se apresentado como um conjunto de processos capaz de conduzir a implementação eficaz e eficiente de estratégias organizacionais. Neste sentido, o presente estudo privilegia a análise da articulação entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica nas organizações, por meio da identificação dos fatores organizacionais presentes no alinhamento dos seus processos, verificação da função catalisadora que o gerenciamento de projetos estabelece para a implementação de estratégias, e análise da influência que o alinhamento de processos exerce sobre a realização de objetivos organizacionais. Discutindo-se o referencial teórico das estratégias pretendidas, deliberadas, emergentes, realizadas e não-realizadas de Henry Mintzberg, e a metodologia de gerenciamento de projetos do PMI, descrita no guia PMBoK, o estudo propõe um esquema analítico, e o testa empiricamente, de alinhamento entre processos estratégicos e de projetos. Para atingir os propósitos da investigação, optou-se por uma pesquisa qualitativa descritiva, com o estudo de casos múltiplos, conduzidos dentro das áreas de telecomunicações de duas operadoras de telefonia móvel celular, sendo uma brasileira e outra angolana. Os dados empíricos foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta, participante e documentos. A análise de conteúdo foi usada para a montagem de um mapa cognitivo conceitual de categorização, sobre o qual foram estabelecidas as relações entre as unidades temáticas. Os resultados da pesquisa revelam que os processos de gerenciamento de projetos, quando sustentados por fatores de ambiente, conteúdos e processos organizacionais, orientados a projetos, estabelecem interfaces coordenadas com os processos estratégicos e exercem a função de catalisadores da implementação de estratégias, colaborando, desta forma, para a realização de objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão estratégica; estratégia empresarial, gerenciamento de projetos; processos organizacionais.

ABSTRACT

Project management has been widely used as a framework of processes for supporting the implementation of corporate strategies. In this sense, the present research intended to analyze the articulation between project and strategic management processes, in order to identify the organizational factors that promote the alignment among the processes, verify the organizational enabler function that project management establishes for strategies implementation, and evaluate the influence of the processes alignment over the realization of organizational objectives. As theoretical references, it was adopted the Henry Mintzberg's intended, deliberate, emergent, realized and unrealized strategies, and the PMI's project management approach described by the PMBoK Guide, to build, and test it empirically, a model of project and strategy processes alignment. A qualitative research approach, conducted by a multiple cases study, was chosen to the purpose of the investigation conducted inside the telecommunication engineering departments of two mobile operators, one Brazilian and other Angolan. Empirical data were collected by the means of semi-structured interviews, direct observation, direct participation and documents. A content analysis process was performed to build a conceptual cognitive map of categorization, on which were drawn the relationships between the thematic unities. The results of the research indicate that, when the project management processes are supported by project oriented organizational factors related to internal environment, contents and processes, they establish coordinated interfaces with strategy management processes, become organizational enablers of strategy implementation, and collaborate to the realization of organizational objectives.

Key-words: Strategic management; corporate strategy; project management; organizational processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Aspectos de conteúdos e processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica	24
Figura 2: Modelo de negócios que alinha funções estratégicas e de projetos.	34
Figura 3: Conceito básico de gestão estratégica organizacional de Bryson e Alston.	42
Figura 4: Interações entre os grupos de processos de gerenciamento do PMBoK...	69
Figura 5: Modelo de negócios partindo da estratégia em sentido ao gerenciamento de projetos.....	77
Figura 6: Estrutura teórica de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial, de Thomas e Mullaly	79
Figura 7: Proposta de alinhamento de processos estratégicos e de projetos	80
Figura 8: Estratégias deliberadas e emergentes.	83
Figura 9: Transformações de estratégias em objetivos realizados ou não-realizados	85
Figura 10: Ligações entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos...	87
Figura 11: Visão geral do modelo OPM3	91
Figura 12: Influência da cultura, liderança, fatores de projeto, gerenciamento e fatores comportamentais, nos resultados de um projeto, segundo Shore.....	94
Figura 13: Relação entre estratégia e escritório de gerenciamento de projetos	98
Figura 14: Hierarquias de Orçamentos, Objetivos, Estratégias e Programas de Mintzberg.....	102

Figura 15: Estrutura teórica de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial de Turner	103
Figura 16: Ligação da estratégia empresarial ao gerenciamento de projetos por meio da “estratégia de projetos” de Shenhar, Poli e Lechler	108
Figura 17: Hierarquias entre Portfólios, Programas e Projetos (PMI, 2008a).....	112
Figura 18: Estrutura teórica de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial de Srivannaboon (2006).....	119
Figura 19: Quádrupla-restrição de projetos, de Norrie e Walker	123
Figura 20: Esquema analítico de articulação entre processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos, com fatores de alinhamento e foco na realização de objetivos organizacionais.	126
Figura 21: Método do estudo.....	134
Figura 22: Processo incremental de formulação e deliberação de objetivos estratégicos, até a definição e aprovação formal dos projetos (B6)	179
Figura 23: Proposição de alinhamento entre resultados de projetos e resultados dos BSC corporativo (KPIs e KQIs)	189

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: <i>Trade-offs</i> do uso de processos Estratégicos	45
Quadro 2: As dez escolas de pensamento estratégico	48
Quadro 3: Concordâncias aceitas sobre o que é estratégia.....	49
Quadro 4: Eixos, focos e autores das perspectivas estratégicas de Whittington	50
Quadro 5: As perspectivas estratégicas de Whittington e suas características.....	51
Quadro 6: Aspectos do ambiente externo considerados na formulação de Estratégias	54
Quadro 7: Critérios gerais de avaliação da legitimidade da estratégia de Rumelt (1980).....	54
Quadro 8: Aspectos da formulação de estratégias (forma descritiva) de autores conhecidos	55
Quadro 9: Nomes e objetivos dos cinco grupos de processos do PMBoK 4ª edição (2008).....	66
Quadro 10: Nomes e objetivos das nove áreas de conhecimento do PMBoK 4ª edição.....	67
Quadro 11: Lista dos 42 (quarenta e dois) processos de gerenciamento do PMBoK 4ª edição	68
Quadro 12: As quatro normas de gerenciamento de projetos do PMI.....	71
Quadro 13: Conceitos resumidos de Portfólios, Programas e Projetos, segundo o PMI.....	71
Quadro 14: Explicações dos cinco P's da estratégia de Mintzberg.....	82
Quadro 15: Tipos de Estratégias de Mintzberg	83

Quadro 16: Vieses sistemáticos associados à cultura de projetos.....	95
Quadro 17: Exemplo de categorização de projetos baseada no provável impacto que a implementação da estratégia terá sobre a organização.	106
Quadro 18: O quatro elementos básicos da estratégia de projetos de Shenhar, Poli e Lechler	110
Quadro 19: Elementos de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia	120
Quadro 20: Grade fechada das unidades de conteúdos temáticos de análise	156
Quadro 21: Números da evolução da telefonia celular no Brasil.....	169

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nível típico de uso de recursos ao longo do ciclo de vida dos projetos	73
Gráfico 2: Sobreposição das fases de gerenciamento de projetos do PMBoK.	73
Gráfico 3: Exemplo do ciclo de vida de um projeto de desenvolvimento de software	75
Gráfico 4: Evolução anual do número total de ERBs em operação no Brasil.....	170

LISTA DE MAPAS COGNITIVOS

Mapa cognitivo 1: Unidades temáticas primárias, conforme a base teórica da pesquisa	159
Mapa cognitivo 2: Grade das unidades de conteúdos temáticos em formato de mapa cognitivo	159
Mapa cognitivo 3: Exemplo de categorização de fragmento discursivo do entrevistado B2.	161
Mapa cognitivo 4: Exemplo de fragmentos de base teórica dentro do mapa cognitivo	164
Mapa cognitivo 5: Discursos sobre os fatores de projetos orientados ao AMBIENTE, que indicaram a COORDENAÇÃO, como uma função que o gerenciamento de projetos exerce sobre os processos estratégicos.....	227

LISTA DE SIGLAS

APM – *Association for Project Management*

CAPEX – *Capital Expenditures*

BPO – *Business Process Orientation*

BSI – *British Standard Institute*

EGP – *Escritório de Gerenciamento de Projetos*

EP – *Escritório de Projetos*

GP – *Gerente de Projetos*

PMBok – *Project Management Body of Knowledge*

PMO – *Project Management Office*

PMP – *Project Management Professional*

PMI – *Project Management Institute*

KPI – *Key Performance Indicator*

KQI – *Key Quality Indicator*

MOU – *Minutes of Usage*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	18
1.2	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	28
1.3	JUSTIFICATIVA.....	30
1.4	OBJETIVO GERAL.....	36
1.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	36
1.6	REVISÃO DA LITERATURA.....	36
1.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	40
1.8	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	41
2	GESTÃO ESTRATÉGICA	42
2.1	ESTRATÉGIA.....	43
2.2	AS DEZ ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
2.3	AS QUATRO ABORDAGENS ESTRATÉGICAS DE WHITTINGTON.....	50
2.4	FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE.....	52
3	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	57
3.1	PROJETOS.....	59
3.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	62
3.3	A METODOLOGIA PMI.....	65
3.4	CICLO DE VIDA DO PROJETO E DO PRODUTO.....	72
4	ARTICULAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS E PROJETOS	76
4.1	OS 5P'S DA ESTRATÉGIA E A METODOLOGIA PMBOK.....	81
4.2	FATORES ORGANIZACIONAIS DE ALINHAMENTO.....	88
4.2.1	Maturidade organizacional em projetos	90
4.2.2	Cultura em gerenciamento de projetos	92
4.2.3	Escritório de gerenciamento de projetos (EGP)	97
4.2.4	Hierarquias de objetivos e estratégias	102
4.2.5	Categorização de projetos	104
4.2.6	Estratégia do projeto	107
4.2.7	Portfólios, programas e projetos	111
4.2.8	Metodologias de gerenciamento de projetos	115
4.2.9	Stage Gates (portões de fase) de projetos	117
4.2.10	Modelos de desempenho de projetos (scorecard)	121
4.3	ESQUEMA ANALÍTICO DE ALINHAMENTO.....	125
4.4	PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO.....	131

5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	133
5.1	NATUREZA DA PESQUISA	135
5.2	CONTEXTO, UNIDADES E SUJEITOS DE ANÁLISE	139
5.3	COLETA DOS DADOS	143
5.3.1	Protocolo do estudo de caso	144
5.3.2	Entrevistas semiestruturadas	146
5.3.3	Observação direta	148
5.3.4	Observação participante	149
5.3.5	Documentos	150
5.4	ANÁLISE DOS DADOS	151
5.4.1	Análise de conteúdo	154
5.4.2	Mapas cognitivos	157
6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	163
6.1	REVISÃO DA MINUTA DO ESTUDO DE CASO	166
6.2	O SETOR DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR	167
6.3	SÍNTESE CRUZADA DOS CASOS BRACEL E ANGOCEL	172
6.3.1	Maturidade, cultura e escritório de projetos (ambiente)	173
6.3.2	Hierarquias de objetivos, categorização, estratégia do projeto e portfólios (conteúdos)	177
6.3.3	Metodologia, <i>stage gates</i> e desempenho (processos)	185
6.3.4	Gerenciamento de projetos como catalisador de estratégias	191
6.3.5	Realização de objetivos estratégicos por meio de projetos	198
6.3.6	Dificuldades de alinhamento entre estratégias e projetos	200
7	CONCLUSÕES	204
7.1	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	210
	REFERÊNCIAS	212
	APÊNDICE A – CARTA CONVITE AOS ENTREVISTADOS	220
	APÊNDICE B – PAINEL DE ESPECIALISTAS (PROFISSIONAIS PMP)	221
	APÊNDICE C – PROTOCOLO REVISADO DO ESTUDO DE CASO	222
	APÊNDICE D – MAPAS COGNITIVOS DE ANÁLISE	227

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido neste trabalho privilegia a análise do alinhamento entre processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos nas organizações, tornando-se importante na medida em que esse alinhamento possa contribuir para as organizações realizarem seus objetivos estratégicos, pretendidos e emergentes, de forma eficaz¹ e eficiente².

A área de gestão estratégica é bastante explorada pela academia (MENDES; BINDER; PRADO JUNIOR, 2006) e a área de gerenciamento de projetos se aplica de forma prática, dentro das organizações, mas com poucos estudos teóricos e empíricos realizados sobre o tema (MORRIS; JAMIESON, 2004, 2005; MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006; BREDILLET, 2008).

Sobre os aspectos comuns, ambas as áreas apresentam semelhanças de vocabulários (formular e planejar, implementar e executar, controlar e monitorar) e objetivos (realizar estratégias organizacionais) em seus processos e conteúdos.

Sobre os aspectos complementares, a análise dos possíveis fatores que articulem o alinhamento entre processos estratégicos e de projetos poderia demonstrar a existência de benefícios obtidos por meio deste alinhamento.

Para a estruturação deste estudo, serão apresentados, nos próximos tópicos: a contextualização do tema; a justificativa da pesquisa; a caracterização do problema; os objetivos: geral e específicos; e as limitações do estudo. Os três

¹ Eficácia: Escolha dos projetos certos, para a implementação das estratégias pretendidas.

² Eficiência: Implementação exitosa, dos projetos escolhidos.

capítulos seguintes apresentam o referencial teórico, respectivamente, de: gestão estratégica; gerenciamento de projetos; e os fatores de articulação entre as duas áreas de conhecimento. Por fim, desenvolvem-se mais dois capítulos, sendo um sobre os procedimentos metodológicos e outro para as conclusões da pesquisa.

A contextualização do tema, a seguir, fará uma análise do momento atual em que se encontram as pesquisas e o desenvolvimento das literaturas sobre o alinhamento entre gestão estratégica e gerenciamento de projetos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Pelissari (2007, p. 10) revela que as aceleradas mudanças do mundo empresarial atual estão caracterizadas por uma dinâmica hiperativa de incerteza e de caos, e “as organizações, independente da sua dimensão, têm de enfrentar um desafio constante, intensificação das competições, aumento do poder do cliente, redução do ciclo [de vida] dos produtos”.

Neste cenário competitivo, Lobato et al. (2004) citam a necessidade de se encontrar novas formas de se implementar estratégias, sendo que Kaplan e Norton (2000) indicam que os índices de estratégias implementadas com sucesso são reduzidos em organizações de todas as dimensões.

Nesse sentido, novos modelos de gestão surgem para que as empresas consigam se adaptar às novas exigências advindas da globalização dos mercados, culturas e organizações. O gerenciamento de projetos, nesse contexto, tem sido apresentado como uma nova prática que vem dando suporte às empresas, para enfrentarem o novo mundo e as exigentes e contínuas necessidades de mudanças e

adaptações de ambientes internos e externos (MORRIS; JAMIESON, 2004; MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006).

A capacidade de a empresa realizar seus objetivos estratégicos é uma competência crítica e a distribuição de departamentos e tarefas, refletidos pelas escolhas dos gerentes, possui forte influência na forma como as organizações gerenciam seus projetos e lidam com suas estratégias (MINTZBERG, 1994; BESANKO et al., 2006). Verifica-se, pela visão desses autores, um indício da ligação que a estrutura organizacional possui com a estratégia e com o gerenciamento de projetos.

Besanko et al. (2006) descreve que, nas hierarquias organizacionais complexas (divisões funcionais), os projetos, tarefas, funções, geografia, produtos, insumos, tempo, etc., dividem formalmente o trabalho e os indivíduos em múltiplos departamentos, para facilitar a coordenação de atividades, de forma que a empresa consiga realizar seus objetivos.

As hierarquias organizacionais baseadas em projetos concentram atividades orientadas a objetivos estratégicos, em que estratégias e projetos estão ligados por meio da hierarquia e da coordenação de processos de gerenciamento de projetos (SHENHAR et al., 2005; MORRIS; JAMIESON, 2004). Assim, a orientação a objetivos estratégicos acontece tanto nas organizações de hierarquias funcionais quanto nas de hierarquias baseadas em projetos, em que formular e implementar estratégias significa realizar objetivos de operações ou de projetos.

A respeito da implementação de estratégias, Milosevic e Srivannaboorn (2006), e Kenny (2003) indicam que o gerenciamento de projetos tem se apresentado como um conjunto de processos capazes de conduzir a implementação eficaz e eficiente de estratégias, colaborando para a realização de objetivos. Morris

e Jamieson (2005) destacam que, por meio de processos alinhados, a gestão estratégica suporta o gerenciamento de projetos, trazendo clareza e disciplina para a geração de valor organizacional.

Maximiano e Anselmo (2006) destacam que as práticas de gerenciamento de projetos têm ganhado terreno, desde a década de 90, devido ao surgimento de novos negócios, rápidas mudanças tecnológicas, competição empresarial, desenvolvimento de novos produtos e serviços, além da necessidade de se renovar os processos organizacionais. Nesse contexto, os autores indicam que é presente a necessidade de desenvolvimento de novos mecanismos organizacionais que sirvam de instrumentos de apoio à implementação de estratégias. O escritório de projetos, na visão destes autores, seria um destes mecanismos.

Kenny (2003) relata que os projetos são instrumentos de implementação de estratégias. E, quando as organizações falham em alinhar seus projetos com suas estratégias, a tomada de decisão resulta, por um lado, em escolhas de projetos que não contribuem para os objetivos organizacionais e, por outro, em eliminação de projetos que seriam fundamentais para a realização desses objetivos (MILOSEVIC, SRIVANNABOON, 2006; NORRIE; WALKER, 2004).

Dinsmore (1999, p. X)³ destaca que “as organizações estão aplicando o gerenciamento de projetos para atingir necessidades estratégicas corporativas” e “as empresas estão propondo o gerenciamento de projetos como uma abordagem de amplo alcance para a formulação de planos e o acompanhamento do dia-a-dia dos negócios” (p. XI), ou seja, de suas estratégias.

³ Estas citações foram retiradas da seção “introdução” do livro, cuja numeração está em algarismos romanos.

Estratégia é um tema estudado e aplicado, respectivamente, na academia e nas organizações; porém, começou a ser questionado, a partir da década de 80, por algumas empresas que enfrentaram dificuldades na implementação das estratégias traçadas por seus planejadores (MENDES; BINDER; PRADO JUNIOR, 2006).

Alguns autores relatam que a área de estratégia, apesar de sua elevada influência nas ciências, ainda apresenta aplicação e resultados práticos fragmentados no mundo real das organizações (VOLBERDA, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI; 2004).

No Brasil, em uma avaliação crítica da produção científica sobre estratégia empresarial entre 1991 e 2002, Bertero, Binder e Vasconcelos (2003) constatam que a área de estratégia, em termos de aplicação prática, ainda é considerada nova no país, e que existem poucos autores com tradição no exercício profissional, na área.

Em contrapartida, o gerenciamento de projetos tem composto o repertório das práticas orientadoras a resultados, empregadas pelas organizações; contudo, o tema é ainda pouco explorado pelas pesquisas em administração (MORRIS; JAMIESON, 2004, 2005; MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006; BREDILLET, 2008; MAMEDE, 2004). As técnicas de gerenciamento de projetos têm gerado benefícios para as organizações; porém, os estudos científicos sobre o tema ainda estão pouco desenvolvidos, principalmente, em relação à função do gerenciamento de projetos para a gestão estratégica nas empresas (SRIVANNABOON, 2006; CARACAS, 2006).

Alguns estudos, nessa linha, indicam a existência de aspectos organizacionais comuns à gestão estratégica e ao gerenciamento de projetos, relativos aos objetivos de seus processos, a saber: (a) participação de diversos atores organizacionais (*stakeholders*); (b) definição de objetivos e metas; (c)

estabelecimento de visão, missão e políticas organizacionais; (d) exercícios de análise e síntese; (e) decisões sobre investimentos; (f) alocação de recursos; (g) programação e priorização de atividades; (h) processos de avaliação entre o planejado e o executado; e (i) uso intensivo de sistemas de informações gerenciais (DOLOI; JAAFARI, 2002; DINSMORE, 1999; MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006; JUGDEV; THOMAS, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; SARAIVA; CARRIERI, 2007).

Sobre o planejamento estratégico, Piazza (2006) realizou uma análise citacional⁴ que incluiu 2967 (dois mil novecentos e sessenta e sete) trabalhos, entre livros e artigos, e selecionou 29 (vinte e nove) artigos considerados relevantes e atuais sobre o tema estratégia, tendo sido publicados entre janeiro de 2004 e novembro de 2006. Nessa análise, a autora também indica que o livro “Safári da Estratégia” (MINTZBERG, AHLSTRAD, LAMPEL; 2000) pode ser considerada uma referência importante e atual sobre o tema.

Ao comparar o conteúdo dos artigos selecionados com os conceitos da escola do planejamento estratégico, Piazza (2006, p. 40) revela que os resultados de sua pesquisa “podem indicar que a teoria do planejamento estratégico não tenha evoluído academicamente de forma expressiva, não gerando atenção da academia para a realização de novas pesquisas”. A autora indica, ainda, que o tema (estratégia) possa ter sofrido transformações em sua evolução teórica, desde a sua concepção na década de 60 (sessenta). No entanto, outros autores, indicam que os estudos em estratégia encontram-se bem difundidos, com pesquisas realizadas e categorizadas em várias escolas de pensamento (BREDILLET, 2007), em diferentes

⁴ Análise citacional: metodologia de pesquisa que descreve o fluxo de comunicação entre elementos de uma rede de informações, com o intuito de identificar as influências entre estes elementos, a partir da quantidade de citações que são feitas sobre eles (PIAZZA, 2006).

abordagens, não sendo mais possível estabelecer um conceito único e delimitado sobre o seu universo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MENDES; BINDER; PRADO JUNIOR, 2006).

Em seus estudos, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem que a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processos, ou seja, inclui as ações decididas e os processos pelos quais são implementadas. Os processos estratégicos são normalmente nomeados, por autores do tema, como: formulação, implementação e controle (MINTZBERG et al. 2006; LOBATO et al. 2004). Os nomes dos processos de gerenciamento de projetos seguem semânticas semelhantes aos de estratégia, como: planejamento, execução e controle (PMI, 2008a; ABNT, 2000; BSI, 2000).

Os nomes dos grupos de processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica variam entre autores e normas técnicas; porém, apesar de distintos em suas grafias, possuem significados semelhantes nas três categorias em que os classificam: (a) definir previamente o que se deseja fazer, ou seja, planejar, formular, programar, prever; (b) por em prática o que foi planejado, ou seja: implementar, executar, realizar, fazer; e (c) verificar se o que foi posto em prática está de acordo com o que foi planejado, ou seja: controlar, monitorar, avaliar, conferir, confrontar. O reconhecimento das semelhanças semânticas das categorias de processos estratégicos e de projetos torna-se importante neste estudo, a partir do momento em que este visa à análise das interações existentes entre tais processos.

A Figura 1 propõe uma visão da relação de conteúdos e de processos, entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica, orientados à realização de objetivos, com processos estratégicos e de projetos alinhados.

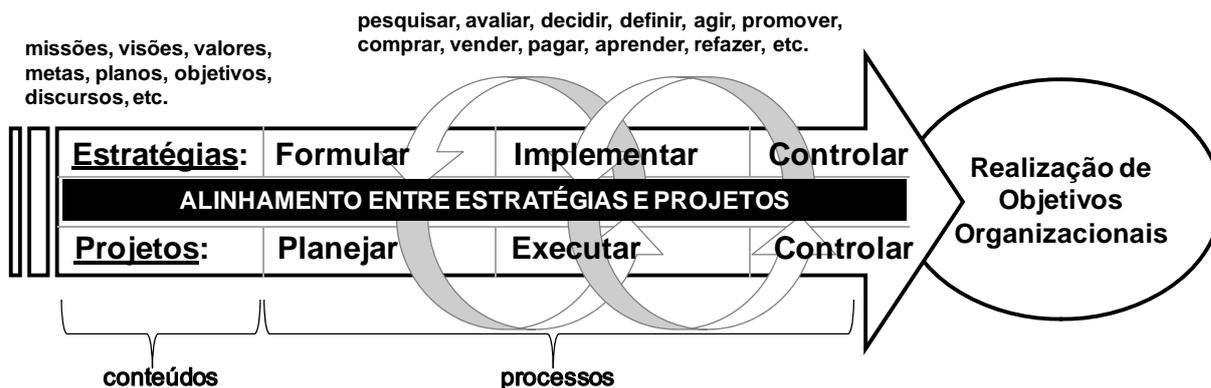


Figura 1: Aspectos de conteúdos e processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica

Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).

O alinhamento entre processos de estratégia e de projetos nas organizações tem sido pesquisado por alguns autores e alguns resultados destas pesquisas são descritos nos parágrafos a seguir.

Morris e Jamieson (2005) realizaram um estudo com o objetivo de demonstrar a forma como a estratégia empresarial é implementada pelo gerenciamento de portfólios, programas e projetos. Para atender ao objetivo, os autores realizaram uma pesquisa qualitativa, com estudos de caso, em empresas de quatro setores diferentes: aeroespacial, financeiro, farmacêutico e de transportes; e aplicaram um questionário de 32 (trinta e duas) perguntas fechadas, enviado para diversos capítulos⁵ do PMI⁶ na Europa, para o qual 75 (setenta e cinco) respostas foram recebidas. Foram feitas entrevistas semiestruturadas com gerentes seniores, sendo os dados das entrevistas, e documentos, analisados e sintetizados para a definição de um modelo. Como conclusões, os autores encontraram os seguintes fatores de alinhamento entre projetos e estratégias:

(a) *stage gates* de avaliação de estratégias emergentes (85%);

⁵ Conhecidos, também, como *chapters*: São escritórios de representação do PMI, espalhados por diversos países das Américas, Europa e Ásia.

⁶ *Project Management Institute*: É considerada, mundialmente, a maior instituição responsável pela disseminação do conhecimento e aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos. Possui, atualmente, algo em torno de 250.000 profissionais filiados em 160 países.

(b) uso de processos de gerenciamento de projetos (85%);

(c) processos formais de planejamento estratégico (67%);

(d) métodos de decomposição hierárquica de objetivos em níveis corporativos, unidades de negócio e unidades funcionais (53%);

(e) gerenciamento de portfólios para a seleção e priorização dos programas e projetos (50%);

(f) uso de ferramentas e técnicas de medição da contribuição que o projeto traz para as estratégias corporativas, com as quais os executivos seniores tomam decisões de aceitarem a continuidade ou decidirem pelo cancelamento dos projetos (55%);

(g) definição de estratégias de projetos como forma de interface entre as estratégias corporativas e o gerenciamento dos projetos (65%); e

(g) desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos (80%).

Em outra pesquisa, Srivannaboon (2006) conduziu, durante um período de 10 (dez) meses, 8 (oito) estudos de caso em 7 (sete) organizações, envolvendo 9 (nove) projetos diferentes e 42 (quarenta e duas) entrevistas, com o intuito de verificar a existência do alinhamento entre estratégia e gerenciamento de projetos.

As entrevistas semiestruturadas foram feitas com altos executivos em organizações líderes de mercado e envolveram gerentes seniores, gerentes de projetos e de programas, além de clientes das organizações. Os projetos foram classificados segundo a sua influência nos objetivos organizacionais e segundo os seus clientes internos e externos. O autor utilizou a tipologia das estratégias genéricas de Porter (1980) para ilustrar o impacto das estratégias na composição dos projetos.

Os resultados da pesquisa de Srivannaboon (2006) indicam que a estratégia empresarial influencia e é influenciada pelo gerenciamento de projetos, por meio de atributos competitivos, tais como: ciclos de produtos⁷, coordenação de atividades, custos, qualidade e recursos. Esses atributos competitivos seriam usados de forma deliberada na determinação e na ênfase dada à (a) estratégia de projetos; (b) organização; (c) processos; (d) ferramentas; (e) métricas; e (f) cultura; além de contribuírem para uma relação recíproca entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica, que seria sustentada pelas informações geradas pelos projetos, permitindo o tratamento de estratégias emergentes⁸.

Outro fator relatado por Srivannaboon (2006), presente no alinhamento entre estratégias e projetos, foi a presença dos *stage gates* (portões de fase). Os *stage gates* são pontos de revisão que ocorrem entre as fases do ciclo de vida dos projetos, dentro dos quais as estratégias são reavaliadas a partir dos resultados parciais já entregues pelos projetos em andamento; esses resultados permitem definir se as estratégias permanecem válidas ou se estão ameaçadas pelas mudanças ocorridas nos ambientes externos e internos da organização (mudanças de: preços, concorrentes, tecnologias, governos, recursos, gestores, etc.).

Em outra pesquisa, Kwak e Anbari (2008) analisaram 537 (quinhentos e trinta e sete) artigos de 18 (dezoito) periódicos especializados em administração e gestão, entre 1950 e 2007, e descobrem uma tendência recente em publicações no tema gerenciamento de projetos. Os autores indicam que 80% (oitenta por cento) destes artigos foram publicados a partir de 1980 e classificaram as disciplinas mais citadas

⁷ *time-to-market*. É o cronograma do projeto de criação de um novo produto

⁸ Segundo definição cunhada por Mintzberg e Waters (1985)

nestes artigos, como relacionadas ao gerenciamento de projetos. Nos resultados, a área de estratégia é a mais indicada como área correlata, a saber:

- (a) artigos relacionados à área de estratégia (30%);
- (b) à pesquisa operacional (23%);
- (c) a recursos humanos (11%);
- (d) a sistemas de informação (11%);
- (e) à inovação tecnológica (11%);
- (f) a desempenho (7%);
- (g) à economia (3%); e
- (g) ao gerenciamento de qualidade (2%).

Em nova pesquisa, Kwak e Anbari (2009) selecionam as disciplinas que mais se relacionam à área de gerenciamento de projetos, em termos de disponibilização de conhecimentos; e os resultados indicam que a área de estratégia empresarial é uma destas disciplinas aliadas ao gerenciamento de projetos, cujo grau de interdisciplinaridade tende a crescer no futuro.

O gerenciamento de projetos, apesar de reconhecido pela ciência no início dos anos sessenta (ANDREUZZA, 2009), continua sendo utilizado de forma limitada pelas organizações, no que diz respeito ao seu alinhamento com as estratégias, como meio facilitador de realização de objetivos e, portanto, de criação de valor (DINSMORE, 1999; NORRIE; WALKER, 2004; BREDILLET, 2008; CARACAS, 2006).

Valeriano (2001) relaciona os temas gestão estratégica e gerenciamento de projetos, descrevendo que uma boa estratégia sem implementação transforma-se na

‘vã filosofia’ de Hamlet; e projetos sem embasamento na estratégia são como resultados de geração espontânea, sem raízes, sem nexos, quase sempre falhos e conflitantes.

Com o embasamento da contextualização, descrita neste tópico, sobre a possível inserção e relevância que o tema desta pesquisa represente para o contexto atual das organizações, segue-se a caracterização do problema do estudo.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O aumento na frequência e abrangência das mudanças têm feito com que as organizações enfrentem tarefas mais complexas para se adequarem às novas necessidades impostas pelo seu ambiente interno e externo. O planejamento e a execução controlada de tarefas pelas organizações, de forma alinhada às suas estratégias, compartilhando e coordenando recursos físicos e humanos, desenvolvendo competências internas, avaliando e comunicando as ações e resultados aos atores organizacionais, e gerenciando os riscos; é um desafiante teste de competência gerencial, que exige o estabelecimento de novos modelos de gestão alinhados às estratégias organizacionais (SHENHAR et al., 2007; MORRIS; JAMIESON, 2004).

O gerenciamento de projetos surge, neste contexto, principalmente após o seu estágio de amadurecimento alcançado a partir da década de 80 (oitenta), como uma nova forma de gestão capaz de promover a adaptação às mudanças necessárias às organizações (CODAS, 1987; WATSON, 1994). No entanto, à medida que os projetos se tornaram mais numerosos, eles passaram a superar as fronteiras departamentais e até organizacionais, tornando-se mais complexos (BSI,

2000). Todos estes fatores dão margem ao surgimento de inúmeros desafios e problemas de gestão organizacional.

Segundo a norma britânica BSI (2000), as crescentes exigências de mudanças têm contribuído para a introdução e o crescimento do gerenciamento de projetos como uma nova função organizacional que dá origem a estruturas mistas de compartilhamento de recursos.

Os projetos requerem arranjos temporários dentro da organização e necessitam de gerentes e equipes de trabalho que possuam as competências essenciais à consecução dos seus objetivos. A delegação de autoridade ao gerente de projetos, pelos gerentes seniores, deveria ser feita de forma clara e divulgada a toda a organização, pois as atividades do projeto normalmente se sobrepõem às atividades funcionais dos departamentos. Sem autoridade, o gerente de projetos não tem forças para competir com as resistências departamentais (BSI, 2000; PMI, 2008a; MORRIS; JAMIESON, 2004).

Desta forma, o gerenciamento de projetos poderia se configurar como um caminho efetivo de gestão da mudança, que permite o gerenciamento sênior atender às seguintes premissas: (a) alocação de recursos escassos para atender aos objetivos mais prioritários; (b) direcionamentos de competências apropriadas às tarefas específicas; (c) assegurar que a entrega de resultados seja um compromisso assumido pela equipe do projeto; (d) direcionar os objetivos estratégicos da organização sem excessivo aprofundamento nos detalhes operacionais; (e) manter o controle dos projetos em execução simultânea; (f) assegurar que requisitos de qualidade e segurança façam parte do projeto, desde as fases iniciais de concepção; (g) desenvolver competências e aumentar a experiência das equipes de projeto; e

(h) identificar e gerenciar riscos (SHENHAR et al., 2005; SHENHAR et al., 2007; MORRIS; JAMIESON, 2004, 2005; MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006).

Assim, frente à contextualização do tema e à caracterização do problema apresentados, o seguinte problema de pesquisa se faz pertinente:

De que maneira o gerenciamento de projetos se articula com a gestão estratégica nas organizações, de forma a colaborar para a realização de objetivos estratégicos?

Frente à caracterização do problema apresentada, o tópico a seguir fará a descrição da justificativa desta pesquisa, em que se procurou destacar a inserção do tema no contexto atual, além de sua contribuição para as áreas de estratégia empresarial e de gerenciamento de projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A investigação do alinhamento entre estratégias e projetos justifica-se não só pela importância e prestígio que a área de gestão estratégica possui dentro das ciências sociais aplicadas; mas, também, por contribuir com novos conhecimentos para os estudos que têm buscado analisar, sob um enfoque mais estratégico e menos operacional, à função que o gerenciamento de projetos desempenha para a implementação de estratégias e realização de objetivos organizacionais.

Esta pesquisa busca evidenciar sua contribuição a partir do momento em que foca o estudo de ambas as áreas de gestão (estratégias e projetos), possibilitando a revelação de novos aspectos do inter-relacionamento entre elas, bem como a influência destes aspectos na definição e realização de objetivos estratégicos.

Caracas (2006, p. 4) destaca: "quando se fala em sucesso de um projeto, cujos objetivos estão intimamente relacionados com a estratégia da empresa, percebe-se o quanto essa abordagem contribuiu para a AE [Administração Estratégica]."

Bredillet (2008) resume que a área do gerenciamento de projetos está caracterizada pela abundância de iniciativas e desenvolvimento de padrões e normas, com aplicação crescente de ferramentas e métodos nos níveis estratégicos das organizações. Contudo, em termos de produção científica, a área carece de estudos, conforme destacam Morris e Jamieson (2004), que justificam a carência pelo fato de o gerenciamento de projetos ainda ser considerado, pelas escolas de administração, uma função de nível exclusivamente operacional.

Segundo estatísticas levantadas por Harrington e McNellis (2006), no mundo inteiro, algo em torno de 25% (vinte e cinco por cento) do produto interno bruto, o equivalente a 10 (dez) trilhões de dólares, é aplicado em projetos, e aproximadamente 16,5 (dezesesseis e meio) milhões de profissionais trabalham diretamente com alguma metodologia de gerenciamento de projetos. No entanto, os autores indicam que apenas 26% (vinte e seis por cento) dos projetos mundiais são concluídos dentro dos prazos, limites de orçamentos e quesitos de qualidade exigidos.

No entanto, segundo os autores, 75% (setenta e cinco por cento) dos projetos sucedem quando gerenciados sob conceitos modernos de gerenciamento de projetos. Estes dados apontam, de alguma forma, a relevância que o tema desta pesquisa possui para o contexto atual, já que a exigência por melhores resultados, de maior qualidade e menores custos, torna-se um desafio para as organizações,

que precisam administrar grandes volumes de recursos em ambientes de constantes mudanças.

O interesse em estudar a interdisciplinaridade entre as áreas de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos fundamenta-se na possibilidade de estas representarem funções organizacionais que são, sob uma delimitada perspectiva de processos e de conteúdos, executadas com o mesmo fim: realização de objetivos organizacionais. Neste sentido, este trabalho traz contribuições, na forma de geração de novos conhecimentos, ao analisar a interdisciplinaridade entre estas áreas, identificando as similaridades entre seus processos e conteúdos subjacentes.

Como exemplos de objetivos organizacionais, sugerem-se: (a) a criação e o lançamento de um novo produto no mercado; (b) a mudança da estrutura organizacional; (c) a instalação de um novo sistema de controle; (d) a expansão da capacidade produtiva de uma fábrica; (e) a fusão de uma unidade de negócios com uma nova empresa comprada na região de atuação; (f) a mudança para uma nova tecnologia; (g) o atendimento a uma nova exigência imposta por leis governamentais; dentre inúmeros outros. A partir destes exemplos, enquanto a gestão estratégica denominaria alguns objetivos de metas estratégicas, o gerenciamento de projetos os classificaria, simplesmente, de projetos. Desta forma, este estudo também se justifica pela necessidade de se identificar as semelhanças, diferenças e/ou complementaridades de conceitos, conteúdos e vocabulários empregados por ambas as áreas de conhecimento.

Para Bredillet (2008), a área do gerenciamento de projetos ainda encontra-se em fase pré-paradigmática de formação, para a qual existem apenas teorias incompletas e incompatíveis. Segundo o autor, a área passa por uma mudança de

paradigma, em que a antiga visão positivista cede lugar a um novo modelo que combina positivismo, construtivismo e subjetivismo, permitindo a presença de novos itens de complexidade, incerteza e ambiguidade.

E, em ambientes organizacionais caracterizados por incertezas, o gerenciamento de projetos, quando empregado como uma função de gerenciamento de empreendimentos temporários, que exigem a delimitação de escopos e objetivos, alocação coordenada de recursos, sequenciamento e controle de tarefas; contribui para a realização dos objetivos do empreendimento (PMI, 2008a).

Explorando esta propriedade, esta pesquisa poderá suscitar, a partir dos seus resultados, novos elementos facilitadores de definição e realização de objetivos estratégicos; para isto, parte-se da premissa de que o gerenciamento de projetos possa ser empregado de forma alinhada aos processos de gestão estratégica, para o controle de tarefas e coordenação dos recursos necessários à implementação de estratégias organizacionais.

Apesar de ainda não existir um consenso sobre como se estabelece o alinhamento entre projetos e estratégias, e quais resultados são obtidos deste alinhamento, algumas proposições teóricas encontram-se já publicadas, conforme se resume, nas posições dos autores a seguir:

Caracas (2006) e Morris e Jamieson (2004) destacam que o gerenciamento de projetos é frequentemente usado como ferramenta de implementação de estratégias.

O modelo de Watson (1994) na Figura 2, adaptado por Morris e Jamieson (2004), propõe que os processos de gerenciamento de projetos constituem processos chave do sistema de entrega de valor da organização.

Morris e Jamieson (2005) sustentam que o gerenciamento de portfólios e o tratamento de estratégias emergentes constituem passos importantes do processo de alinhamento entre estratégias e projetos. Srivannaboon (2006) apresenta um modelo de alinhamento entre processos estratégicos e de projetos, que permite o tratamento de estratégias emergentes.



Figura 2: Modelo de negócios que alinha funções estratégicas e de projetos.

Fonte: Watson (1994, p. 60)

Nota: Adaptada por Morris e Jamieson (2004).

Kerzner (2003), Maximiano e Anselmo (2006) relatam que a criação da estrutura do escritório de gerenciamento de projetos, dentro da estrutura funcional das organizações, representa um fator importante de alinhamento de processos e realização de objetivos estratégicos.

Norrie e Walker (2004) descrevem que um BSC (*balanced scorecard*) específico de projetos decompõe a estratégia empresarial em planos operacionais e em medições estratégicas, que permitem avaliar se um projeto está ou não alinhado aos objetivos do negócio.

Shenhar, Poli e Lechler (2000) propõem o estabelecimento de uma estratégia específica para cada projeto, como forma de alinhar os objetivos do projeto e os objetivos estratégicos da organização.

Crawford, Hobbs e Turner (2006) descrevem que o alinhamento entre estratégias e projetos é alcançado por meio de etapas distintas de categorização e priorização, o que contribui para que sejam selecionados apenas os projetos cujos objetivos estejam de acordo com as metas estratégicas da organização.

Milosevic e Srivannaboon (2006) indicam que as organizações utilizam processos de gerenciamento de portfólios como forma de alinhamento entre os objetivos dos projetos constituintes destes portfólios e os objetivos estratégicos da organização.

Thomas e Mullaly (2007) sugerem que o contexto organizacional atua como um intermediador do alinhamento entre estratégias e projetos. Shore (2008) descreve que os resultados de um projeto são influenciados por fatores culturais, de liderança, estilos de gerenciamento e de comportamento organizacional.

Este trabalho, portanto, justifica-se por permitir que um novo entendimento possa ser delineado sobre como o gerenciamento de projetos se articula à gestão estratégica; e quais benefícios, no tocante à capacidade da organização em realizar seus objetivos, poderiam ser obtidos por meio do alinhamento de processos e de conteúdos destas áreas de conhecimento.

Ressalta-se que este entendimento venha a complementar as contribuições teóricas já realizadas pelos autores citados previamente.

Para responder ao problema, estabelece-se, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.4 OBJETIVO GERAL

Por objetivo geral, este estudo pretende:

Analisar e descrever como o gerenciamento de projetos se articula com a gestão estratégica nas organizações.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Quanto aos objetivos específicos desta pesquisa, buscou-se:

(a) **identificar** os fatores organizacionais que possam articular o alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica;

(b) **verificar** como os processos de gerenciamento de projetos podem ser considerados catalisadores organizacionais de implementação de estratégias; e

(c) **avaliar** como a articulação entre processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica colabora para a realização de objetivos organizacionais.

O tópico a seguir apresenta a forma como foi conduzida a revisão da literatura desta pesquisa.

1.6 REVISÃO DA LITERATURA

Com o intuito de embasar teoricamente o desenvolvimento da pesquisa, o primeiro procedimento adotado foi a revisão da literatura, em que se procedeu com o levantamento da teoria disponível em livros, artigos, periódicos científicos nacionais e internacionais, além de revistas especializadas nas áreas de estratégia empresarial e de gerenciamento de projetos.

Sobre a pesquisa bibliográfica, Pelissari (2007) destaca que:

Na pesquisa bibliográfica, contextualiza-se a temática, constrói-se um esboço teórico-referencial, que serve de base para o início da investigação de campo, constituindo-se na elaboração da fundamentação teórica, condição essencial para a compreensão dos fenômenos objeto de estudo. Ela possibilita a análise e entendimento das questões empíricas levantadas (PELISSARI, 2007, p. 116).

A revisão da literatura foi baseada na percepção e experiência do autor e de seu orientador, respectivamente, sobre os temas gerenciamento de projetos e gestão estratégica. Por um lado, Pelissari (2007) delinea uma pesquisa (tese de doutorado) fundamentada no aspecto processual de formulação de estratégias empresariais, para o alcance de objetivos, cujas referências de base complementaram o referencial teórico deste trabalho.

Por outro lado, o autor (orientando) traz consigo alguma experiência prática na área do gerenciamento de projetos, tendo participado de projetos nos últimos 10 (dez) anos de sua carreira profissional. Esta experiência complementou-se, também, pela realização de uma pós-graduação⁹ e pela obtenção de uma certificação profissional¹⁰, ambas na área de gerenciamento de projetos. Sobre a experiência dos pesquisadores, Creswell (2007, p. 26) descreve que “os pesquisadores reconhecem que sua própria formação molda sua interpretação e ‘posicionam-se’ na pesquisa para reconhecer como sua interpretação flui a partir de suas próprias experiências pessoais, culturais e históricas.”

O tema gestão estratégica foi orientado conforme a escolha de bibliografias baseadas em autores, como: Mintzberg, Chaffee, Quinn, Voyer, Lampel e Whittington; e de autores nacionais, como: Saraiva e Carrieri, Lobato, Pelissari, Bertero, Binder e Vasconcelos.

⁹ MBA em Gerenciamento de projetos (*lato sensu*), Fundação Getúlio Vargas, concluído em 2006.

¹⁰ Certificação PMP (*Project Management Professional*), obtida em abril de 2008.

No levantamento da literatura sobre o tema gerenciamento de projetos, foi realizada uma busca em diversos periódicos brasileiros, mas foram encontrados poucos artigos, em língua portuguesa, que dessem um enfoque mais estratégico para o gerenciamento de projetos e, ao mesmo tempo, tratassem do alinhamento entre estratégias e projetos. De fato, as pesquisas ainda dão maior foco ao caráter prescritivo e normativo do gerenciamento de projetos, tratando-o como uma função de nível operacional, sem tratar o tema sob os aspectos de sua função estratégica (BREDILLET, 2008; CRAWFORD; HOBBS; TURNER, 2006; MAMEDE, 2004).

Apesar dos poucos artigos em língua portuguesa, que tratassem da relação entre estratégias e projetos, CARACAS (2006, p. V), em sua dissertação de mestrado, estudou “as características do gerenciamento de projetos, apontando os elementos que o fazem ser uma ferramenta importante na implementação de estratégias para as organizações.” O autor conduz a sua pesquisa focando-se, fundamentalmente, na observação dos eventos relacionados à prática do poder nas reuniões de acompanhamento dos projetos estratégicos de uma empresa de telecomunicações.

A semelhança entre o presente estudo e o trabalho de CARACAS (2006) denota-se pelo estudo da relação entre projetos e estratégias, e pelo fato de os estudos terem sido conduzidos em empresas do setor de telecomunicações, usando-se a abordagem qualitativa, por meio da técnica do estudo de caso. No entanto, quanto às diferenças, enquanto CARACAS (2006) aprofunda-se na observação das práticas de poder que ocorrem nas reuniões de gerenciamento de projetos; este trabalho foca-se na investigação dos fatores de alinhamento entre os processos estratégicos e de gerenciamento de projetos, como forma de potencializar as capacidades de realização de objetivos organizacionais.

Assim, para o levantamento de referências que já tivessem publicado estudos sobre estes fatores, buscou-se publicações científicas sobre o gerenciamento de projetos em periódicos internacionais, especializados no assunto. Nesta busca, descobriu-se que o PMI publicava artigos científicos sobre gerenciamento de projetos, em seu periódico PMJ – *Project Management Journal*, desde 1969. Pelo fato de o PMI ser a instituição de maior renome internacional na área de gerenciamento de projetos (PROCCA, 2008), iniciou-se a seleção de artigos no periódico PMJ, cujos temas tratassem do alinhamento entre estratégias e projetos. A escolha dos artigos deu-se pela leitura do título e dos seus resumos.

No processo de seleção, foram escolhidos 15 (quinze) artigos do periódico PMJ, dentre os aproximadamente 150 (cento e cinquenta) publicados entre dezembro de 2002 e novembro de 2009, que possuíam a palavra estratégia em suas palavras-chaves, ou que seus resumos sinalizassem um conteúdo voltado para a articulação entre gestão estratégica e gerenciamento de projetos. Além dos artigos do PMJ, livros, artigos de outros periódicos e dissertações de mestrado também foram incluídas como referências para a sustentação dos fatores de alinhamento entre projetos e estratégias.

A seguir, são apresentadas as limitações da pesquisa.

1.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como primeira limitação deste estudo, tem-se que a pesquisa foi realizada em apenas um único setor de mercado: o de telefonia móvel celular. Os fatores de alinhamento entre processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica podem e devem ser testados, também, em empresas de outros setores.

Outra limitação diz respeito ao fato de o estudo não se aprofundar na descrição da influência que determinados elementos organizacionais possam, isoladamente, exercer no alinhamento entre estratégias e projetos. Espera-se que alguns elementos, como: (a) cultura organizacional; (b) processos operacionais; e (c) estrutura organizacional; formem o todo holístico da organização e influenciem o alinhamento.

Como terceira limitação, o estudo não descreve ou quantifica os benefícios *ex post* das estratégias implementadas. Portanto, considerou-se somente necessário avaliar como o alinhamento colabora para a realização de objetivos, mas não avaliar os resultados dos objetivos estratégicos realizados por meio da influência do gerenciamento de projetos.

A quarta limitação está relacionada ao fato de o estudo ter sido realizado sobre fenômenos abstratos (YIN, 2005, p. 78), de processos estratégicos e de projetos, que sofrem constantes modificações, devido à dinâmica do ambiente externo das organizações estudadas.

Ao final da exposição das limitações, apresenta-se a estrutura da dissertação, que está subdividida em 6 (seis) capítulos, cujos resumos de seus objetivos são apresentados no tópico a seguir.

1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O Capítulo 1 traz a introdução, em que se apresenta a contextualização do tema e justifica a importância de se pesquisar a articulação entre processos estratégicos e de projetos, sobre a capacidade de as organizações realizarem seus objetivos estratégicos. Este capítulo também apresenta o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as limitações do estudo.

Os Capítulos 2 e 3 apresentam a fundamentação teórica usada para a delimitação dos conceitos de gestão estratégica (Capítulo 2) e de gerenciamento de projetos (Capítulo 3), com o intuito de fornecer ao leitor informações sobre as semelhanças de conteúdos e de processos destas duas áreas do conhecimento.

No Capítulo 4, são apresentadas as teorias de articulação entre projetos e estratégias, que serviram de base para a proposição de um esquema analítico de alinhamento, a partir do qual foram elaboradas as proposições teóricas do estudo.

O Capítulo 5 descreve os procedimentos metodológicos de investigação, apresentando a natureza da pesquisa, seu contexto, as unidades e os sujeitos de análise, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados empíricos.

No Capítulo 6, são apresentados os resultados da pesquisa, em que os dados empíricos são interpretados e confrontados com a base teórica, de forma a responderem ao problema de pesquisa.

O Capítulo 7, por fim, faz as considerações finais e a proposição de temas para pesquisas futuras.

Após a apresentação da estrutura da dissertação, segue-se a exposição de conceitos sobre a gestão estratégica, a seguir.

Capítulo 2

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Em linhas gerais, resumindo-se os conceitos apresentados pelos autores citados neste capítulo, a gestão estratégica nas organizações pode ser caracterizada como um conjunto de processos de formulação, implementação e controle; que utilizam conteúdos de visão, missão e objetivos; que são usados para identificar um estado atual, definir aonde se quer chegar e que caminho percorrer. A Figura 3 mostra como os processos e conteúdos estratégicos podem ser relacionados.

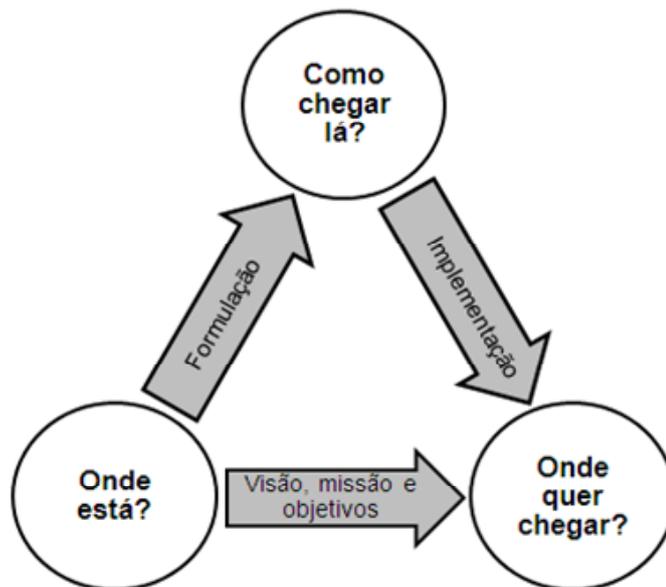


Figura 3: Conceito básico de gestão estratégica organizacional de Bryson e Alston.
Fonte: Bryson e Alston (2005)
Nota: Adaptada pelo autor (2009).

Os tópicos seguintes descreverão, com um pouco mais de detalhes, os conceitos do tema estratégia, suas dez escolas de pensamento, as abordagens sistêmicas de Whittington (2002), os 5 (cinco) P's de Mintzberg (1987) e os aspectos processuais de formulação, implementação e controle de estratégias.

2.1 ESTRATÉGIA

O que é estratégia?

Mintzberg et al. (2006) respondem que não há uma resposta única e universalmente aceita para a pergunta. Segundo os autores, tentar definir ou circunscrever o conceito de estratégia seria uma forma de torná-lo incompleto e estreito.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relatam, por meio da fábula “Os cegos e o elefante”, que a estratégia é um elefante e os homens cegos agarram diferentes partes dele, fingindo entender o todo. E, ainda que juntassem todas as partes, não se teria um elefante, pois o animal seria maior que o todo percebido.

Em resumo, ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia, pois ela é somente uma abstração da realidade na mente das pessoas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Logo, estratégia seria mais do que se pode tentar defini-la. Trazendo-se a compreensão (delimitação) do tema para o ambiente das organizações, a estratégia é, conforme a definição da “escola da administração estratégica” (LOBATO et al., 2004), comumente descrita como um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização e garantir o seu sucesso futuro (ANSOFF, 1970). Nesta linha de pensamento, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24, grifo dos autores) definem:

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Bertero, Binder e Vasconcelos (2003) descrevem a estratégia como sendo um esforço de sistematização, coordenação e controle de etapas sequenciais para a resolução de problemas.

Clarck (2004) afirma que estratégia é uma atividade crucial e dispendiosa, intensiva em trabalho, que envolve diversos agentes organizacionais (*stakeholders*), tanto internos como externos. Entre estes agentes, tem-se: (a) as altas e médias gerências; (b) auditores; (c) consultores; (d) investidores; (e) políticos; (f) organizadores de eventos e acionistas.

Shenhar, Poli e Lechler (2000) descrevem que a visão atual sobre o que é estratégia é abrangente e vaga. Os autores fazem uma crítica ao conceito e relatam que, nas organizações atuais, qualquer ação ou plano, e quase todas as decisões tomadas, são facilmente denominadas de estratégias. Portanto, os autores concluem que, para definir o que é estratégia, é mais fácil retornar aos primeiros conceitos definidos para o termo, respondendo à pergunta: “Como estamos planejando para vencer?”

Lobato et al. (2004) definem que estratégia é algo que envolve a realização de um conjunto de atividades integradas para alcançar uma posição desejada, em que as estratégias fluem destas atividades como um todo. Estratégia empresarial é um meio de se pensar e de articular os meios pelos quais os objetivos de uma organização são realizados (MORRIS; JAMIESON, 2005).

Segundo Andrews (2006), estratégia empresarial é um *padrão* de decisões que revela os objetivos ou metas, produz políticas ou planos, define a escala de negócios e a natureza econômica e não econômica da organização. Este padrão permite a especificação de objetivos a serem realizados, com investimentos e alocação de recursos programados. Para o autor, a estratégia é um processo

relacionado à estrutura, ao comportamento e à cultura da organização que a realiza. O autor, ainda, indica que a estratégia define o encaixe entre o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o interno (forças e fraquezas); deve ser explícita; vem antes da estrutura e emana da liderança formal da organização.

Sobre a definição do termo estratégia, apesar de não existir uma resposta fechada para descrevê-lo, alguns autores tentam defini-lo por meio de afirmações, descrições de características de uso e elaboração de tipologias. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por exemplo, resumem algumas vantagens e desvantagens da estratégia, conforme o Quadro 1:

Prós	Contras
Fixa a direção, mapeia o curso da organização	Inflexibilidade para mudar o rumo, se for preciso
Focaliza o esforço na coordenação de atividades	Surgimento de “pensamento grupal” inflexível
Define e dá significado à organização	Definições podem ser estereotipadas, simplistas
Provê consistência e reduz ambiguidades	Pode ter efeito de informação falsa ou distorcida

Quadro 1: *Trade-offs* do uso de processos Estratégicos
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Chaffee (1985) define três modelos de estratégia, sendo: (a) **estratégia linear**: semelhante à visão clássica de Ansoff e Chandler; (b) **estratégia adaptativa**: que descreve a capacidade de a organização adaptar seus recursos e capacidades às oportunidades e ameaças do ambiente externo; e (c) **estratégia interpretativa**: o ambiente e a organização compõem um sistema aberto e inseparável, em que se busca a explicação e a compreensão dos fatos, em vez de desenvolver modelos de causa e efeito determinísticos.

Baseando-se na concepção interpretativa da estratégia de Chaffee (1985), como sendo uma realidade construída de forma interativa e contextual, Saraiva e Carrieri (2007) demonstram que, sob esta perspectiva, as estratégias das organizações evoluem, aumentam sua complexidade, mas não perdem sua

característica processual. Ou seja, a construção das estratégias implica em formulações que conduzem a novos desdobramentos e, portanto, a novas estratégias, em que novas escolhas são feitas em termos de tecnologias, ferramentas e processos (SARAIVA; CARRIERI, 2007).

Segundo a abordagem interpretativa, estratégias envolvem: (a) questões de conteúdo e de processos de decisão para a implementação destes conteúdos; (b) podem ser realizadas, pretendidas e emergentes, diferindo-se entre si; (c) as organizações podem ter estratégias definidas em diferentes níveis, como corporativo, de negócios e funcionais; e (d) a construção de estratégias exige um exercício de conceitos e análise (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; CHAFFEE; 1985; MINTZBERG, 1994).

Pelissari (2007) indica que a estratégia conecta os objetivos de longo prazo às metas da organização, estabelecendo uma conexão daquela (estratégia) com os recursos humanos ou monetários necessários para o alcance destas (metas). O autor ainda destaca que “a estratégia atinge toda a empresa, procurando definir a direção e orientando a empresa competitivamente”. Nos aspectos de processos, Pelissari (2007, p. 105) ressalta que:

a estratégia empresarial é um processo organizacional de várias maneiras, inseparável da estrutura, ambiente, mercado concorrente, comportamento e da cultura da organização, considerando sempre seus administradores, com habilidades, conhecimentos e competências peculiares.

Morris e Jamieson (2005) indicam que estratégia empresarial é um dos assuntos mais pesquisados pelas áreas de negócio e que nem toda a implementação de estratégias ocorre do topo (nível corporativo) para as bases da organização. O processo ocorre, também, por meio de fluxos de informações que partem das bases para os níveis corporativos, ou seja, dos projetos para os

programas e portfólios gerenciados a partir de níveis hierárquicos mais elevados da organização (MORRIS; JAMIESON, 2005; KENNY, 2003).

As estratégias organizacionais são derivadas da missão e da visão da empresa, sendo a fonte única de criação dos planos de ação ou objetivos de alto nível (LOBATO et al., 2004). Os planos de ação, por sua vez, são decompostos em programas e projetos; com atividades a serem executadas por pessoas formalmente designadas; com objetivos, prazos e recursos estabelecidos; e quesitos de qualidade definidos (PMI, 2008a).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relatam que “apesar do conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças”. Contudo, os autores afirmam que o gerenciamento das mudanças é difícil, pois “mudar as ferramentas é dispendioso, em especial quando elas são mentes humanas, e não apenas máquinas que precisam ser reprogramadas”. E o desafio é maior quando elevados graus de incerteza e resistência à mudança estão presentes durante a implementação de uma nova estratégia (SHENHAR et al., 2007; DINSMORE; 1999; PRADO, 2004; KENNY, 2003).

Em função da abrangência de conceitos, a compreensão de ideias a respeito do tema estratégia tem sido facilitada pela divisão da abordagem em diferentes escolas de pensamento. Neste sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem as dez escolas do pensamento estratégico e os respectivos autores que as influenciaram, conforme o tópico a seguir.

2.2 AS DEZ ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

O tema estratégia é tratado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que o resume sob 5 (cinco) definições e 10 (dez) escolas de pensamento. Cada escola foi tratada, individualmente, como um processo de revisão de campo, em que foram analisadas acerca de 2.000 (duas mil) publicações, que incluíram, mas não se limitaram a: (a) artigos acadêmicos; (b) revistas especializadas; (c) livros; e (d) evidências práticas; das áreas da administração. Resumidamente, o Quadro 2 mostra um resumo das características das 10 (dez) escolas:

Escola de Pensamento	Um processo...	Natureza	Definições	Mensagem
Design	de concepção	Prescritiva	-	Ajustar
Planejamento	formal	Prescritiva	Plano	Formalizar
Posicionamento	analítico	Prescritiva	Posição	Analisar
Empreendedora	visionário	Descritiva	Perspectiva	Imaginar
Cognitiva	mental	Descritiva	-	Enfrentar
Aprendizado	emergente	Descritiva	Padrão	Aprender
Poder	de negociação	Descritiva	Pretexto	Promover
Cultural	coletivo	Descritiva	-	Unir
Ambiental	reativo	Descritiva	-	Reagir
Configuração	de transformação	Pre/Descritiva	-	Integrar

Quadro 2: As dez escolas de pensamento estratégico

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Nota: Adaptado pelo Autor (2008).

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), cada escola de pensamento possui sua contribuição exclusiva para o aprendizado do processo de formulação de estratégias. Cada escola é importante para a compreensão do “todo” do conceito de estratégia, apesar de não ser possível, na prática, delimitá-lo. Esses autores ainda afirmam que, apesar de cada uma das 10 (dez) perspectivas de formulação de estratégias ser, ao mesmo tempo, estreita e exagerada, é, também, interessante e criteriosa. Ou seja, não dá para afirmar que estratégia seja o que diz uma escola

individualmente (estreita e exagerada), como também não dá para compreender o conceito de estratégia sem que a escola seja levada em consideração (interessante e criteriosa).

Não existe uma definição simples do conceito de estratégia, mas existem algumas concordâncias já admitidas entre autores e literaturas, conforme descrito no Quadro 3:

ESTRATÉGIA	A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças do ambiente
	Essência complexa: não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva
	As decisões estratégicas afetam o bem estar geral da organização
	Inclui questões de conteúdo e de processos: ações decididas e processos de implementação
	Pode ser pretendida, deliberada ou emergente: as três diferem-se entre si
	Existe em diferentes níveis organizacionais: Corporativo, de Negócios e Funcional
	Envolve processos cognitivos: exercícios conceituais e analíticos

Quadro 3: Concordâncias aceitas sobre o que é estratégia
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).
 Nota: Adaptado pelo Autor (2008).

Apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do seu estudo focaliza as mudanças, cujo gerenciamento é difícil e complexo, principalmente na presença de comportamentos de resistência. A estratégia, como estado mental, pode cegar a organização, levando à obsolescência. Entretanto, a estratégia pode ser vital para a organização, por existir, ou, até mesmo, por não estar presente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A seguir, analisa-se outra abordagem sobre o conceito de estratégias, conforme os conceitos desenvolvidos por Whittington (2002), que se diferenciam da análise por escolas de pensamento.

2.3 AS QUATRO ABORDAGENS ESTRATÉGICAS DE WHITTINGTON

Whittington (2002) demonstra o quanto é difícil responder à pergunta: “O que é estratégia?” e conclui que não existe uma resposta definitiva para o tema, que ele trata sob o enfoque de 4 (quatro) abordagens genéricas, com características distintas quanto aos seus resultados, fazendo uma abordagem teórica sobre organizações, mercados e comportamento das pessoas.

Whittington (2002) define suas abordagens sob a perspectiva de 4 (quatro) quadrantes distintos, cujos eixos demonstram combinações diferentes entre os objetivos dos processos estratégicos (deliberados ou emergentes) e os objetivos econômicos (maximizar lucros ou outros diversos). Essa classificação pode ser vista no Quadro 4:

Abordagem Estratégica	Eixo Horizontal: PROCESSOS	Eixo Vertical: RESULTADOS	Foco no Ambiente (característica)
Clássica (1960)	Deliberados	Maximizar Lucros	Interno (Planejamento)
Processual (1970)	Emergentes	Outros diversos	Interno (Competências)
Evolucionária (1980)	Emergentes	Maximizar Lucros	Externo (Eficiência)
Sistêmica (1990)	Deliberados	Outros diversos	Externo (Sociológico)

Quadro 4: Eixos, focos e autores das perspectivas estratégicas de Whittington

Fonte: Whittington (2002).

Nota: Adaptado pelo Autor (2008).

A obra de Whittington (2002) confronta os problemas inerentes de cada abordagem e demonstra os diversos meios para resolvê-los. As abordagens: processual e sistêmica, de Whittington (2002), estão mais próximas da linha de pensamento usada nesta pesquisa, para articular estratégias e projetos dentro das organizações.

O Quadro 5 resume as principais características das abordagens de Whittington (2002), a saber: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica.

Abordagem	Características
Clássica	<p>Analise, planeje e comande para o longo prazo</p> <p>A mais antiga e mais influente, conta com métodos de planejamento racional</p> <p>Processo de cálculos e análises deliberadas para maximizar vantagens</p> <p>O planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças do mercado</p> <p>A implementação é uma fase distinta e vem depois da formulação consciente</p> <p>A estratégia vem antes da estrutura; organização e o ambiente são separados</p>
Evolucionária	<p>Mantenha seus custos baixos e suas opções abertas</p> <p>Apoia-se na metáfora fatalista da evolução biológica</p> <p>O ambiente é dinâmico, hostil e competitivo, não dá para planejar</p> <p>Empresas são como as espécies da evolução biológica, o mercado dita as regras</p> <p>Sejam quais forem os métodos, só os melhores jogadores sobrevivem</p> <p>São os mercados, e não os gerentes, que escolhem as melhores estratégias</p> <p>Experimentar o maior número possível de pequenas iniciativas</p>
Processualista	<p>Fique perto do chão e siga o fluxo, o planejamento de longo prazo é inútil e fútil</p> <p>A estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos</p> <p>A estratégia emerge do aprendizado e comprometimento, não do planejamento</p> <p>Estratégia do “Artesão”: Formação e Implementação são inseparáveis (Mintzberg)</p> <p>O Planejamento será esquecido quando as circunstâncias mudarem</p> <p>Princípios: Limites cognitivos entre ação racional e micropolítica das organizações</p> <p>Ênfase à natureza falível da vida humana, das organizações e dos mercados</p> <p>Pessoas são diferentes, limitadas na compreensão, descuidadas nas ações</p> <p>Comportamento estratégico preso às rotinas e procedimentos padrão de operação</p> <p>Os mercados são tolerantes quanto a desempenhos abaixo da média</p> <p>Lucros suficientes apenas para deixar todos felizes, em vez de maximizados</p> <p>“Ciência da confusão” de Lindblom e “Incrementalismo lógico” de Quinn</p> <p>Construção e consolidação, em longo prazo, das competências distintivas internas</p> <p>A eficácia está no reconhecimento e adaptação às imperfeições do mundo real</p>
Sistêmica	<p>Jogue pelas regras locais, não há um melhor caminho para as estratégias</p> <p>Relativista, fins e meios ligados às culturas e poderes dos sistemas sociais</p> <p>Menos pessimistas que os processualistas, mais otimistas que os evolucionários</p> <p>Objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social de inserção</p> <p>Sistemas sociais e econômicos de inserção diferem as organizações</p> <p>As variáveis incluem: classe e profissões, nações e estados, famílias e gênero</p> <p>Economias multinacionais ainda são influenciadas pelo sistema local</p> <p>Questões de Governança Corporativa começam a ser levadas em consideração</p> <p>Metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais de inserção</p> <p>A vantagem dos gerentes está em sua sensibilidade sociológica</p> <p>A perspectiva sistêmica desafia a universalidade de qualquer modelo estratégico</p> <p>Estratégia como prática social</p>

Quadro 5: As perspectivas estratégicas de Whittington e suas características

Fonte: Whittington (2002).

Nota: Adaptado pelo autor (2008).

No aspecto de processos, o tópico a seguir traz um descritivo sobre a formulação, controle e implementação de estratégias.

2.4 FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Mintzberg et al. (2006) descrevem os processos por meio dos quais as estratégias se desenvolvem a partir de três perspectivas, a saber: (a) formulação deliberada; (b) análise sistemática; e (c) formação emergente. Os autores retratam a formação de estratégia como um processo interativo de aprendizado em que o estrategista a desenvolve de forma gradativa em sua mente e testa sua aceitação dentro da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 24) definem que a administração estratégica tem sido comumente descrita como “girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata”. Seguindo o mesmo conceito, os processos de gerenciamento de projetos, segundo o PMI (2008a), são caracterizados por possuírem fases de concepção, execução e controle, executadas de forma incremental.

Pelissari (2007), ao analisar as premissas de Porter (1980), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sinaliza que a formulação de estratégias apresenta-se

como importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva (PELISSARI, 2007, p. 13).

Pelissari (2007) destaca, ainda, que o processo de formulação de estratégias depende de uma cultura positiva de construção e socialização do conhecimento, além do compartilhamento de dados e informações.

As novas perspectivas estratégicas da década de 1990 consolidam o termo “gestão estratégica” - em lugar de “planejamento estratégico” – e, definitivamente, eliminam a separação entre formulação e implementação, ou seja, entre o pensar e

o agir estrategicamente, ou ainda, entre a análise e a síntese (MINTZBERG, 1994, 2000, 2006; CHAFFEE, 1985).

Seguindo a abordagem clássica de Whittington (2002, p. 27), a formulação e o controle da estratégia são a principal tarefa da gerência executiva, e a implementação é responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões. Contudo, sob o enfoque processualista, o autor indica que as estratégias não são escolhidas, mas programadas, tornando-se “um meio pelo qual os gerentes tentam simplificar e ordenar um mundo muito complexo e caótico para ser entendido.”

Segundo Guanais e Fischer (1998), os processos de formulação de estratégias servem para capitalizar forças, aproveitar oportunidades externas, evitar ameaças e contornar as fraquezas da organização.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 37) descrevem que “a formulação de estratégias ocorre em três níveis organizacionais: empresarial (*corporate*), de unidade de negócios e funcional”. Para estes autores, a estratégia implementada “frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se [e] estas mudanças são sempre difíceis, ou mesmo impossíveis de prever”.

Andrews (2006) estabelece a separação das etapas de formulação (pensar) e de implementação (agir) de estratégia. Na formulação, a escolha de alternativas pode ser baseada no grau de risco que encerram; na implementação, a coordenação de atividades é feita pelo uso de sistemas de informação e de relacionamentos, sendo estes garantidos pela estrutura organizacional, pelos sistemas de remuneração e desempenho, e pelas táticas de controle e desenvolvimento gerencial.

Sobre a influência da estrutura organizacional na implementação de estratégias, Besanko et al. (2006, p. 520) destacam que “uma estrutura apropriada provê os trabalhadores com as informações, a coordenação e os incentivos necessários para implementar a estratégia apropriadamente”.

Segundo Mintzberg et al. (2006), o ambiente é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam a empresa e suas decisões estratégicas. Assim, a formulação da estratégia é realizada com o futuro em mente, devendo abordar os aspectos relacionados no Quadro 6:

Aspectos do ambiente externo considerados na formulação de Estratégias Empresariais	
TECNOLOGIA	Preferir os avanços que oferecem oportunidades (contratos) de longo prazo
ECOLOGIA	A empresa afeta o ar, a água, o ambiente e a qualidade de vida de modo geral
ECONOMIA	Monitorar as consequências das tendências econômicas mundiais em detalhes
INDÚSTRIA	Conhecer melhor os riscos e oportunidades relativos aos concorrentes
SOCIEDADE	Igualdade para os grupos minoritários, trabalho e lazer, prática social
POLÍTICA	Forças intensas, complexas e volúveis entre países, governos, ideologias, etc.

Quadro 6: Aspectos do ambiente externo considerados na formulação de Estratégias
Fonte: Mintzberg et al. (2006).

Rumelt (2006), por sua vez, indica que estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos consistentes, que definem o escopo e a abordagem de um empreendimento, visando sucesso. Para o autor, a estratégia não pode ser formulada e nem ajustada para circunstâncias em mutação, sem que haja um processo de controle estratégico ocorrendo em paralelo. Os critérios de avaliação de legitimidade de uma estratégia de Rumelt (2006), podem ser vistos no Quadro 7:

Critérios gerais de avaliação da legitimidade da estratégia (Rumelt, 2006)	
CONSISTÊNCIA	Metas mutuamente consistentes entre diferentes políticas e departamentos
CONSONÂNCIA	Reação adaptável às mudanças do ambiente externo (estratégias genéricas)
VANTAGEM	Vantagem competitiva durável e inimitável (posicionamento) na área de atuação
VIABILIDADE	Uso dos recursos disponíveis sem sobrecarga e problemas que sejam solúveis

Quadro 7: Critérios gerais de avaliação da legitimidade da estratégia de Rumelt (1980)
Fonte: Rumelt (2006).

O processo de formulação concentra-se no caráter descritivo das estratégias, ou seja, na forma como as estratégias realmente parecem ser elaboradas (QUINN; VOYER, 2006). Alguns pensamentos sobre a formulação de estratégias, segundo alguns autores, podem ser vistos no Quadro 8:

Aspectos da Formação de Estratégias (forma descritiva) por alguns autores	
Quinn e Voyer	As estratégias emergem de um “processo incremental” e interativo de aprendizado, de forma gradativa.
Andrews	Enfatiza o papel do estrategista central ou pequenos grupos administrando “subsistemas de estratégia”.
Wrapp	Gerentes não tomam decisões de estratégia
Mintzberg	“Estratégia Artesanal”, moldada assim como um artesão molda sua argila
Pascale	A incrementação e a formulação de estratégia são como um processo de artesanato e aprendizagem.

Quadro 8: Aspectos da formulação de estratégias (forma descritiva) de autores conhecidos
Fonte: Mintzberg et al. (2006).

Nota: Adaptado pelo Autor (2008).

Quinn e Voyer (2006), ao analisarem as descobertas no estudo dos processos reais de mudança estratégica, concluem que nenhum processo analítico formal (escola do planejamento) é capaz de lidar com todas as variáveis estratégicas simultaneamente. Para os autores, a lógica dita que se proceda de forma flexível e experimental, de ideias gerais a comprometerimentos específicos. Sua ideia de “incrementalismo lógico” significa boa administração, consciente e ativa, em que formulação e implementação de estratégias não podem ser separadas, pois interação de forma simultânea no fluxo dos eventos organizacionais (MINTZBERG et al., 2006; CHAFFEE, 1985).

Essa linha de pensamento é defendida por alguns autores que definem um caráter interpretativo, incremental e emergente para a estratégia, e destacam que: pensamento e ação; formulação e implementação; ambiente e estrutura; análise e

síntese; são inseparáveis (CHAFFEE, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987). Segundo a abordagem interpretativa, as

estratégias não podem ser explicadas em uma concepção determinística, já que sua formulação **não** é o efeito de causas perfeitamente determinadas, mas sim a consequência de um conjunto de fatores, com pesos diferentes e com influências diferenciadas. Essa proposição pode suscitar dilemas nos indivíduos e grupos tomadores de decisão, cujas escolhas são influenciadas, modificadas ou revistas em função de elementos políticos e sociais originários das conjunturas e estruturas a que estão submetidos (SARAIVA; CARRIERI, 2007, p. 21, GRIFO NOSSO).

A abordagem (interpretativa e emergente da estratégia) torna-se relevante nesta pesquisa, a partir do momento em que reconhece as estratégias emergentes; essas, por sua vez, também são analisadas por pesquisadores da área de gerenciamento de projetos, que as consideram presentes na articulação entre processos de projetos e de estratégias (MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006; MORRIS; JAMIESON, 2005)

Nesse sentido, a capacidade de as organizações implementarem mudanças e criarem ideias inovadoras, seria um reflexo direto das respostas que estas organizações dão às estratégias emergentes, que exigem capacidade flexível de adaptação ao novo ambiente, (ARTTO; DIETRICH, 2004; MINTZBERG, 1994).

Nessa linha de pensamento, Mintzberg e Waters (1985) classificam as estratégias emergentes como sendo aquelas que não foram expressamente pretendidas (planejadas), nem tampouco deliberadas, mas foram sendo ajustadas, com o tempo, até se tornarem um padrão ou estratégia realizada.

Finalizando-se os conceitos de formulação, implementação e controle de estratégias, o Capítulo 3, a seguir, fará uma explicação de conceitos sobre o tema gerenciamento de projetos e sua ligação com tema gestão estratégica.

Capítulo 3

3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Neste capítulo, são apresentados alguns conceitos sobre o gerenciamento de projetos. Inicialmente, apresenta-se uma abordagem histórica; em seguida, os conceitos de projetos e de gerenciamento de projetos; e, por fim, a metodologia PMI.

Andreuzza (2009) indica que os projetos existem desde os primórdios da civilização e Mamede (2004) descreve que os projetos e o gerenciamento de projetos existem desde os tempos das grandes obras da humanidade, como a construção das pirâmides do Egito, da muralha da China e, até mesmo, dos empreendimentos narrados na bíblia. Segundo os autores, estes projetos eram temporários, possuíam planos, recursos e até gerentes.

Andreuzza (2009) indica que as primeiras iniciativas de padronização dos projetos surgem a partir da segunda metade do século XIX, quando a Revolução Industrial alterou as relações de produção, exigindo novas formas de administrar as organizações do novo “capitalismo industrial”. O autor relata que foi Frederick Taylor, no início do século XX, quem inicia os estudos sobre as sequências de trabalho e suas partes elementares; mas, foi Henry Gantt, sócio de Taylor, quem estudou em detalhes a ordem das operações no trabalho e criou o Diagrama de Gantt, uma das ferramentas mais conhecidas do gerenciamento de projetos.

O conceito de gerenciamento de projetos surge no fim da década de 50 (cinquenta) e foi inicialmente aplicado à análise de sistemas de computação e implantação de empreendimentos físicos aplicados à engenharia, suprimento e construção civil. O gerenciamento era definido como a condução dos recursos

necessários à execução dos projetos, sob limitações de prazos, custos e qualidade. Em 1962, surge a primeira definição de projeto como sendo um sistema interligado de atividades com objetivos, prazos e custos predeterminados (CODAS, 1987).

Juntamente com o uso das técnicas de diagramas de precedências CPM (*Critical Path Method*) e PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), criadas em 1957 e 1958, respectivamente, pela Dupont e pelo Escritório de Projetos especiais da Marinha dos EUA, é desenvolvida a técnica da EAP – Estrutura Analítica de Projeto (CODAS, 1987; PMI, 2008a). Essas ferramentas e técnicas ofereceram maior capacidade de controle ao gerenciamento de projetos e espalharam-se rapidamente por todos os tipos de indústrias e negócios (ANDREUZZA, 2009).

No início dos anos 60 (sessenta), o gerenciamento de projetos é formalizado como ciência e as organizações começaram a enxergar os benefícios da execução sistematizada e integrada do trabalho dos projetos (ANDREUZZA, 2009).

Em 1969 surge o PMI – *Project Management Institute* - nos EUA, que passou a realizar seminários anuais para a apresentação de trabalhos sobre gerenciamento de projetos. Com o intuito de documentar a diversidade de práticas de gerenciamento de projetos, que estavam sendo empregadas em diversos setores empresariais, desde a construção civil até a pesquisa de produtos farmacêuticos, o PMI lançou, em Agosto de 1983, a primeira versão do Guia PMBoK¹¹.

Finalizada esta abordagem histórica sobre o tema gerenciamento de projetos, o tópico a seguir irá explorar o conceito do termo “projetos”.

¹¹ *A guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide)*. Desde então, o guia passou por 7 (sete) atualizações e encontra-se, atualmente, na 4ª edição, lançada em dezembro de 2008.

3.1 PROJETOS

Projetos são esforços ou empreendimentos únicos (exclusivos); com início e fim determinados (temporários); consomem recursos; são conduzidos de forma progressiva¹² (incremental), por pessoas; possuem objetivos previamente definidos, que podem sofrer modificações durante os estágios de revisão das fases de implementação, dentro de seus ciclos de vida (MORRIS; JAMIESON, 2005; DINSMORE; BARBOSA, 2005; PRADO, 2004; PMI, 2008a).

Maximiano e Anselmo (2006, p. 401) descrevem que projetos são formas de “planejamento, organização, execução e controle de ações visando à implementação de estratégias [e] quanto mais eficazmente os projetos forem administrados, mais cedo os benefícios esperados serão atingidos”.

Shenhar, Poli e Lechler (2000) definem que projetos são organizações temporárias, baseadas em processos, criados para alcançarem resultados estratégicos sob restrições de prazos, custos e recursos. Os autores complementam que os projetos são veículos pelos quais as organizações executam suas estratégias e implementam objetivos estabelecidos nos níveis corporativos, de negócio e funcionais.

Segundo o PMI (2008a, p. 5), “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término de um projeto é alcançado quando: (a) os objetivos foram atingidos; (b) os objetivos não são mais passíveis de serem atingidos; ou (c) os objetivos não são mais necessários (PMI, 2008a).

¹² Ocorre quando as entregas dos projetos se dão por etapas (PMI, 2008a).

O termo “esforço” diz respeito às ações empreendidas que conduzem ao alcance dos objetivos e o termo “temporário” não quer dizer que o projeto seja de curta ou longa duração; também, não possui relação com o produto, serviço ou resultado criado (PMI, 2008a). O esforço é temporário, mas o produto não.

Para citar um exemplo, um projeto de ativação de uma nova fábrica de automóveis, incluiria, em linhas gerais: (a) abertura e registro formal da empresa; (b) negociação dos contratos; (c) definição do local físico; (d) aquisição e instalação da linha de produção; (e) instalação da infraestrutura de escritórios; (f) recrutamento e treinamento de mão-de-obra; e (g) inauguração. Esses subobjetivos seriam “esforços” do projeto. O projeto estará finalizado quando a fábrica estiver pronta para iniciar sua operação, ou seja, produzir automóveis.

Portanto, o produto do projeto seria a fábrica de automóveis pronta para operar. Esse produto, em si, não é temporário, pois a fábrica iria produzir automóveis por um período de tempo maior que o tempo gasto para montá-la. Assim, “temporário” foi o “esforço” empregado para montar a fábrica. Os carros produzidos, neste caso, não seriam produtos do projeto; mas sim, da operação da fábrica.

Segundo a norma BSI (2000), projetos são as engrenagens da mudança, um meio para se chegar a um fim, que envolvem a busca de um novo objetivo, tendo um início e fim definidos.

Andreuzza (2009) indica que os projetos são criados e gerenciados, pelas organizações, para a criação de novos produtos, novos serviços, implantação mudanças e inovação de processos.

Os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico e de organizar as atividades que devem ser executadas, dentro e fora dos limites da organização (PMI, 2008a; KENNY, 2003).

São exemplos de projetos (PMI, 2008a): (a) desenvolvimento de um novo produto ou serviço; (b) efetuar uma mudança organizacional; (c) substituir a tecnologia de um processo produtivo; (d) desenvolver ou adquirir um novo sistema de informação; (e) atender à solicitação de um cliente de grande porte; (g) construção de uma usina hidrelétrica; (h) expandir a capacidade de uma rede de telecomunicações; (i) atender a uma cláusula institucional; etc.

Em sua mais recente versão do PMBoK (4ª edição), o PMI (2008a) buscou enfatizar a relação entre o gerenciamento de projetos e o planejamento estratégico. Em uma das entradas do primeiro processo de gerenciamento a ser executado na criação de um novo projeto, o PMBoK descreve:

Plano estratégico: Todos os projetos devem dar suporte aos objetivos estratégicos da organização. O plano estratégico da organização executora deverá ser analisado quando forem tomadas decisões de seleção ou de priorização de projetos¹³. (PMI, 2008a, p. 75, tradução nossa, grifo do autor)

Finalizando essa descrição sobre o que são projetos, alguns dos autores consideram que os projetos são os instrumentos de implementação de estratégias e à realização de mudanças organizacionais (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006; MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006; KENNY, 2003; WATSON, 1994; MORRIS; JAMIESON, 2004; PMI, 2008a).

Os projetos são conduzidos por meio de processos de gerenciamento de projetos, cujos conceitos serão abordados no tópico a seguir.

¹³ “**Strategic plan.** All projects should support the organization’s strategic goals. The strategic plan of the performing organization should be considered as a factor when making project selection decisions and prioritization.”

3.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As organizações estão cada vez mais empenhadas em atribuir valor adicionado aos seus produtos e serviços, e, por esta razão, as práticas de gerenciamento de projetos têm sido cada vez mais integradas com os diferentes instrumentos de estratégia pré-existentes. Nesse contexto, o alinhamento estratégico de projetos auxilia a tomada de decisão e faz com que as iniciativas caminhem para objetivos comuns e com propósitos reais que os suportem (BSI, 2000).

O gerenciamento de projetos é a competência organizacional que gerencia as mudanças e impulsiona a vantagem competitiva, oferecendo resultados alinhados com a estratégia empresarial, dentro do ambiente dinâmico das organizações atuais. As organizações no mundo todo estão dirigindo suas atenções para o gerenciamento de projetos, como forma de: realizar objetivos estratégicos; estabelecer vantagens competitivas e gerar valor por meio de seus processos internos (PMI, 2008a; SRIVANNABOON, 2006; MILOSEVIC, SRIVANNABOON, 2006; MORRIS; JAMIESON, 2005; CRAWFORD; HOBBS; TURNER, 2006; JUGDEV; THOMAS, 2002; THOMAS; MULLALY, 2007; KENNY, 2003).

O gerenciamento de projetos deixou de ser uma disciplina limitadamente técnica, caracterizada pela aplicação de métodos clássicos de controle de atividades e recursos, para se tornar algo mais abrangente, em que novos elementos de liderança, como: relacionamento, processos organizacionais e estratégia; são recorrentes (BSI, 2000).

Segundo o PMI (2008a, p. 6), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de

atender aos seus requisitos.” É um mecanismo de definição, controle e coordenação de tarefas, recursos, interfaces com fornecedores, equipes e *stakeholders*, em que todos são chamados a trabalhar juntos, por um período limitado no tempo, para que um objetivo estratégico seja realizado (PMI, 2008a). A norma define que o gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração de processos agrupados logicamente, a saber: (a) iniciação; (b) planejamento; (c) execução; (d) monitoramento e controle; e (e) encerramento.

O PMI (2008a) define que o trabalho ou esforço de um projeto é decomposto em fases de elaboração progressiva¹⁴; e, em cada fase, à medida que o ciclo de vida do projeto evolui, os planos de gerenciamento tornam-se mais detalhados e as informações tornam-se mais exatas para as equipes de gerenciamento. A elaboração progressiva, nesse sentido, otimiza o uso de recursos e facilita o tratamento das estratégias emergentes, durante a execução do projeto.

Milosevic e Srivannaboon (2006) argumentam que o gerenciamento de projetos é uma forma especializada de administração, cuja essência é suportar o alcance das vantagens competitivas pelas organizações.

Thomas e Mullaly (2007), quando se referem às vantagens competitivas geradas pelo gerenciamento de projetos, afirmam que estas são conquistadas por meio de competências estratégicas, que, na verdade, são habilidades específicas de uma organização ou características que permitem a criação de habilidades específicas.

Nesse contexto, os autores questionam se o gerenciamento de projetos seria enquadrado como uma habilidade específica que influencia diretamente a criação de

¹⁴ Desenvolver em etapas e continuar por incrementos.

valor para a organização; ou, se seria apenas uma função organizacional catalisadora (*OE – Organizational Enabler*), que permite a criação de novas habilidades, que, por sua vez, suportariam a criação de valor. De qualquer forma, de maneira direta ou indireta, Thomas e Mullaly (2007) descrevem que o uso das técnicas de gerenciamento de projetos, pelas organizações, contribui para a geração de valor e realização de objetivos.

A visão atual do gerenciamento de projetos define a organização como sendo um processo de negócio e não uma estrutura funcional tradicional. Esta visão de processo permite que a organização crie sistemas de entrega de valor alinhados às suas estratégias, apesar de a literatura na área ainda ter explorado pouco o alinhamento entre estratégias e projetos (MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006; MORRIS; JAMIESON, 2005; THOMAS; MULLALY, 2007).

Uma das funções do gerenciamento de projetos é o gerenciamento dos recursos que são consumidos durante a execução do projeto. Esses recursos podem ser materiais, humanos e financeiros, e representam parte dos ativos das organizações, sendo, portanto, limitados em sua disponibilidade, requeridos e disputados por outros projetos e operações. Os recursos são fatores essenciais que ligam a estratégia empresarial à implementação dos projetos (MORRIS; JAMIESON, 2005).

Gregory Balestrero, CEO do PMI, lança ao mundo do gerenciamento de projetos a visão de que “mundialmente, organizações abraçarão e utilizarão o gerenciamento de projetos, e atribuirão a isso, o seu sucesso.”

Após a explicação do conceito de gerenciamento de projetos, o tópico a seguir descreverá a metodologia de gerenciamento de projetos do PMI – *Project Management Institute*.

3.3 A METODOLOGIA PMI

O *Project Management Institute* (PMI) define “gerenciamento organizacional de projetos¹⁵” como sendo o gerenciamento sistemático de portfólios, programas e projetos de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização. E a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização é o grau com que a organização pratica esta forma de gerenciamento de projetos (PMI, 2008b).

Uma das referências mais usadas por profissionais da área de gerenciamento de projetos em todo o mundo é o guia PMBoK (“Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos”). Este guia reúne um somatório de conhecimentos e melhores práticas de gerenciamento de projetos, que podem ser aplicados em quaisquer empresas, ou setores industriais, ou de serviços, seja para a construção de um edifício, criação de um novo produto cosmético ou desenvolvimento de um software (PMI, 2008a).

Procca (2008) realiza uma revisão da literatura sobre as diferentes práticas de gerenciamento de projetos empregadas pela indústria e descobre que o arcabouço de processos do PMI é o mais utilizado pelo mercado. Segundo o autor, isto ocorre devido ao reconhecido grau de competência dos profissionais que o utilizam e à profundidade e abrangência dos seus processos de gerenciamento e áreas de conhecimento.

O modelo PMI de gerenciamento de projetos é composto por três conceitos fundamentais: (a) processos; (b) grupos de processos; e (c) áreas de conhecimento. Neste modelo, os elementos de gerenciamento estão decompostos em 42 (quarenta

¹⁵ em inglês: OPM – *Organizational Project Management*

e dois) processos de gerenciamento, que são distribuídos em 5 (cinco) grupos de processos e classificados em 9 (nove) áreas de conhecimento (PMI, 2008a).

Cada processo do PMI (2008a) pertence a apenas uma área de conhecimento e a apenas um grupo de processos. Os grupos de processos estão descritos no Quadro 9:

Grupo de processos	Objetivo do grupo de processos
Iniciação	Processos para definir e obter aprovação de um novo projeto ou nova fase de um projeto existente. <u>Principal resultado</u> : “Termo de Abertura do Projeto”
Planejamento	Processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar objetivos e cursos de ação para alcançá-los. <u>Principal resultado</u> : “Plano de gerenciamento do Projeto ¹⁶ ”
Execução	Processos realizados para concluir o trabalho do projeto, com coordenação de pessoas, de recursos e integração das atividades. <u>Principal resultado</u> : “Trabalhos do projeto realizados”
Monitoramento e Controle	Processos de acompanhamento, revisão, regulação do progresso, desempenho do projeto e controle de mudanças. <u>Principal resultado</u> : “Controle do progresso e das mudanças do projeto”
Encerramento	Processos de encerramento formal das atividades ou das fases do projeto, e encerramento das obrigações contratuais. <u>Principal resultado</u> : Aceitação das entregas, encerramento dos contratos e registros das lições aprendidas.

Quadro 9: Nomes e objetivos dos cinco grupos de processos do PMBoK 4ª edição (2008).
Fonte: PMI (2008a).

As 9 (nove) áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, definidas por PMI (2008a), representam as áreas administrativas a que o gerenciamento possui foco para garantir o sucesso dos projetos. O PMI (2008a) dedica um capítulo exclusivo para cada uma das áreas de conhecimento, em que descreve, em

¹⁶ O plano de gerenciamento do projeto integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares (escopo, requisitos, cronograma, orçamentos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições) e linhas de base dos processos de planejamento, incluindo: ciclos de vida, descrição dos pacotes de trabalho, resultados esperados, métodos de trabalho, procedimentos de controle de mudanças e medição de desempenho, cronograma de revisões, portões de fase, etc. (PMI, 2008a).

detalhes, os objetivos e as interfaces com outras áreas e processos, além das entradas, saídas, ferramentas e técnicas dos processos específicos da área.

O Quadro 10 descreve os objetivos das nove áreas de conhecimento do PMBoK:

Área de conhecimento	Objetivo da área de conhecimento
Integração	Define os processos e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos.
Escopo	Define os processos relativos à garantia de que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para a conclusão do projeto.
Tempo	Define os processos necessários para assegurar que o planejamento e a execução do projeto sejam feitos nos prazos determinados.
Custos	Define os processos necessários para assegurar que o projeto seja executado dentro do orçamento aprovado.
Qualidade	Define os processos necessários para assegurar que o projeto satisfaça os requisitos de qualidade previamente especificados.
Recursos Humanos	Define os processos necessários para que se faça o melhor uso dos recursos humanos envolvidos no projeto.
Comunicações	Define os processos necessários para assegurar a adequada geração, coleta, armazenamento e envio das informações do projeto aos <i>stakeholders</i> .
Riscos	Define os processos relacionados à identificação, análise e controle dos riscos do projeto.
Aquisições	Define os processos necessários para a compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados necessários ao projeto.

Quadro 10: Nomes e objetivos das nove áreas de conhecimento do PMBoK 4ª edição.
Fonte: PMI (2008a).

O Quadro 11 lista os nomes dos 42 (quarenta e dois) processos de gerenciamento do PMBoK 4ª edição, conforme PMI (2008a).

Área de conhecimento	Grupo de processo	Cód.	Nomenclatura formal dos processos
Integração	Iniciação	4.1	Desenvolver o termo de abertura do projeto
	Planejamento	4.2	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
	Execução	4.3	Orientar e gerenciar a execução do projeto
	Controle	4.4	Monitorar e controlar o trabalho do projeto
	Controle	4.5	Realizar o controle integrado de mudanças
	Encerramento	4.6	Encerrar o projeto ou a fase
Escopo	Planejamento	5.1	Coletar os requisitos
	Planejamento	5.2	Definir o escopo
	Planejamento	5.3	Criar a EAP
	Controle	5.4	Verificar o escopo
	Controle	5.5	Controlar o escopo
Tempo	Planejamento	6.1	Definir as atividades
	Planejamento	6.2	Sequenciar as atividades
	Planejamento	6.3	Estimar os recursos da atividade
	Planejamento	6.4	Estimar as durações da atividade
	Planejamento	6.5	Desenvolver o cronograma
	Controle	6.6	Controlar o cronograma
Custos	Planejamento	7.1	Estimar os custos
	Planejamento	7.2	Determinar o orçamento
	Controle	7.3	Controlar os custos
Qualidade	Planejamento	8.1	Planejar a qualidade
	Execução	8.2	Realizar a garantia da qualidade
	Controle	8.3	Realizar o controle da qualidade
Recursos Humanos	Planejamento	9.1	Desenvolver o plano de recursos humanos
	Execução	9.2	Mobilizar a equipe do projeto
	Execução	9.3	Desenvolver a equipe do projeto
	Execução	9.4	Gerenciar a equipe do projeto
Comunicações	Iniciação	10.1	Identificar as partes interessadas
	Planejamento	10.2	Planejar as comunicações
	Execução	10.3	Distribuir as informações
	Execução	10.4	Gerenciar as expectativas das partes interessadas
	Controle	10.5	Reportar o desempenho
Riscos	Planejamento	11.1	Planejar o gerenciamento dos riscos
	Planejamento	11.2	Identificar os riscos
	Planejamento	11.3	Realizar a análise qualitativa dos riscos
	Planejamento	11.4	Realizar a análise quantitativa dos riscos
	Planejamento	11.5	Planejar as respostas aos riscos
	Controle	11.6	Monitorar e controlar os riscos
Aquisições	Planejamento	12.1	Planejar as aquisições
	Execução	12.2	Realizar as aquisições
	Controle	12.3	Administrar as aquisições
	Encerramento	12.4	Encerrar as aquisições

Quadro 11: Lista dos 42 (quarenta e dois) processos de gerenciamento do PMBoK 4ª edição
Fonte: PMI (2008a).

Cada grupo de processos inclui processos específicos e cada processo possui entradas, saídas, ferramentas e técnicas definidas. Tanto os grupos como os

processos possuem dependências determinadas, podendo interagir com outros processos, dentro de um mesmo grupo e em grupos diferentes. A natureza e a ordem destas interações dependem da natureza do projeto. O PMI (2008a, p. 41) destaca que “os grupos de processos não são fases do projeto.”

A natureza interativa dos processos de gerenciamento de projetos exige que o grupo de processos de “monitoramento e controle” possua uma interação constante com os demais processos, conforme mostra a Figura 4.

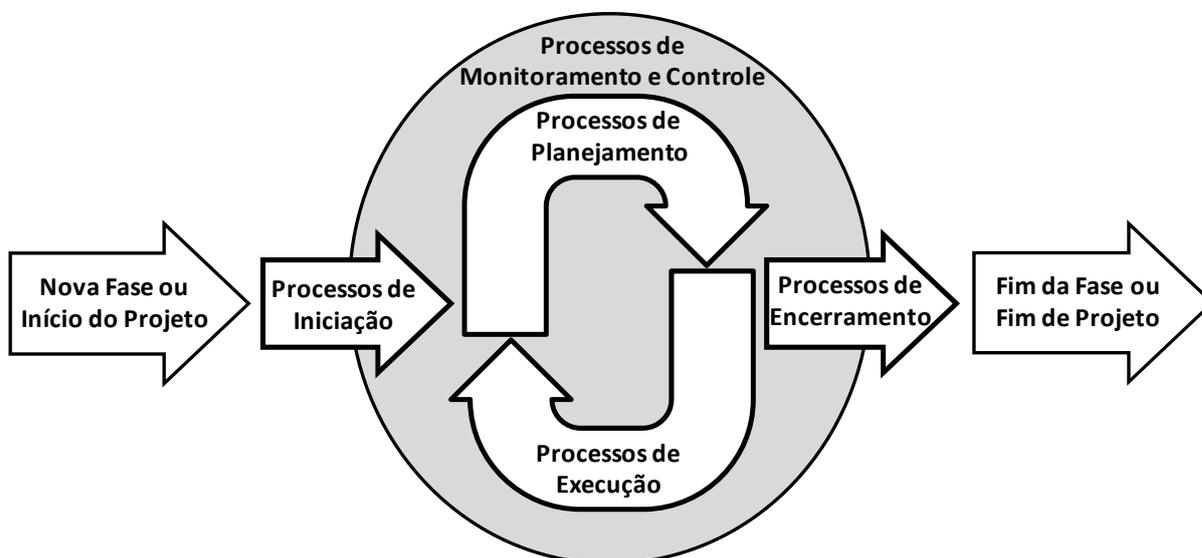


Figura 4: Interações entre os grupos de processos de gerenciamento do PMBoK
 Fonte: PMI (2008a, p. 40)
 Nota: Adaptada pelo Autor (2009).

É esta a natureza de processos que permite a execução e o ajuste incremental dos projetos, permitindo-os se adaptarem às mudanças que surgem durante o percurso, as quais Mintzberg (1987) classifica de estratégias emergentes. A respeito desta característica, o PMI (2008a, p. 46) destaca que:

a natureza multidimensional do gerenciamento de projetos cria *loops de feedback* periódicos para análise adicional. À medida que mais informações ou características do projeto são coletadas e entendidas, pode ser necessário um planejamento adicional. Mudanças significativas ocorridas ao longo do ciclo de vida do projeto acionam uma necessidade de revisitar um ou mais dos processos de planejamento e possivelmente, alguns dos processos de iniciação. Este detalhamento progressivo do plano de gerenciamento do projeto com frequência é denominado “planejamento por ondas sucessivas”, indicando que o planejamento e a documentação são processos iterativos e contínuos.

O PMI (2008a) reconhece a existência da ligação entre os processos de gerenciamento do escopo e a gestão estratégica. Uma das entradas dos processos de iniciação é o plano estratégico da organização, que serve de base para a elaboração e aprovação formal do “termo de abertura do projeto”. Este documento representa a principal saída dos processos de iniciação e descreve os objetivos de negócios que deverão ser atendidos pelo projeto.

Elevando-se a propriedade do gerenciamento por “ondas sucessivas” ao gerenciamento de programas e portfólios, observa-se outra possibilidade de articulação entre o gerenciamento de projetos e os processos de gestão estratégica. Neste sentido, os processos de monitoramento e controle dos programas e, principalmente, dos portfólios, desempenhariam a função de controle e reformulação das estratégias organizacionais (PMI, 2008c; PMI, 2008d).

Ao final do ano 2008, o PMI lançou as novas versões de quatro de suas mais importantes normas de gerenciamento de projetos, dando a elas um foco diferenciado, ou seja, uma ênfase direcionada à exploração de conceitos da relação entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica.

Estas normas não encerram todo o conhecimento da área, mas reúnem as melhores práticas de gerenciamento, que são reconhecidas por milhares de especialistas da área (PMI, 2008a, 2008b, 2008c, 2008d).

O título e o objetivo de cada uma destas quatro normas estão descritos no Quadro 12.

Título	Descrição	Edição	Páginas
<i>A guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide)</i>	É o padrão para gerenciar projetos individuais em diversas organizações e setores da indústria. Descreve os processos ferramentas e técnicas consideradas como as melhores práticas, por especialistas da área.	4ª	459
<i>Organizational project management maturity model (OPM3)</i>	Fornecer um roteiro e processos para o exame e desenvolvimento das capacidades de gerenciamento de projetos nas organizações.	2ª	190
<i>The standard for portfolio management</i>	Descreve os processos, conhecimentos e melhores práticas aplicáveis ao gerenciamento de portfólios, definidas pelo consenso de milhares de consultores e especialistas da área.	2ª	146
<i>The standard for program management</i>	Descreve os processos, conhecimentos e melhores práticas aplicáveis ao gerenciamento de programas, definidas pelo consenso de milhares de consultores e especialistas da área.	2ª	324

Quadro 12: As quatro normas de gerenciamento de projetos do PMI
Fonte: PMI (2008a, 2008b, 2008c e 2008d).

O conceito de portfólios, programas e projetos, conforme a visão do PMI (2008a), pode ser visto, de forma resumida, no Quadro 13.

<p>Gerenciamento de Portfólios: Gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, o que inclui a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos voltados para o alcance de objetivos estratégicos da organização (PMI, 2008c).</p>	<p>Gerenciamento de Programas: Gerenciamento centralizado e coordenado de programas, com o objetivo de alcançar os objetivos e benefícios estratégicos de programas. (PMI, 2008d).</p>
<p>Gerenciamento de projetos: Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2008a).</p>	<p>Projeto: É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2008a).</p>

Quadro 13: Conceitos resumidos de Portfólios, Programas e Projetos, segundo o PMI
Fonte: PMI (2008a, 2008c e 2008d).

Os conceitos básicos da metodologia do PMI (2008a) foram demonstrados até aqui; no tópico seguinte, é descrito o conceito de ciclo de vida do projeto e do produto dos projetos.

3.4 CICLO DE VIDA DO PROJETO E DO PRODUTO

O ciclo de vida do projeto é caracterizado pelas fases do projeto, que normalmente são sequenciais; seus nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da organização, pela natureza do projeto e por sua área de aplicação. O ciclo de vida do projeto representa uma estrutura básica de gerenciamento que é independente do trabalho específico a ser realizado pelo projeto (PMI, 2008a).

Os projetos variam em tamanho e complexidade. Independentemente de serem grandes ou pequenos, e simples ou complexos, eles podem ser mapeados por estruturas semelhantes de ciclos de vida de gerenciamento, como, por exemplo: (a) início; (b) organização e preparação; (c) execução do trabalho; e (d) encerramento. Esta estrutura é frequentemente usada para comunicar à alta administração, ou a outros *stakeholders*, o estado de andamento do trabalho do projeto.

Esta é somente uma visão de alto nível que pode ser, inclusive, usada como quadro de referência para a comparação com outros projetos de naturezas diferentes, projetos de um mesmo programa ou projetos de empresas distintas. Cada organização define a forma e o conteúdo desta estrutura de fases de alto nível.

O Gráfico 1 mostra uma estrutura típica de divisão de fases de gerenciamento de um projeto e o nível de recursos consumidos em cada fase.

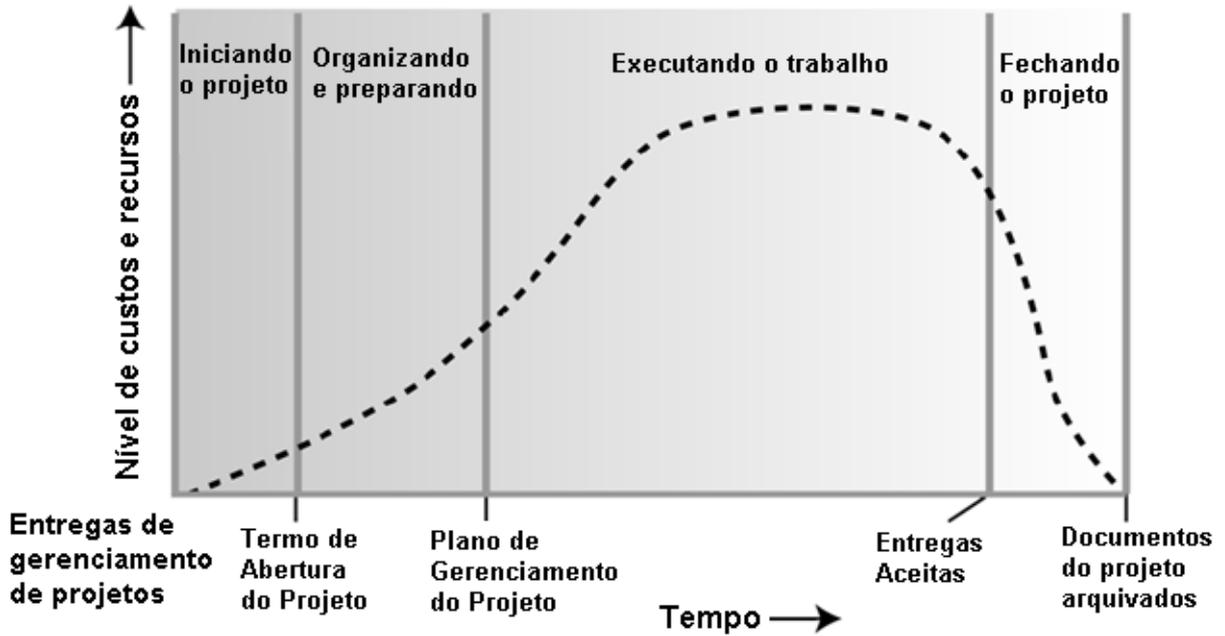


Gráfico 1: Nível típico de uso de recursos ao longo do ciclo de vida dos projetos
Fonte: PMI (2008a, p. 22).

O Gráfico 1 mostra um exemplo meramente didático, pois, no mundo real, as fases de gerenciamento normalmente se sobrepõem, ou seja, enquanto uma fase está finalizando a entrega dos produtos de gerenciamento, a fase de gerenciamento seguinte já iniciou a execução de seus processos, conforme o Gráfico 2.

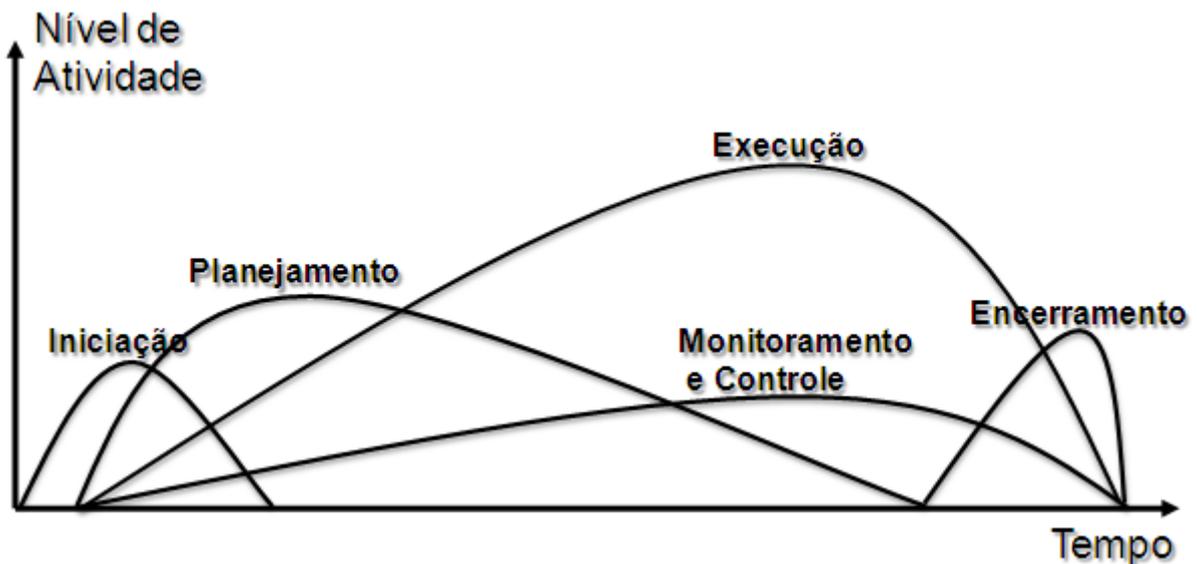


Gráfico 2: Sobreposição das fases de gerenciamento de projetos do PMBoK.

Fonte: PMI (2008a).

Nota: Adaptado pelo Autor (2006).

O PMI (2008a, p. 18) indica que “a estrutura de fases permite que o projeto seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento e controle”. Na estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto, o gerente de projetos pode determinar a necessidade de um controle mais rígido sobre as entregas do projeto e, portanto, criar uma estrutura de fases mais complexa e com maior nível de decomposição. Neste contexto, os *stage gates* (portões de fase), descritos por Srivannaboon (2006), podem acontecer no intervalo entre fases e são considerados relevantes para o alinhamento entre estratégias e projetos, principalmente, por permitirem a detecção e o tratamento de estratégias emergentes.

O ciclo de vida do produto, conforme descreve o PMI (2008a), consiste em fases que são determinadas pela necessidade de produção e controle da organização; normalmente, o ciclo de vida do produto é mais abrangente que o ciclo de vida do projeto. Desta forma, o ciclo de vida de um projeto inteiro pode significar apenas uma das fases do ciclo de vida do produto. Um produto novo pode requerer um projeto único de desenvolvimento, mas a melhoria de um produto existente requereria um novo projeto de acréscimo de funções ao produto.

Como exemplo, o ciclo de vida de um produto pode requerer a definição de vários projetos diferentes, como: (a) projeto de estudo de viabilidade de mercado; (b) projeto de campanhas publicitárias; (c) projeto de instalação de uma nova planta produtiva; e (d) projeto de avaliação de qualidade do produto. Portanto, os ciclos de vida de um projeto e de um produto são diferentes (PMI, 2008a).

O Gráfico 3 mostra um exemplo do ciclo de vida de um projeto de desenvolvimento de software, associando as dimensões de gerenciamento de projetos. Este ciclo representa uma das fases do ciclo de vida do produto, em que a

fase anterior esteve relacionada ao estudo de viabilidade e a fase posterior será um projeto de acréscimo de novas funcionalidades ao sistema.

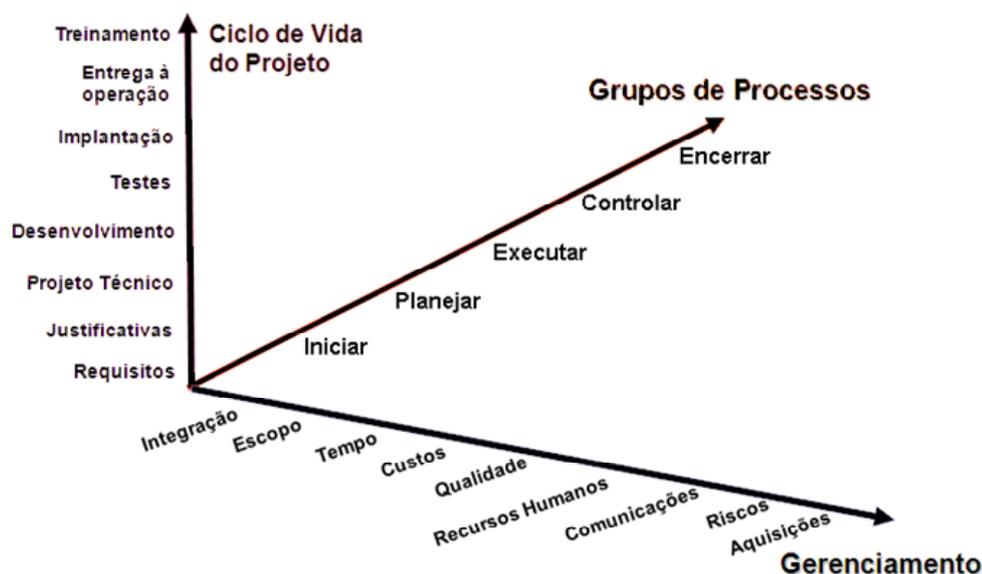


Gráfico 3: Exemplo do ciclo de vida de um projeto de desenvolvimento de software
Fonte: Elaborado pelo Autor (2009)

Após a exposição de conceitos sobre o tema gerenciamento de projetos, o Capítulo 4, a seguir, descreverá as articulações teóricas, à luz do referencial bibliográfico, sobre as interações entre processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos nas organizações.

Um esquema analítico de alinhamento entre projetos e estratégias será apresentado no Capítulo 4, a seguir. A partir deste esquema analítico, serão formuladas as proposições teóricas do estudo, que nortearão a execução dos procedimentos metodológicos.

Em seguida, no Capítulo 5, a apresentação dos resultados fará a confrontação dos dados empíricos com as proposições teóricas da pesquisa.

Capítulo 4

4 ARTICULAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS E PROJETOS

Neste capítulo, são analisados 10 (dez) fatores teóricos de alinhamento entre processos estratégicos e de projetos nas organizações, levantados na revisão da literatura. Além destes fatores, são demonstrados alguns modelos de alinhamento já apresentados por alguns autores.

Sob o aspecto de alinhamento estratégico, Pelissari (2007, p. 176) destaca que seu objetivo fundamental é favorecer a obtenção de lucro e liquidez, com crescimento sadio dos negócios, de forma compatível com o bem-estar da coletividade. Segundo o autor, o alinhamento “compreende a adaptação [...] da empresa para atender os objetivos corporativos [...] em termos de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, de produção, marketing e distribuição”.

Partindo-se da proposta de que o gerenciamento de projetos alinha-se à gestão estratégica por meio da configuração de fatores organizacionais orientados ao ambiente, ao conteúdo e aos processos de gerenciamento de projetos, este capítulo apresentará as características teóricas de cada fator; e, ao final, é apresentado um esquema analítico de articulação dos processos, que leva estes fatores em consideração.

Para iniciar esta articulação, Milosevic e Srivannaboon (2006), em suas pesquisas, encontram um padrão indicativo de que as organizações dividem os mecanismos de alinhamento dos projetos às estratégias, em três níveis: (a) estratégico; (b) tático; e (c) *feedback* emergente corretivo. Os autores indicam que o alinhamento sempre começa com a definição de planos e objetivos de longo prazo,

no nível estratégico. Tais planos caracterizariam a formulação de estratégias pretendidas, conforme descritas por Mintzberg (1987).

Alguns estudos indicam que determinadas funções organizacionais como: (a) pesquisa e desenvolvimento; (b) produção; (c) recursos humanos; (d) tecnologia de informação; (e) qualidade total, dentre outras; são estratégias funcionais utilizadas como variáveis (construtos) de medição das estratégias organizacionais (WATSON, 1994; MILOSEVIC, SRIVANNABOON, 2006). Ao considerar que o gerenciamento de projetos se enquadre no rol das estratégias funcionais, este também poderia ser considerado uma função organizacional de avaliação de estratégias.

Watson (1994) descreve que um modelo de negócios está diretamente relacionado à capacidade de criação de valor e à avaliação de desempenho, a partir das atividades diárias executadas pelas organizações. Na Figura 5, o autor mostra que este modelo é composto por uma combinação de ferramentas de Gestão de Qualidade Total (GQT)¹⁷ e, dentre estas ferramentas, tem-se o gerenciamento de projetos. Watson (1994) sugere que, a partir do estabelecimento das estratégias de negócios, vários processos são executados até que o alcance dos processos de gerenciamento de projetos.

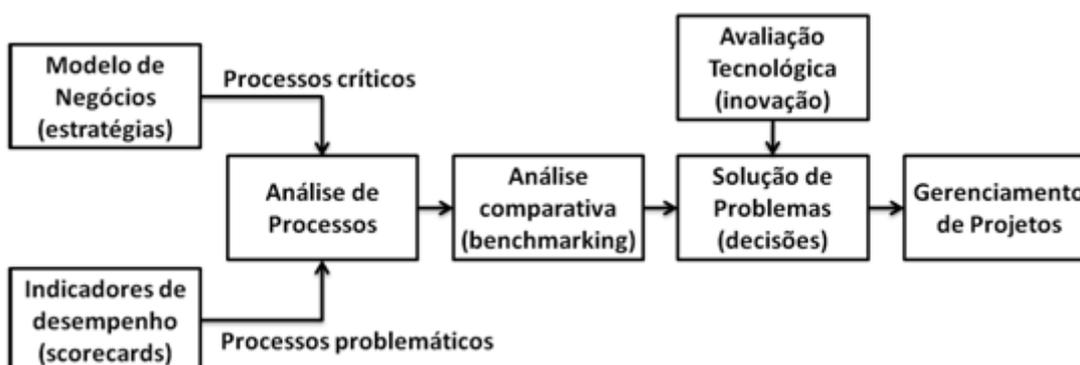


Figura 5: Modelo de negócios partindo da estratégia em sentido ao gerenciamento de projetos
Fonte: Watson (1994, p. 58)

¹⁷ Nas literaturas em inglês, é conhecido como TQM – *Total Quality Management*

Nota: Adaptada pelo Autor (2009).

Watson (1994) mostra que o gerenciamento de projetos representa os processos que transformam as estratégias e os planos de mudança em ações efetivas a serem executadas por toda a organização; neste contexto, os processos de gerenciamento de projetos suportam, como componentes do modelo de negócios, um processo mais amplo de gerenciamento das mudanças estratégicas.

No processo de formulação de estratégias, Watson (1994) relata que a alta gerência avalia e seleciona os projetos que devem ser executados, baseando-se no modelo de negócios da organização. Neste processo, os projetos são executados a partir do momento em que os objetivos estratégicos são decompostos em objetivos de projetos, seguindo-se o sistema de políticas da organização. O autor informa que a associação entre a política e a decomposição de objetivos cria um ambiente que permite os atores organizacionais compreenderem como eles participam dos processos de mudança estratégica.

Outro modelo publicado, que tratou do alinhamento entre projetos e estratégias, é o modelo de Thomas e Mullaly (2007), apresentado na Figura 6. Este modelo propõe alguns construtos, e suas relações, que podem ser usados em pesquisas que possuam objetivos semelhantes aos deste trabalho. Estes autores buscaram avaliar o alinhamento entre o gerenciamento de projetos e as estratégias organizacionais por meio de construtos, como: (i) orientação para o negócio; (ii) contexto organizacional; e (iii) ambiente organizacional. A análise do grau de alinhamento, neste caso, foi feita por meio da definição e medição das interações entre construtos de gerenciamento de projetos e construtos de medição de valor organizacional, como, por exemplo, o ROI (*Return On Investment*).



Figura 6: Estrutura teórica de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial, de Thomas e Mullaly

Fonte: Adaptado de Thomas e Mullaly (2007, p. 79)

Comparando-se os objetivos do trabalho de Thomas e Mullaly (2007) com os objetivos desta pesquisa, nota-se que ambos articulam o alinhamento entre projetos e estratégias em termos de processos e conteúdos; no entanto, enquanto Thomas e Mullaly (2007) focam a sua análise na quantificação de construtos do ambiente organizacional, este trabalho foca-se na análise dos fatores relacionados ao ambiente, conteúdos e processos estratégicos.

Outra proposta de alinhamento entre processos estratégicos e de projetos é mostrada na Figura 7, que representa uma adaptação do modelo PIMO (Planejamento de Impacto de Mudança Organizacional)¹⁸ de Kenny (2003). Este modelo apresenta as possíveis interações entre os processos de formulação, implementação e controle de estratégias, com os processos de planejamento, execução e controle de projetos.

¹⁸ OICP – *Organizational Change Impact Planning*, descrito por Kenny (2003, p. 50)

Destacam-se, neste modelo, os seguintes processos: (a) consolidação de portfólios de projetos; (b) definição, seleção e aprovação de objetivos, tanto estratégicos quanto de projetos; (c) avaliação de alinhamento entre os resultados dos projetos e os objetivos estratégicos; e (d) elaboração progressiva e incremental das estratégias e do ciclo de vida dos projetos.

Percebe-se que, no modelo de Kenny (2003), o enfoque está na interação de processos organizacionais representativos de atividades de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos.

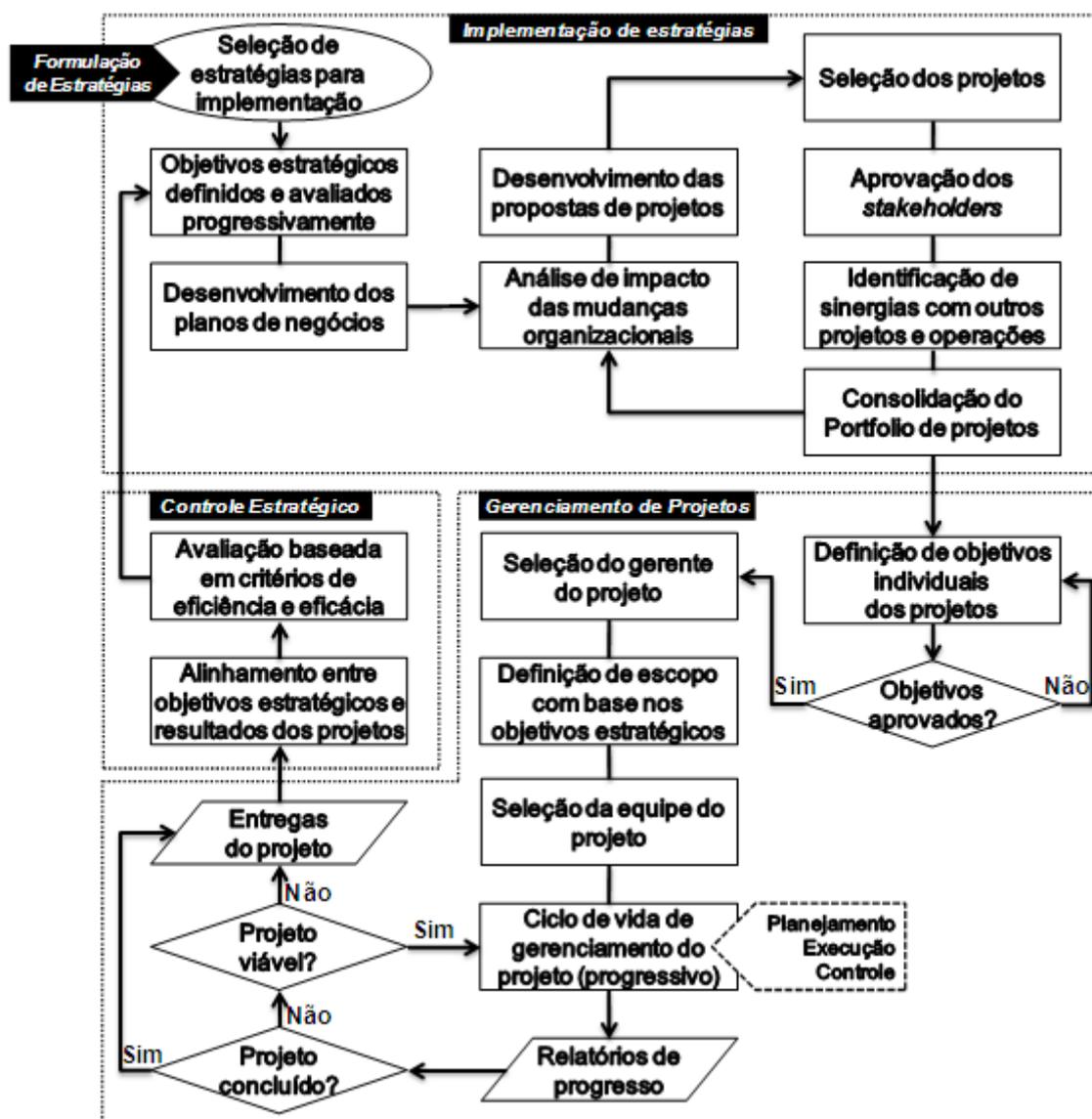


Figura 7: Proposta de alinhamento de processos estratégicos e de projetos

Fonte: Kenny (2003, p. 51).

Nota: Adaptada pelo autor (2009).

Realizada a apresentação de alguns conceitos e modelos de articulação entre processos de estratégias e de projetos já existentes, segue-se à apresentação do conceito dos 5P's das estratégias de Mintzberg e do modelo PMI de gerenciamento de projetos, descrito no guia PMBoK, que serão a base conceitual para a construção do esquema analítico desta pesquisa.

4.1 OS 5P'S DA ESTRATÉGIA E A METODOLOGIA PMBOK

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 16) definem que “faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito”. E, com o conceito de estratégia, isto não seria diferente. A palavra estratégia, apesar de há tempos ser usada e compreendida sob diferentes prismas, pode ser mais facilmente compreendida a partir do reconhecimento explícito e da associação conceitual de suas diversas definições (MINTZBERG, 1987).

No intuito de reconhecer e associar estes conceitos, Mintzberg (1987) cria uma tipologia da forma como as estratégias podem se apresentar dentro de um determinado contexto (organizacional) e desenvolve o conceito dos 5 (cinco) P's, em que define as estratégias como podendo ser dos seguintes tipos: (a) plano; (b) padrão; (c) pretexto; (d) posição; e (e) perspectiva. O Quadro 14 propõe algumas relações entre os 5P's e como eles poderiam ser interpretados dentro do contexto de gerenciamento de projetos.

A abordagem dos processos de estratégia, apoiada no modelo dos 5P's, torna-se relevante neste estudo, na medida em que foi possível articular o modelo de Mintzberg (1987), mostrado na Figura 8, ao modelo de gerenciamento de projetos de PMI (2008a), mostrado na Figura 10. O Quadro 14 resume alguns conceitos dos 5P's e os relaciona com os conceitos de gerenciamento de projetos do PMI:

PLANO	<p>Mintzberg: É um curso de ação conscientemente pretendido (um conjunto de diretrizes), uma forma de se olhar para frente, criado com o propósito definido de se alcançar um objetivo ou resultado, antes das ações às quais vai se aplicar. Podem ser gerais ou específicas. Mintzberg et al. (2006, p. 28) destacam que “como plano, a estratégia trata da maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, colocando-as em cursos de ação predeterminados”.</p> <p>Relação com GP: Associando-a ao gerenciamento de projetos, os processos dos grupos de iniciação e planejamento desempenham o papel de tratamento das estratégias pretendidas, por meio dos planos formais de gerenciamento dos projetos.</p>
PADRÃO	<p>Mintzberg: Padrões de consistência de comportamento (pretendidos ou não), ao longo do tempo, são gradualmente consolidados em modelos de ação que se tornam estratégias, sem que tenham sido previamente planejados. Os planos podem não se realizar, mas os padrões podem se transformar em ações prontas, que são chamadas de estratégias realizadas. As estratégias realizadas, que antes eram pretendidas, são chamadas de deliberadas e as que não eram, são as emergentes. As organizações desenvolvem planos para o futuro e extraem padrões de seu passado.</p> <p>Relação com GP: Uma organização com um nível de maturidade em gerenciamento de projetos, que foi alcançado e estabelecido ao longo da prática, utiliza o seu padrão de gerenciamento sem a necessidade de estabelecer novos padrões para cada novo projeto a ser executado. Neste contexto, um padrão poderia ser entendido como uma competência organizacional em gerenciamento de projetos, que suporta a realização de objetivos estratégicos, sejam eles deliberados ou emergentes.</p>
PRETEXTO	<p>Mintzberg: É uma manobra específica, um processo de barganha, um estratagema para vencer um oponente ou concorrente. Uma empresa pode ameaçar expandir sua fábrica com o simples objetivo de desencorajar um concorrente a fazer sua expansão de capacidade. A intenção é ludibriar, enganar para vencer; a estratégia, neste caso é a ameaça ao concorrente e não a construção da fábrica em si.</p> <p>Relação com GP: Os pretextos podem estar envolvidos nos processos gerais de barganha e de negociação que ocorrem durante as fases iniciais de negociação dos novos projetos, de formação dos portfólios e programas e, principalmente, durante a sua execução e gerenciamento das expectativas das partes interessadas.</p>
POSIÇÃO	<p>Mintzberg: É um meio de localizar a organização dentro de um contexto, identificando as forças mediadoras entre seus ambientes: interno e externo. Pode-se aspirar ou conquistar uma posição por meio de uma estratégia pretendida ou, se não há planos, por meio de um padrão. Porter (1996, p. 68) define o conceito ao descrever que “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.”</p> <p>Relação com GP: O mercado do produto ou do resultado criado pelo projeto, ou os recursos organizacionais disponíveis durante a execução dos projetos, poderiam ser consideradas posições que influenciam a capacidade de o gerenciamento realizar objetivos estratégicos.</p>
PERSPECTIVA	<p>Mintzberg: Nesta definição, a “estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo”. Consiste nos conceitos abstratos, existentes dentro das mentes dos estrategistas da organização, que dão a eles uma visão ampla do todo organizacional. A perspectiva, neste caso, é compartilhada pelos atores organizacionais, que formam a “mente coletiva”, em que pensamentos, valores e comportamentos são compartilhados. Mintzberg et al. (2006, p. 28) descrevem que “uma perspectiva pode se tornar tão profundamente arraigada no comportamento de uma organização que as crenças associadas podem se tornar subconscientes na cabeça de seus membros”.</p> <p>Relação com GP: A estratégia como perspectiva dentro do gerenciamento de projetos pode ser vista sob o prisma de como a cultura de gerenciamento de projetos da organização é formada e que nuances desta cultura colaboram para o sucesso dos projetos.</p>

Quadro 14: Explicações dos cinco P's da estratégia de Mintzberg.

Fonte: Mintzberg (1987, 2006); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000);

Nota: Adaptado pelo Autor (2009), para incluir as relações com o gerenciamento de projetos

Mintzberg (1987) define alguns estados que as estratégias podem assumir em um determinado contexto, demonstrando as possibilidades de mudanças, de um estado para outro. Segundo Mintzberg, uma estratégia pode ser definida e transformada em estratégias dos tipos: (a) pretendida; (b) deliberada; (c) realizada; (d) não-realizada; e (e) emergente. Os 5 (cinco) estados das estratégias de Mintzberg são mostrados na Figura 8.

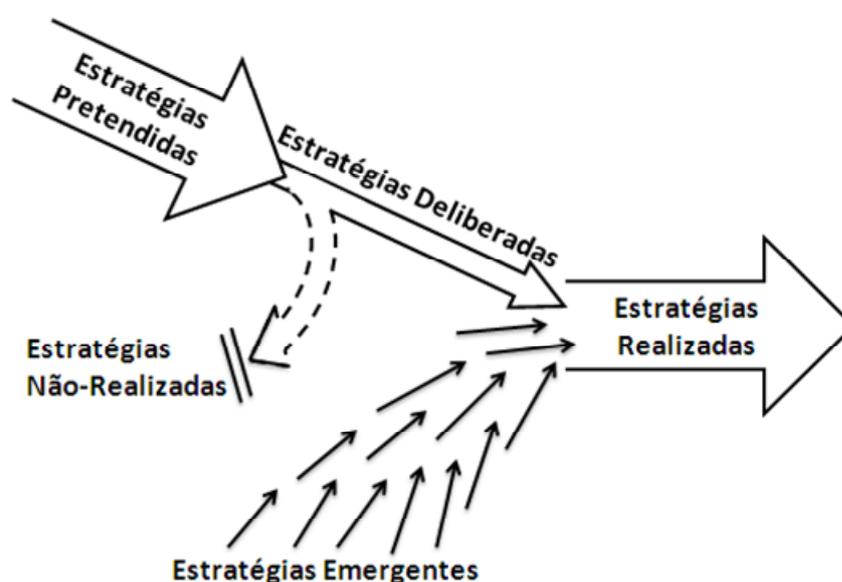


Figura 8: Estratégias deliberadas e emergentes.
Fonte: Mintzberg (1987).

O Quadro 15 destaca algumas características destes estados:

Tipos	Ideia principal
Pretendidas	O mundo real exige pensar à frente, mas nem sempre são realizadas. São as que dão origem aos planos formais.
Deliberadas	São as estratégias pretendidas, em fase de implementação. Os planos formais foram postos em execução, deliberados para serem implementados.
Emergentes	Não eram pretendidas, mas podem se tornar realizadas. Podem mudar os planos formais em execução, definir planos totalmente novos ou se tornarem resultados realizados, sem que nenhum plano tenha sido deliberado previamente.
Realizadas	Antes de realizadas, podem ter sido deliberadas ou emergentes. O resultado (ou produto) destas estratégias são objetivos realizados.
Não-realizadas	Foram deliberadas (depois de pretendidas) ou emergentes, mas não foram realizadas. Estas estratégias resultam em objetivos não-realizados (intencionalmente não-realizados ou objetivos nunca antes definidos)

Quadro 15: Tipos de Estratégias de Mintzberg
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).
Nota: Adaptado pelo Autor (2008).

Mintzberg (1987) deixa implícito que as estratégias possuem a característica de mudarem de estado dentro de um contexto existencial, sem explicitar o quê, de fato, possa servir de evento impulsionador dessa mudança. O autor não faz restrições quanto às alterações de estado das estratégias, mas deixa implícito que a mudança de estado acontece dentro de uma realidade definida. Por exemplo: uma estratégia pretendida pode se tornar deliberada; mas, o quê, especificamente, dentro do contexto existencial da estratégia (a organização), promove esta mudança? O que faz uma estratégia pretendida tornar-se não-realizada? E o que garante que uma estratégia emergente se torne realizada? Por que existem estratégias deliberadas que alcançam o *status* de realizadas e outras não?

Mintzberg (1987) não estabelece limites e nem define regras sobre a forma como uma estratégia pode ser classificada por um ou mais dos 5P's. Se o fizesse, ou autor, naturalmente, limitaria a capacidade de generalização do seu modelo, reduzindo-o a apenas uma escola ou conceito menos abrangente. Entende-se, portanto, que o objetivo de Mintzberg foi fornecer uma tipologia didática e facilmente compreensível sobre o conceito de estratégia, seus tipos e processos.

Apoiando-se na liberdade de alteração de estado das estratégias pretendidas, deliberadas, emergentes, realizadas e não-realizadas de Mintzberg (1987), a Figura 9 propõe os possíveis estados, finais ou intermediários, que as estratégias assumem dentro de um determinado contexto, que são representadas pelas setas hachuradas; desde o momento em que a estratégia surge dentro de um contexto organizacional (sob a influência do ambiente interno e externo), até o momento em que é transformada em um objetivo realizado ou não-realizado.

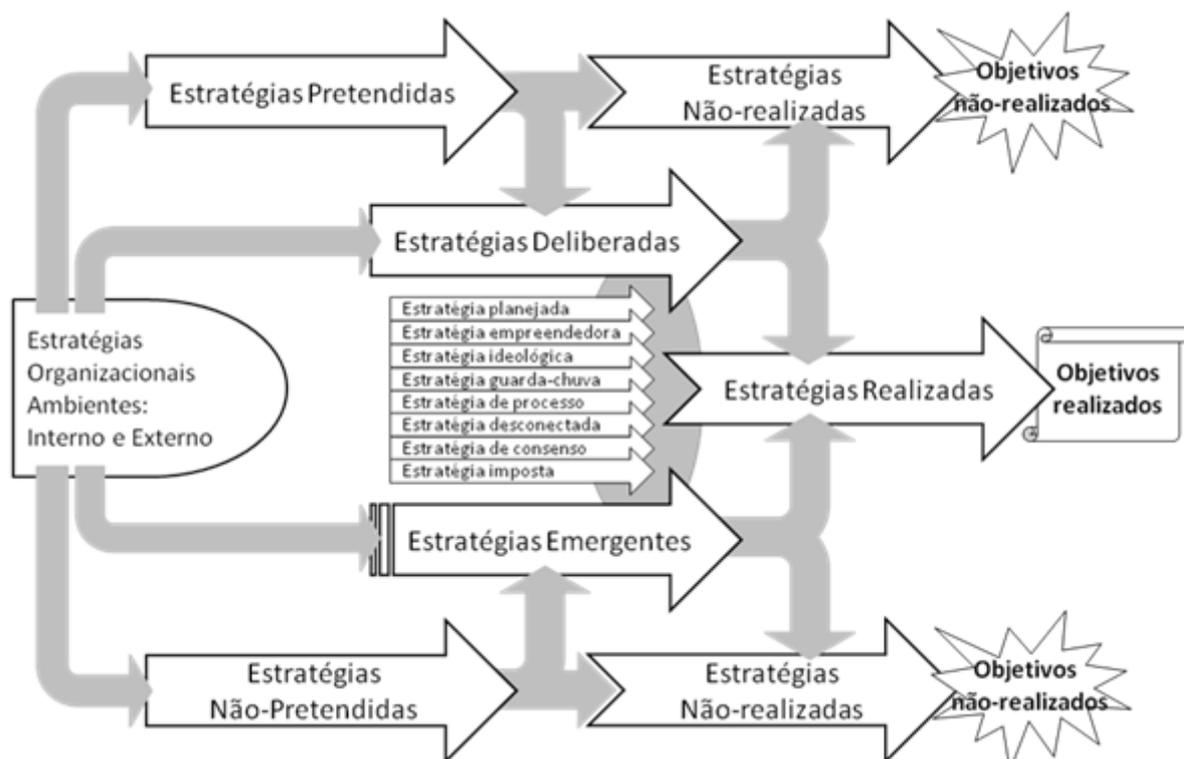


Figura 9: Transformações de estratégias em objetivos realizados ou não-realizados
 Fonte: Mintzberg (1987); Mintzberg e Waters (1985)
 Nota: Adaptada pelo autor (2009).

A inclusão das estratégias não-pretendidas (Figura 9) trata-se de uma contribuição deste trabalho, já que estas estratégias não estão explícitas no modelo original de Mintzberg (1987). Esta inclusão teve por objetivo adequar o modelo de Mintzberg à realidade das organizações, já que estas também definem, formalmente, estratégias que não pretendem perseguir em dado momento.

As estratégias não-pretendidas, neste caso, representariam os objetivos que nunca seriam realizados e, tampouco, deliberados ou emergentes; no entanto, por alguma mudança de ambiente, as estratégias não-pretendidas poderiam ressurgir como emergentes e até resultarem em objetivos realizados. O conceito das

estratégias não-pretendidas se apoia no fato de que decidir, formalmente, por não perseguir determinado objetivo também enseja uma decisão estratégica¹⁹.

Os caminhos representados pelas setas hachuradas da Figura 9, portanto, seriam influenciados e definidos pelas decisões tomadas, por meio do intercâmbio dos processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos, ao longo do curso das ações que são executadas pelas organizações, em busca da realização de seus objetivos.

Mintzberg et al. (2006) fazem um destaque a respeito do posicionamento de outros subtipos de estratégias, indicando que todas elas situam-se entre os dois extremos representados pelas estratégias verdadeiramente deliberadas (planos perfeitos, aprendizado zero) e pelas estratégias verdadeiramente emergentes (nenhum plano, controle zero).

Para os autores, as verdadeiramente deliberadas não existem, pois a realização perfeita significaria uma previsão brilhante; e as verdadeiramente emergentes significariam uma situação de controle zero, com as quais seria possível realizar objetivos em meio a um sistema de pleno caos (total imprevisibilidade) dos eventos organizacionais.

Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000) enfatizam que as estratégias da vida real envolvem estratégias deliberadas e emergentes, de forma que os processos de gestão estratégica sejam permeados por níveis balanceados de controle e de aprendizado. Portanto, segundo os autores, os estrategistas eficazes misturam estratégias deliberadas e emergentes, de forma que reflitam as condições

¹⁹ Isto não quer dizer que o modelo original de Mintzberg (1987) esteja incompleto. Na verdade, as estratégias não-pretendidas podem ser interpretadas, a partir do modelo de Mintzberg, como uma pretensão deliberada de não se realizar uma dada estratégia.

existentes, equilibrando a capacidade de prever *versus* a necessidade de reagir aos imprevistos.

Para a condução de estratégias deliberadas e emergentes, pelos caminhos que conduzam as ações organizacionais à realização de objetivos, este trabalho parte do princípio de que tal intermediação possa ser feita por meio da articulação entre processos e conteúdos estratégicos e de projetos. Neste sentido, adota-se o modelo de gerenciamento de projetos descrito no guia PMBoK, conforme descrito na referência PMI (2008a).

O modelo de gerenciamento do PMBoK (Figura 10²⁰) apresenta interações (informacionais) entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e cada grupo encerra diversos processos. Apesar de não estarem explícitas na Figura 10 (por motivos de simplificação), existem outras informações que são produzidas e trocadas entre os processos.

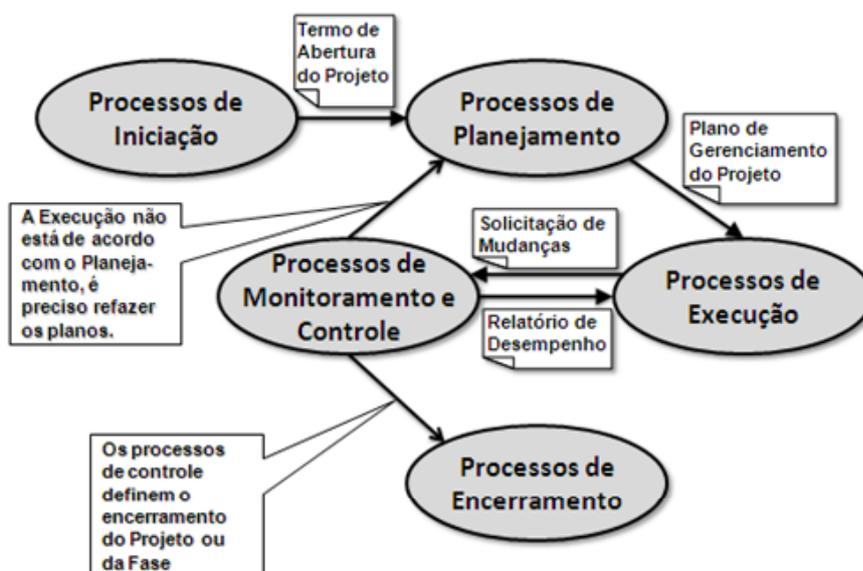


Figura 10: Ligações entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Fonte: Guia PMBoK 2ª edição (PMI, 2000, p. 31).

Nota: Adaptada pelo autor (2006).

²⁰ Apesar de esta figura ter sido publicada somente até a versão 2000 (2ª edição) do Guia PMBoK, ela foi utilizada aqui, por ser didática e continuar fiel ao conceito de interações entre os grupos de processos das versões mais recentes do guia PMBoK, inclusive, à 4ª edição (2008).

Nos tópicos a seguir, serão apresentados, conforme a teoria levantada, os 10 (dez) fatores organizacionais de projetos, sendo cada um deles tratados em tópico específico, numerados de 4.2.1 a 4.2.10. Ao final do capítulo, o tópico 4.3 (p. 125) apresentará um esquema analítico de articulação de processos estratégicos e de projetos, que considera toda a base teórica levantada até este ponto do estudo.

4.2 FATORES ORGANIZACIONAIS DE ALINHAMENTO

Para facilitar a construção e dar flexibilidade ao esquema analítico de alinhamento de processos estratégicos e de projetos, sem que isso interferisse nos conceitos teóricos levantados, os 10 (dez) fatores organizacionais foram subdivididos em três grupos conceituais, sendo:

- (a) aspectos organizacionais orientados ao **ambiente** de projetos;
- (b) aspectos organizacionais orientados aos **conteúdos** de projetos; e
- (c) aspectos organizacionais orientados aos **processos** de projetos.

O conceito de cada grupo conceitual é mostrado a seguir:

Fatores organizacionais de projetos orientados ao ambiente: São os fatores relacionados à estrutura organizacional, à cultura e à maturidade da organização, em projetos. Estes fatores foram denominados de fatores de **ambiente** pelo fato de estarem relacionados ao ambiente interno da organização. Em relação à cultura, por exemplo, seria difícil diferenciar a cultura da organização, da cultura de projetos, dentro de um mesmo ambiente organizacional. A cultura de projetos está, conforme será demonstrado pela teoria, imersa dentro da cultura da organização. Na estrutura do escritório de projetos, poder-se-ia argumentar que o escritório é um departamento bem circunscrito, com seus gerentes de projetos e gerente geral. No

entanto, a literatura de projetos indica que o escritório pode se delimitar a um único departamento centralizado, a um grupo de departamentos, ou mesmo, aos gerentes de projetos espalhados pela estrutura hierárquica funcional. Logo, poderá, ou não, haver limites para o escritório, dependendo do modelo de hierarquia de projetos presente na organização. Por isso, o escritório de projetos foi classificado como um fator de ambiente.

Fatores organizacionais de projetos orientados aos conteúdos: São os fatores relacionados à forma de se estabelecer os conteúdos de gerenciamento de projetos, tais como as hierarquias de objetivos, a categorização, a definição da estratégia do projeto e as informações contidas nos portfólios, programas e projetos. Os conteúdos de projetos, neste caso, são a substância, a matéria prima dos processos de gerenciamento. Hierarquias de objetivos estratégicos, categorizações, portfólios e programas sustentam a organização dos conteúdos, de forma que eles possam ser tramitados e tratados entre os processos estratégicos. Sobre a estratégia do projeto, esta categoria poderia ser classificada como pertencente ao grupo dos fatores de processos; no entanto, decidiu-se considerá-la um atributo de conteúdo pelo fato de a importância desta categoria estar nas informações que ela gera para as equipes de gerenciamento e para o gerente de projetos, que servem de orientação para o “gerenciamento estratégico do projeto” e não “gerenciamento operacional do projeto”. Neste sentido, classificar a estratégia do projeto como um atributo de processo poderia tirar de foco a real função que este fator desempenha para o alinhamento entre estratégias e projetos, conforme indicado pela literatura.

Fatores organizacionais de projetos orientados a processos: São os fatores relacionados à forma de se estabelecer os processos de gerenciamento de projetos, tais como a presença das metodologias de gerenciamento, a definição de

ações de alinhamento por meio dos *stage gates* e a definição e acompanhamento do desempenho dos projetos. Estes fatores seriam os orientadores das ações organizacionais que tornam as ações de projetos orientadas às estratégias.

O primeiro fator de alinhamento descrito trata da maturidade organizacional em projetos, conforme se desenvolve a seguir.

4.2.1 Maturidade organizacional em projetos

PMI (2008a, p. 31) descreve que os projetos “podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos e seus sistemas de gerenciamento.”

O modelo de maturidade em gerenciamento organizacional de projetos OPM3²¹ consiste no gerenciamento sistemático de projetos, programas e portfólios, de forma alinhada a objetivos estratégicos de uma organização (PMI, 2008b). Conforme PMI (2008b), os objetivos deste modelo resumem-se em:

- (a) Fortalecer o alinhamento entre a formulação e a implementação de estratégias, de forma que os resultados dos projetos sejam previsíveis, confiáveis, consistentes e que garantam o sucesso organizacional;
- (b) Identificar as melhores práticas que suportem a implementação das estratégias organizacionais por meio de projetos de sucesso.
- (c) Permitir que a organização crie uma perspectiva de alto nível para a seleção de projetos e de recursos críticos para a implementação de estratégias.

²¹ *Organizational project management maturity model (OPM3).*

A Figura 11 mostra uma visão geral dos principais componentes do modelo de maturidade OPM3:



Figura 11: Visão geral do modelo OPM3
Fonte: PMI (2008b, p. 2).

Entre os componentes do modelo OPM3, apresenta-se o conceito dos catalisadores organizacionais. Conforme PMI (2008b), os catalisadores organizacionais são “práticas organizacionais” que facilitam a implementação de “novas melhores práticas”, mantendo sustentáveis os processos de melhoria contínua da organização. A presença destes catalisadores indica que a organização alcançou níveis estáveis de maturidade no gerenciamento organizacional de projetos.

Procca (2008) relata que, para implantar processos de gerenciamento de projetos e adquirir maturidade com o seu uso, faz-se necessário: (a) diagnóstico da situação atual e das barreiras à mudança; (b) desenvolvimento do objetivo final a ser alcançado, com a implementação dos processos; (c) centralização do controle do gerenciamento de projetos; (d) desenvolvimento e melhoria da infraestrutura e das competências em gerenciamento de projetos; e (e) descentralização do controle do gerenciamento de projetos.

Procca (2008) destaca que a adoção de processos de gerenciamento de projetos por uma organização, que estejam alinhados à estratégia, exige a mudança de processos de trabalho, métodos, ferramentas, estrutura organizacional e padrões de comportamento, que podem afetar os sistemas sociais e tecnológicos de toda a organização.

Neste conceito, a adoção de modelos de maturidade enseja mudanças de amplo escopo, que afetam todo o ambiente organizacional, resultando, também, em mudança de cultura.

A cultura organizacional em gerenciamento de projetos também se estabelece sob este ambiente de mudanças e, portanto, torna-se fator relevante de influência na articulação de processos de projetos e estratégias, conforme descrito no tópico a seguir.

4.2.2 Cultura em gerenciamento de projetos

O nível de maturidade de uma organização, em gerenciamento de projetos, pode ser medido pelo progresso que a organização obteve em incorporar o gerenciamento de projetos como um método de trabalho; e este progresso pode ser medido por modelos de maturidade, com o CMM²² e o OPM3; todavia, “a maturidade de uma organização para lidar com determinados conceitos é uma dimensão de sua cultura” (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006, p. 397).

O PMI (2008a, p. 31), descreve que “a cultura, o estilo e a estrutura organizacionais influenciam a maneira como os projetos são executados [...] e

²² *Capability Maturity Model*, modelo de domínio público, criado pela *Carnegie-Mellon University*, em parceria com o *SEI - Software Engineering Institute*, com recursos do Departamento de Defesa Americano.

podem ter uma forte influência na capacidade de um projeto de atingir seus objetivos.”

Kenny (2003) destaca que os projetos de uma organização ocorrem dentro de uma cultura dominante e, portanto, a cultura da organização possui grande influência na capacidade de a organização implementar seus projetos de mudança. O autor menciona que a alta gerência possui a responsabilidade de estabelecer e reforçar a cultura, os processos organizacionais, os sistemas de recompensa e as estruturas que permitam que os projetos sejam executados com sucesso.

As organizações, pela ótica do PMI (2008a), desenvolvem culturas exclusivas que se manifestam por meio de, mas não se limitam a: (a) visões, valores, normas, crenças e expectativas; (b) políticas, métodos e procedimentos; (c) relações de autoridade; e (d) ética de trabalho.

Shore (2008) propõe um arcabouço de análise dos resultados e causas de fracassos de oito grandes e conhecidos projetos, empregando, como base de análise, nove “vieses sistemáticos²³”, para a compreensão de como e por que estes projetos fracassaram. Entre os projetos analisados pelo autor, destacam-se: (1) *Airbus 380*; (2) *Coast Guard Maritime Domain Awareness*; (3) *Columbia Shuttle*; (4) *Denver Baggage Handling*; (5) *Mars Climate Orbiter and Mars Polar Lander*; (6) *Merck Vioxx*; (7) *Microsoft Xbox 360*; e (8) *NYC Police Communications Systems*.

O autor relaciona os vieses sistemáticos à cultura dos participantes dos projetos analisados e conclui que o resultado de um projeto é influenciado por

²³ Do inglês: *systematic biases*: são distorções presentes nos processos de tomada de decisão dos seres humanos. A compreensão dos “vieses sistemáticos” permite entender como os tomadores de decisão dos projetos respondem às situações de ambiguidade, complexidade e incerteza (SHORE, 2008).

fatores culturais, de liderança, do projeto em si, de estilos de gerenciamento e de comportamento organizacional, conforme ilustra a Figura 12, a seguir:

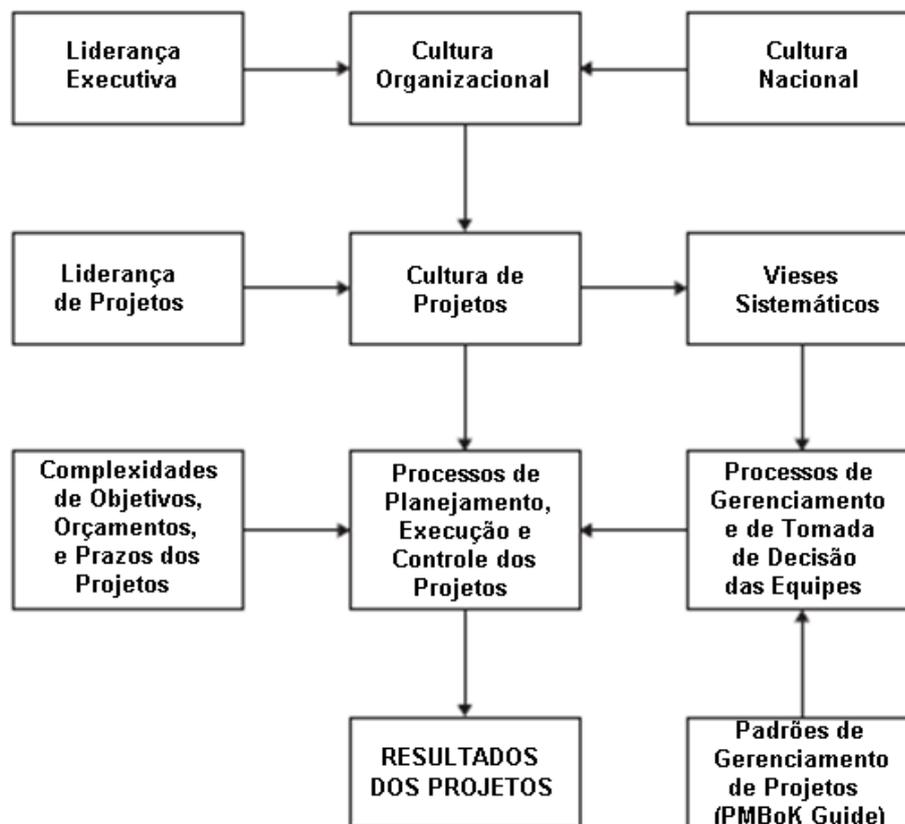


Figura 12: Influência da cultura, liderança, fatores de projeto, gerenciamento e fatores comportamentais, nos resultados de um projeto, segundo Shore.
Fonte: Adaptado de Shore (2008, p. 6).

A cultura nacional, conforme apresentado por Shore (2008) na Figura 12, é um fator de influência nos resultados de um projeto.

Segundo Hofstede (1997), uma cultura nacional pode ser definida como um sistema de valores e crenças adotado por um grupo de indivíduos, aprendido na infância e difícil de ser modificado. A cultura organizacional, neste contexto, pode se estabelecer a partir de fatores de cultura nacional. Por sua vez, a cultura de projetos estaria influenciada pela cultura organizacional.

Segundo Shore (2008), a cultura de projetos é caracterizada pelo conjunto de percepções compartilhadas sobre as práticas de projetos, que são influenciadas pela

cultura e estilos de liderança da organização, e pode ser caracterizada pela forma como o planejamento, a execução e o controle dos projetos são realizados. Em meio a estas percepções, surgem os vieses sistemáticos.

Shore (2008) ressalta que os vieses sistemáticos, derivados da literatura de decisão²⁴, influenciam as decisões de gerenciamento do projeto e refletem pontos de vista particulares que se contrapõem ao pensamento racional. Segundo o autor, a presença de competências e o uso de técnicas bem estabelecidas de gerenciamento de projetos podem não ser suficientes para assegurarem o sucesso dos projetos, pois os vieses sistemáticos podem impedir o sucesso dos projetos e, conseqüentemente, das estratégias relacionadas. O Quadro 16 ilustra os 9 (nove) vieses descritos pelo autor:

Viés Sistemático	Definição
Informações disponíveis	Coleta de dados restrita apenas a dados prontamente ou convenientemente disponíveis
Conservadorismo	Falha em considerar novas informações ou <i>feedbacks</i> negativos
Aumento no comprometimento	Alocação adicional de recursos a um projeto, mesmo que a probabilidade de sucesso do projeto seja baixa ou esteja em queda
Pensamento grupal	Os membros de um grupo, estando sob pressão, resistem em aceitar evidências que ameacem seus pontos de vista
Ilusão de controle	Tomadores de decisão concluem que possuem mais controle sobre uma situação do que a realidade da situação demonstre existir
Excesso de confiança	Existência de um nível de confiança deliberada que não é suportada pelas evidências
Exposição recente	Ênfase desproporcional dada a informações mais recentes.
Percepção seletiva	Situação em que diversas pessoas percebem a mesma circunstância de forma diferenciada, piora com as ambigüidades da situação.
Custos incorridos	Dificuldade em aceitar que custos incorridos inicialmente não podem ser recuperados e, portanto, não devem influenciar as decisões futuras

Quadro 16: Vieses sistemáticos associados à cultura de projetos
Fonte: Shore (2008, p. 7)

²⁴ Shore (2008) destaca alguns autores desta literatura: Bazerman (1994); Beach e Connolly (2005); Hammond, Keeney e Raiffa (2006); Keil, Depledge e Rai (2007); Tversky e Kahneman (1974).

Shore (2008) ainda destaca que as causas de falhas dos projetos podem estar relacionadas a culturas organizacionais que se preocupam demasiadamente com o ambiente interno e com a estabilidade, fazendo com que prevaleçam posturas de proteção de estruturas, de processos internos e de resistência às mudanças. Compactuando com esta ideia, Maximiano e Anselmo (2006, p. 399) relatam que as maiores dificuldades encontradas na implantação de um escritório de projetos, um mecanismo de suporte ao gerenciamento de projetos, estão “ligadas à cultura e à resistência [das pessoas] com relação às mudanças organizacionais necessárias.”

Sobre a importância e influência da cultura nos projetos, principalmente os de inovação, Kenny (2003) demonstrou que a cultura, estrutura e processos de uma organização devem servir de suporte às atividades de equipes multidisciplinares, além de promoverem o alinhamento destas atividades com as prioridades e resultados pretendidos pelas organizações. Para o autor, a efetiva implementação de uma estratégia está relacionada ao estabelecimento de uma cultura e processos alinhados às atividades, principalmente quando as mudanças envolvem elevados níveis de incerteza e inovação.

Os sistemas sociais e técnicos, processos, métodos, ferramentas, estrutura organizacional e padrões de comportamento, são todos considerados artefatos visíveis da cultura organizacional, conforme descrito por Schein (1985); e implementar o gerenciamento de projetos dentro de uma organização enseja a mudança de artefatos culturais, resultando em mudança de cultura (PROCCA, 2008).

Schein (1985) descreve que a cultura organizacional é uma força poderosa, que abrange toda a organização e resiste à mudança. Neste aspecto, o autor

ressalta que os pressupostos inconscientes, considerados um dos níveis mais representativos da cultura, são modelos mentais utilizados intuitivamente pelos membros da organização, para guiarem seus comportamentos e percepções, sem terem a consciência do porquê os seguem; os membros simplesmente consideram que este é o caminho natural e correto a seguir.

Procca (2008) conclui, portanto, que um significativo potencial de conflito é criado quando as práticas de gerenciamento de projetos são introduzidas e alteram os processos organizacionais.

No aspecto dos processos organizacionais orientados a gerenciamento de projetos, o escritório de projetos desempenha um papel preponderante de definição e coordenação destes processos, conforme se descreve no tópico a seguir.

4.2.3 Escritório de gerenciamento de projetos (EGP)

O escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura administrativa montada para dar orientação e suporte às práticas de gerenciamento de projetos dentro das organizações.

Maximiano e Anselmo (2006, p. 401) definem que o escritório de projetos exerce a função de “catalisador da implementação de estratégias organizacionais.”

Para os autores, o EGP é definido como:

a unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidade de: definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviá-los para os patrocinadores.

A Figura 13 mostra a posição e as funções do EGP dentro de uma estrutura organizacional:

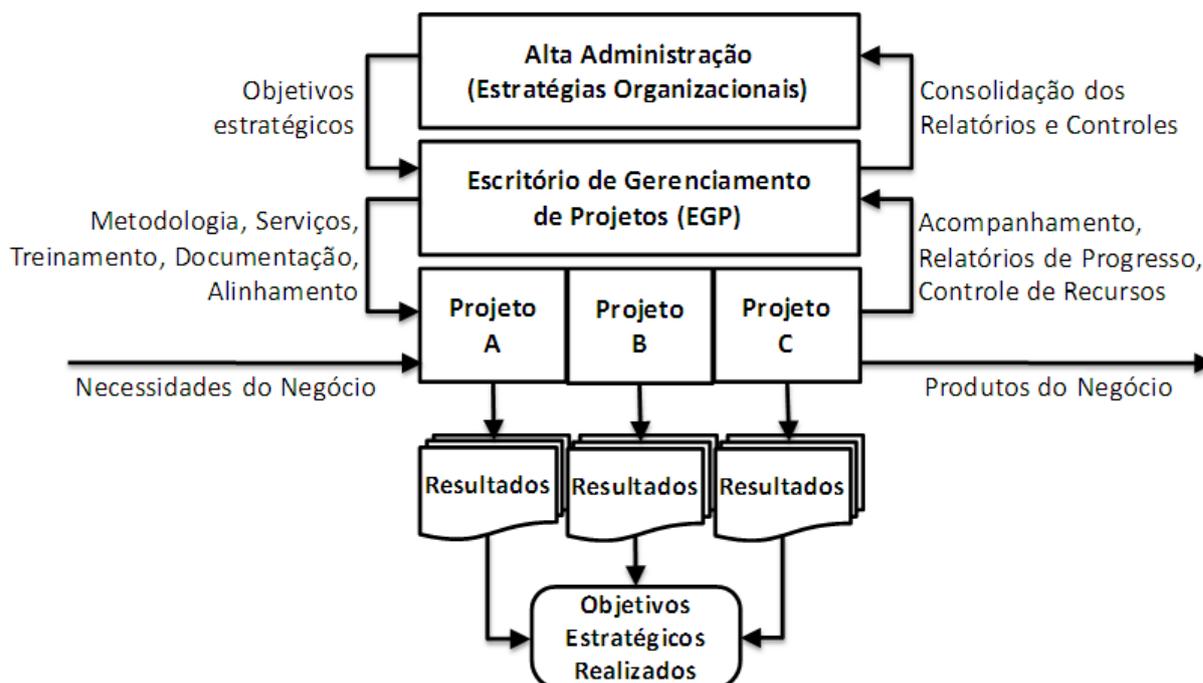


Figura 13: Relação entre estratégia e escritório de gerenciamento de projetos
 Fonte: Maximiano e Anselmo (2008, p. 396).
 Nota: Adaptada pelo autor (2009).

O PMI (2008a, p. 11) descreve que um escritório de projetos²⁵

é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer informações de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto [...]. A forma, função e estrutura específicas de um PMO dependem das necessidades da organização à qual ele dá suporte.

À medida que as organizações começam a reconhecer o gerenciamento de projetos como um catalisador de realização de objetivos estratégicos, começa a ser dado um foco maior ao desenvolvimento de competências e à profissionalização desta área de conhecimento. Uma forma de desenvolvimento dessas competências é a criação da estrutura do escritório de gerenciamento projetos (KERZNER, 2003; MAXIMIANO; ANSELMO, 2006).

O escritório de projetos possui inúmeros objetivos, sendo alguns mais destacados, tais como: (a) orientar e dar suporte administrativo aos gerentes de

²⁵ Comumente citado, mesmo em língua portuguesa, como PMO – *Project Management Office*.

projetos; (b) definição das técnicas, processos, formulários e padrões de gerenciamento; (c) definição e operação dos sistemas informatizados de gerenciamento das informações dos projetos; (d) planejamento, execução e controle dos projetos; (e) consultoria e treinamento em gerenciamento de projetos para a organização; (f) gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos; (g) monitoramento e conformidade com as políticas e padrões de gerenciamento de projetos; (h) coordenação das comunicações entre projetos (PRADO, 2004; DINSMORE, 1999; PMI, 2008a).

O escritório de projetos pode ser um departamento, um grupo de pessoas espalhado por vários departamentos, uma unidade estratégica de negócios ou, ainda, uma diretoria de nível corporativo chefiada por um CPO (*Chief Project Officer*), subordinado diretamente ao CEO (*Chief Executive Officer*). (DINSMORE, 1999; DINSMORE; BARBOSA, 2005; PMI, 2008a; KERZNER, 2003).

Dinsmore e Barbosa (2005) sustentam a ideia de que a definição das funções a serem exercidas pelo escritório de projetos deve estar alinhada às estratégias e à cultura da empresa, pois não existe um padrão único de mercado sobre que funções devem ser estabelecidas para o escritório. Apesar de os gerentes de projetos e os escritórios de projetos possuírem objetivos e requisitos diferentes, todos os seus esforços devem estar “alinhados com as necessidades estratégicas da organização.” (PMI, 2008a, p. 12).

Kerzner (2003) relata que o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos, além de suportar o planejamento estratégico corporativo. Para o autor, o escritório de projetos é um centro corporativo de controle da propriedade intelectual de gerenciamento dos projetos da organização. Devido à sua importância, é essencial a

existência de um planejamento estratégico voltado especificamente para o escritório de projetos.

A respeito da importância do escritório de projetos, como fator de alinhamento entre projetos e estratégia, Kerzner (2003) realizou um estudo de caso sobre a implantação do escritório de projetos na *Automotive Systems Group* (ASG); esta implantação, segundo o autor, foi o fator crítico de sucesso que permitiu a readaptação da empresa a uma necessidade emergente de mercado, o que obrigou a empresa a refazer todo o seu modelo de negócio.

O objetivo da ASG foi alcançado com a implantação do escritório de projetos. Além disso, a remodelagem dos processos de gerenciamento causou uma redução de aproximadamente 30% (trinta por cento) no *headcount* de gerentes em dois anos. O escritório de projetos tornou-se um ponto final de tomada de decisão na estrutura organizacional da empresa. Também, percebeu-se um aumento de agilidade da empresa em alcançar consenso e tomar decisões sobre seus processos e sistemas corporativos (KERZNER, 2003).

Maximiano e Anselmo (2006, p. 401) analisam, por meio de um estudo de caso realizado em uma grande empresa do setor de telecomunicações, a implantação do escritório de projetos. Eles concluem que o escritório conseguiu alcançar seus objetivos iniciais; porém, a expansão de suas funções “ocorreu de forma medíocre, pois [...] o escritório não havia conseguido apoio, visibilidade e percepção de valor suficientes para que essa intenção se concretizasse.”

Apesar de os autores citarem que o apoio da alta administração foi o principal fator de sucesso na implantação do escritório de projetos, eles mencionam que o escritório só ganharia novo impulso para crescer, caso a alta administração se

esforçasse em “tornar a administração por projetos uma prática comum na empresa.”

Kerzner (2003) ressalta que a responsabilidade primária dos gerentes seniores é o planejamento estratégico e a preocupação com o futuro da organização. Os gerentes e níveis intermediários são responsáveis pelas operações e o escritório de projetos faz a ponte entre estes níveis, auxiliando a organização na realização dos seus objetivos. Quanto menor a distância entre o gerenciamento sênior e o escritório de projetos, mais rapidamente são reconhecidos os benefícios do gerenciamento de projetos (DINSMORE, 1999).

Por fim, o potencial de um escritório de gerenciamento de projetos o leva a “assumir posição central nos temas de fronteira na Administração, como gerenciamento de portfólios, programas e projetos, mudanças organizacionais, conhecimento e implementação de estratégias” (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006, p. 401). Conforme os autores,

o futuro do EGP [Escritório de Gerenciamento de Projetos] está mais relacionado com a coordenação de processos e com o **fazer acontecer** do que com a execução propriamente dita. Para poder exercer essa coordenação, o EGP deve ter competências multidisciplinares e conseguir reconhecimento e legitimidade para atuar como **orquestrador** dos processos de mudança organizacional. (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006, p. 401, GRIFO DOS AUTORES).

Terminada a explicação do conceito de escritório de gerenciamento de projetos e sua relação com a estratégia organizacional, segue-se, no tópico a seguir, uma explicação do conceito de hierarquias de objetivos e estratégias. Conforme será descrito, a definição de hierarquias de objetivos são funções estratégicas realizadas com o acompanhamento do escritório de projetos e operacionalizadas por meio de portfólios e programas. O conceito de portfólios e programas também será apresentado em outro tópico distinto, dentro deste capítulo.

4.2.4 Hierarquias de objetivos e estratégias

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sinalizam que, hierarquicamente, os planos estratégicos e abrangentes de longo prazo são seguidos pelos planos de médio prazo; e estes, por sua vez, dão origem aos planos operacionais de curto prazo. Os projetos, neste sentido, surgem para integrar e coordenar as ações empenhadas na realização dos objetivos derivados destes planos.

A Figura 14 apresenta as possíveis hierarquias, em que objetivos de controle de desempenho e de planejamento de ações são decompostos em diferentes níveis organizacionais, sendo: corporativo, negócio, funcional e operacional. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), “há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos e uma de subestratégias [...], e uma hierarquia de programas de ação” (p. 51) em cada empresa, conforme a Figura 14.

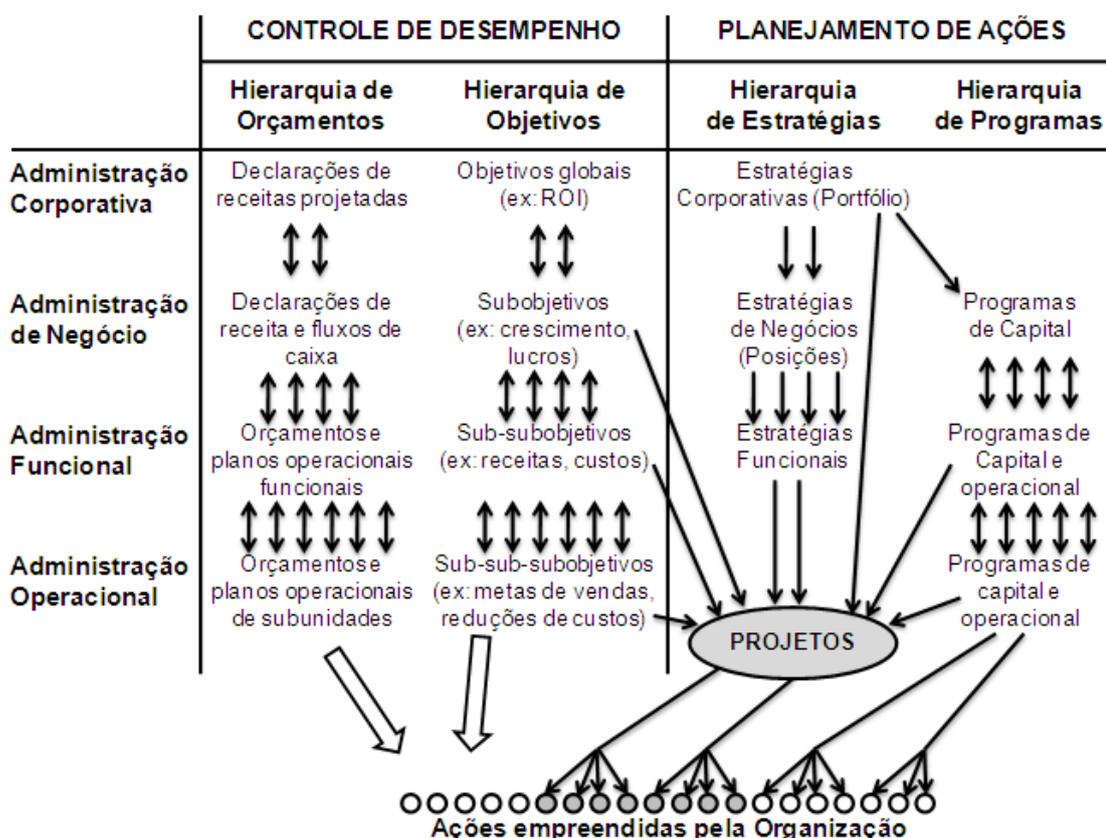


Figura 14: Hierarquias de Orçamentos, Objetivos, Estratégias e Programas de Mintzberg
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 51).

Nota: Adaptada pelo autor (2009)

Morris e Jamieson (2005) propõem uma hierarquia conceitual que alinha a estratégia de negócios aos portfólios de projetos. Esta hierarquia reflete a sequência deliberada de objetivos, que parte do nível estratégico corporativo e vai até o nível das estratégias individuais dos participantes dos projetos, conforme a Figura 15. Para estes autores, os processos formais de planejamento estratégico suportam a construção de hierarquias de objetivos e estratégias, que são definidas nos níveis corporativos, de negócios e operacionais, e decompostas até alcançarem os níveis operacionais.

Kenny (2003) classifica esta decomposição de “efeito cascata”, em que a implementação de estratégias nos níveis organizacionais superiores resulta na criação de vários projetos inter-relacionados nos níveis inferiores, de acordo com a estrutura da organização. O autor destaca a necessidade de coordenação dos diversos projetos que surgem da decomposição.

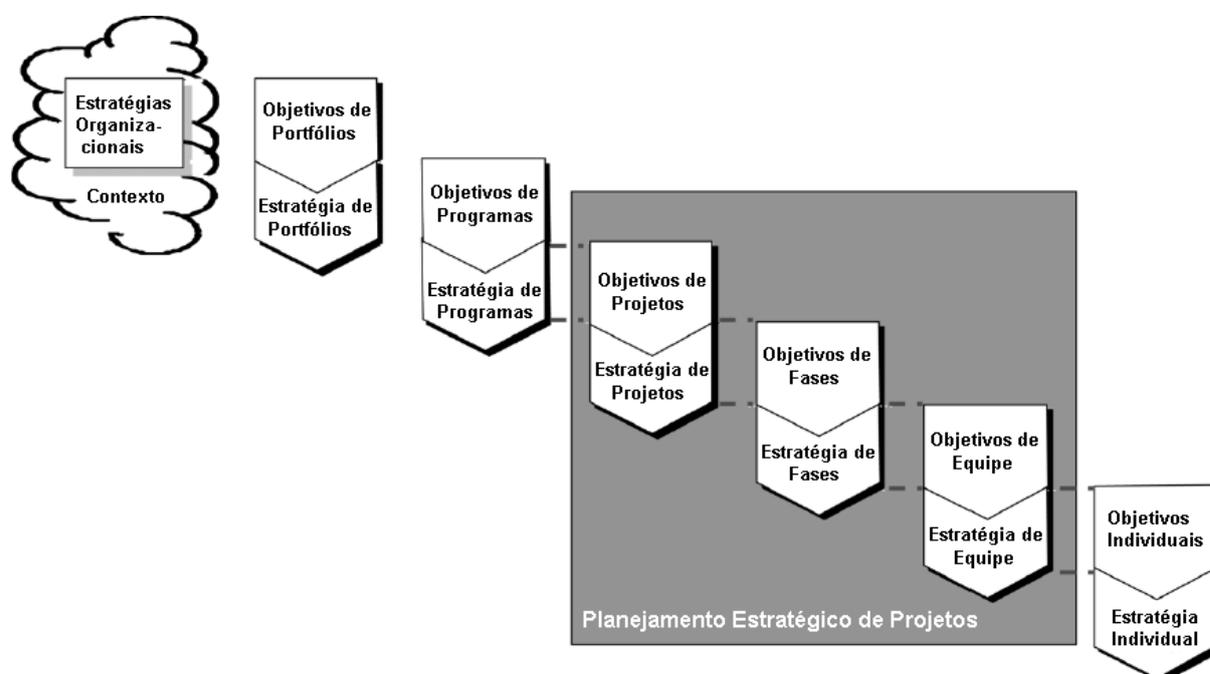


Figura 15: Estrutura teórica de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial de Turner

Fonte: Adaptado de Turner (1999, *apud* MORRIS; JAMIESON, 2005, p. 7)

Mamede (2004) ressalta a importância de os projetos possuírem objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e orientados ao sucesso. Os objetivos, segundo o autor, precisam ser definidos e comunicados às partes interessadas²⁶ do projeto, de forma que todos consigam facilmente compreendê-los.

A respeito do último nível da estrutura proposta por Morris e Jamieson (2005), no qual estão presentes as estratégias individuais de cada membro da equipe de projetos, Norrie e Walker (2004) consideram que estes indivíduos ligam suas próprias ações e decisões à estratégia geral do projeto. Estas ações, segundo os autores, podem ser influenciadas e controladas pelo uso de *balanced scorecards* de projeto.

A definição de hierarquias de objetivos e de estratégias pode ser facilitada por meio de técnicas de categorização, conforme abordado no tópico a seguir, em que a categorização de projetos é indicada como um fator facilitador do alinhamento entre projetos e estratégias.

4.2.5 Categorização de projetos

A categorização de projetos é um processo pelo qual as organizações definem atributos e os utilizam para classificar seus projetos, permitindo que os projetos possam ser comparados e agrupados por objetivos estratégicos que a organização se propõe a realizar (KENNY, 2003).

Crawford, Hobbs e Turner (2006) descrevem que, dentro de um contexto organizacional, os sistemas de categorização permitem o balanceamento entre critérios de comparabilidade, visibilidade e controle. No contexto dos projetos, os

²⁶ Também chamados de *stakeholders* do projeto, conforme o PMI (2008a): gerente e equipe do projeto, gerentes funcionais, patrocinadores, clientes, e outros.

autores indicam que os sistemas de categorização permitem que: (i) as organizações escolham os projetos certos, ou seja, aqueles que maximizem os retornos sobre os investimentos, fazendo-se um melhor uso de recursos; e (ii) executem corretamente os projetos escolhidos, ou seja, garantam as competências necessárias para fazer com que os projetos selecionados sejam executados com sucesso.

Crawford, Hobbs e Turner (2006) relatam que o alinhamento entre estratégias e projetos ocorre por meio do uso de sistemas de seleção e categorização. Para os autores, estes sistemas contribuem para: (a) a composição e o balanceamento dos portfólios programas e projetos; (b) a definição de prioridades de uso e compartilhamento dos recursos organizacionais; (c) a otimização de benefícios; e (d) a coordenação de interfaces.

Os resultados das pesquisas de Crawford, Hobbs e Turner (2006) indicam que, apesar de a categorização dos projetos ser um processo essencial para o alinhamento entre projetos e estratégias, os atores organizacionais não reconhecem facilmente a existência dos sistemas de categorização; pois, as categorias são aceitas sem serem percebidas e a categorização é um conceito abstrato.

Segundo Shenhar e Dvir (1996), os sistemas de categorização formam a base de um sistema de planejamento de projetos, pois permitem o alinhamento entre a implementação da estratégia e os tipos de projetos, permitindo que as atividades sejam alinhadas por diferentes processos, recursos e mecanismos de *feedback*.

O Quadro 17 mostra um exemplo de categorização baseado nos impactos do projeto para a organização.

Características	Descrição	Exemplos
Categoria 1: Mudança ou inovação radical, abrangente a toda a organização	Projetos estratégicos de elevados a muito elevados níveis de impacto e de incerteza para toda a organização	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação organizacional abrangente • Implementação de uma nova estratégia organizacional, com amplas implicações práticas
Categoria 2: Mudança ou inovação radical, porém localizada	Projetos estratégicos de elevados a muito elevados níveis de incerteza, mas de baixos impactos para a organização	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo piloto ou preliminar, relacionado a um projeto de categoria 1 • Mudança ou inovação radical iniciada em uma unidade funcional da organização
Categoria 3: Mudança incremental ou melhoria contínua abrangente	Projetos de baixos a médios níveis de incerteza, mas de impactos abrangentes a toda a organização	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de todos os <i>desktops</i> da empresa • Atualização de software de um sistema de gestão organizacional
Categoria 4: Mudança incremental ou melhoria contínua localizada	Projetos de baixos a médios níveis de incerteza, e de baixos impactos para a organização	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no processo de entrega de um serviço de suporte

Quadro 17: Exemplo de categorização de projetos baseada no provável impacto que a implementação da estratégia terá sobre a organização.
Fonte: Kenny (2003, p. 50)

A respeito da categorização de projetos, Shenhar e Dvir (1996) realizaram um estudo de cento e cinquenta e três projetos, classificando-os em dois eixos: abrangência de escopo e nível de incerteza tecnológica; e concluem que projetos de diferentes categorias precisam ser gerenciados sob diferentes enfoques estratégicos. Portanto, não existe um caminho único e universal para gerenciar projetos, pois cada categoria de projeto requer formas específicas de gerenciamento (CRAWFORD; HOBBS; TURNER, 2006).

Uma maneira de superar o fato de que cada projeto é diferente e requer uma forma específica de gerenciamento, é estabelecer uma estratégia direcionada ao projeto, antes do início de seu planejamento e execução.

A estratégia do projeto, cujos conceitos são definidos no tópico a seguir, torna-se fator relevante de articulação entre processos de projetos e de estratégias; na medida em que possa orientar a organização, e as equipes de gerenciamento, a conduzir o projeto de forma mais alinhada aos objetivos estratégicos globais, para os quais o projeto foi criado.

4.2.6 Estratégia do projeto

Pela tradicional e normativa forma de gerenciamento de projetos, a prática tem demonstrado um foco específico em desempenho baseado apenas no atendimento às metas de prazos e custos dos projetos. Contudo, isso não tem sido suficiente para garantir o sucesso dos projetos.

Nesta perspectiva, Shenhar, Poli e Lechler (2000) propõem o estabelecimento da estratégia do projeto como meio de ligação entre os objetivos do projeto e os objetivos estratégicos da organização. Os autores argumentam que, quando o gerente e as equipes de projeto estão engajados na execução do dia-a-dia, na maioria das vezes, não há foco direcionado aos aspectos estratégicos do projeto. Têm-se, portanto, segundo o argumento dos autores, a diferença entre “projetos operacionalmente gerenciados” e “projetos estrategicamente gerenciados”.

Shenhar, Poli e Lechler (2000) citam que projetos gerenciados operacionalmente estão voltados apenas à realização do trabalho do projeto, mas projetos gerenciados estrategicamente possuem foco na realização de objetivos de negócio. Os autores argumentam, conforme a Figura 16, que o alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica se dá por meio da estratégia de projetos, que promove a interface de processos entre a estratégia da empresa e o plano de gerenciamento do projeto.

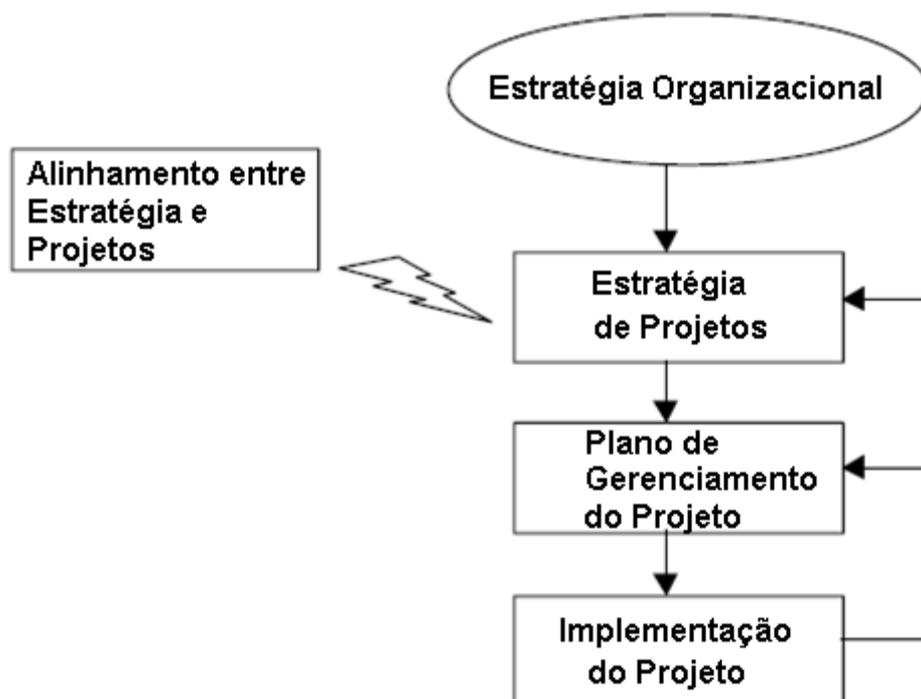


Figura 16: Ligação da estratégia empresarial ao gerenciamento de projetos por meio da “estratégia de projetos” de Shenhar, Poli e Lechler
 Fonte: Adaptado de Shenhar, Poli e Lechler (2000, p. 3).

Morris e Jamieson (2004) relatam que o gerenciamento estratégico de projetos, por meio da prática da definição da estratégia de projetos, é usado para assegurar que o desenvolvimento do projeto esteja em alinhamento com as estratégias e objetivos das organizações. Segundo os autores, a estratégia do projeto cobre todo o ciclo de vida de gerenciamento do projeto, com revisões e otimizações acontecendo em momentos específicos, à medida que as estratégias organizacionais são desenvolvidas (implementadas). Apesar da aplicação prática confirmada por estudos de caso e *surveys*, realizada pelos autores, o gerenciamento estratégico de projetos ainda é pouco explorado pela literatura de projetos e de administração.

Morris e Jamieson (2005) indicam, através de suas pesquisas, que a estratégia de projetos nem sempre é conduzida sob a forma de um processo formal, pois ela pode ser desenvolvida e mantida, pelas lideranças das equipes de projeto, estando baseadas em práticas de governança e em modelos de negócio específicos

das empresas. Portanto, a estratégia de projetos não é necessariamente sustentada por processos de gerenciamento de projetos, já que estes são formalizados, mas aquela não (MORRIS; JAMIESON; 2005).

Shenhar, Poli e Lechler (2000) citam alguns exemplos de objetivos de negócio a serem descritos na estratégia de projetos, a saber: (a) aumentar os lucros da organização; (b) ampliar vendas; (c) melhorar posicionamento de mercado; (d) atender requisitos dos clientes finais; e (e) criar novas vantagens competitivas.

Para exemplificar a diferença entre projetos gerenciados estrategicamente e projetos gerenciados operacionalmente, Shenhar, Poli e Lechler (2000) relatam o caso do Ford Taurus, conforme resumo a seguir: A primeira geração do Ford Taurus foi o carro mais vendido no final dos anos 80, um grande sucesso de negócios, que definiu um novo conceito de produto no mercado automobilístico dos EUA. O projeto também criou novas práticas de gerenciamento e foi um dos pioneiros a utilizar equipes colaborativas de trabalho, com práticas de engenharia simultânea e forte cooperação entre fornecedores e contratados. Enfim, este foi um projeto estrategicamente gerenciado. Contudo, o gerente de projetos foi demitido ao final, pois atrasou em seis meses a sua conclusão.

Em contrapartida, a segunda geração do Taurus, lançada ao final dos anos 90, foi um fracasso de mercado. Em meio à forte concorrência dos japoneses, o novo gerente do projeto envidou todos os esforços para atender aos prazos e custos da nova versão do veículo. Isto o fez sacrificar o relacionamento com fornecedores e o espírito das equipes, para atender aos quesitos operacionais do projeto. Desta forma, alguns benefícios estratégicos foram prejudicados e o novo Taurus não repetiu o sucesso de mercado de sua primeira versão. Este foi o projeto operacionalmente gerenciado.

Shenhar et al. (2005) relatam que todo projeto é iniciado com um propósito; contudo, os projetos fracassam devido à inexistência de declarações de missão ou definição de objetivos incompreensíveis. Os autores ressaltam a necessidade de desenvolvimento de uma bem estabelecida e comunicada estratégia de projetos para cada projeto, em que missão e objetivos devem ser cuidadosamente definidos e comunicados à equipe de projetos e à organização.

Shenhar, Poli e Lechler (2000, p. 5) definem que “estratégia de projetos é a perspectiva, direção e regras que definem o que fazer e como fazer, para se alcançar a melhor vantagem competitiva e os melhores resultados para o projeto (tradução nossa).” Os autores criam uma estrutura que conceitua os quatro elementos básicos da estratégia de projetos, conforme o Quadro 18:

Elementos	Descrição
(1) Descrição do produto e de sua vantagem competitiva	Compreende a descrição completa do produto e de sua vantagem competitiva para a organização. Esta descrição é mais abrangente que a descrição dos limites e resultados do projeto. - Qual a razão de se criar o produto? - Quais são os clientes e usos potenciais para o produto? - Quais os benefícios de mercado são esperados para a organização? - Qual a declaração de visão e horizonte de mercado deste produto?
(2) Perspectiva de negócios	É o plano de negócios criado para o produto. - Qual a projeção de vendas para o produto? - Quais são as estimativas de receitas no tempo? - Que outros atributos mensuráveis de mercado devem ser avaliados?
(3) Descrição do escopo do projeto	Define os limites do projeto, o escopo o trabalho que precisa ser realizado. São os resultados dos processos da área de conhecimento Escopo, do grupo de processos de Planejamento do PMBoK (PMI, 2008A). - Qual a declaração de trabalho do projeto (<i>SOW - Statement of Work</i>)? - Qual a estrutura analítica de trabalho do projeto (<i>WBS – Work Breakdown Structure</i>)? - Quais os recursos e quantidades serão usados no projeto?
(4) Foco estratégico	Cria o modelo mental e direcionadores de comportamento a serem seguidos para se alcançar a vantagem competitiva e o resultado de valor esperado para o projeto. - Qual a posição desejada a ser alcançada com o resultado do projeto? - Quais políticas e regras de comportamento devem ser seguidas para o projeto? - Quais processos de gerenciamento e organizacionais serão usados?

Quadro 18: O quatro elementos básicos da estratégia de projetos de Shenhar, Poli e Lechler
Fonte: Shenhar, Poli e Lechler (2000).

Portanto, definir, articular e gerenciar a estratégia de projetos, de maneira formal e deliberada, adiciona uma nova dimensão ao gerenciamento de projetos, fazendo com que os resultados dos projetos estejam alinhados às estratégias da organização (SHENHAR et al., 2005; SHENHAR; POLI; LECHLER, 2000; MORRIS; JAMIESON, 2004, 2005).

Outra forma de alinhar resultados de projetos com resultados organizacionais é estabelecer procedimentos de gestão e controle de portfólios e programas, que mantém agrupados os projetos de objetivos estratégicos comuns, ou com necessidades de gerenciamento ou de recursos semelhantes. O conceito de portfólios, programas e projetos é abordado no tópico a seguir.

4.2.7 Portfólios, programas e projetos

Dinsmore (1999) define que as organizações são portfólios de projetos cujos resultados agregados são o resultado final da empresa. Neste contexto, missões, visões, estratégias, objetivos e metas são transformados em programas, que decompõem as estratégias corporativas em objetivos específicos, sob a forma de projetos. Kenny (2003) destaca que a criação de um portfólio de atividades relacionadas decorre da implementação de estratégias.

A respeito do relacionamento entre gerenciamento de projetos, programas e portfólios, o PMI (2008a, p. 16) descreve que:

Os projetos [...] são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico [...]. Dessa forma, o plano estratégico de uma organização torna-se o principal fator de orientação para investimentos em projetos [...] [que] fornecem *feedback* aos programas e portfólios através de relatórios de progresso e solicitações de mudanças que possam impactar outros projetos, programas ou portfólios.

A Figura 17 mostra as possíveis relações de decomposição existentes entre projetos, programas e portfólios, conforme descrito no PMI (2008a).

O PMI (2008a, p. 14) descreve que “um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos”; e um programa consiste em “um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.” O gerenciamento de programas consiste no gerenciamento centralizado e coordenado de projetos relacionados por resultados e capacidades coletivas comuns.

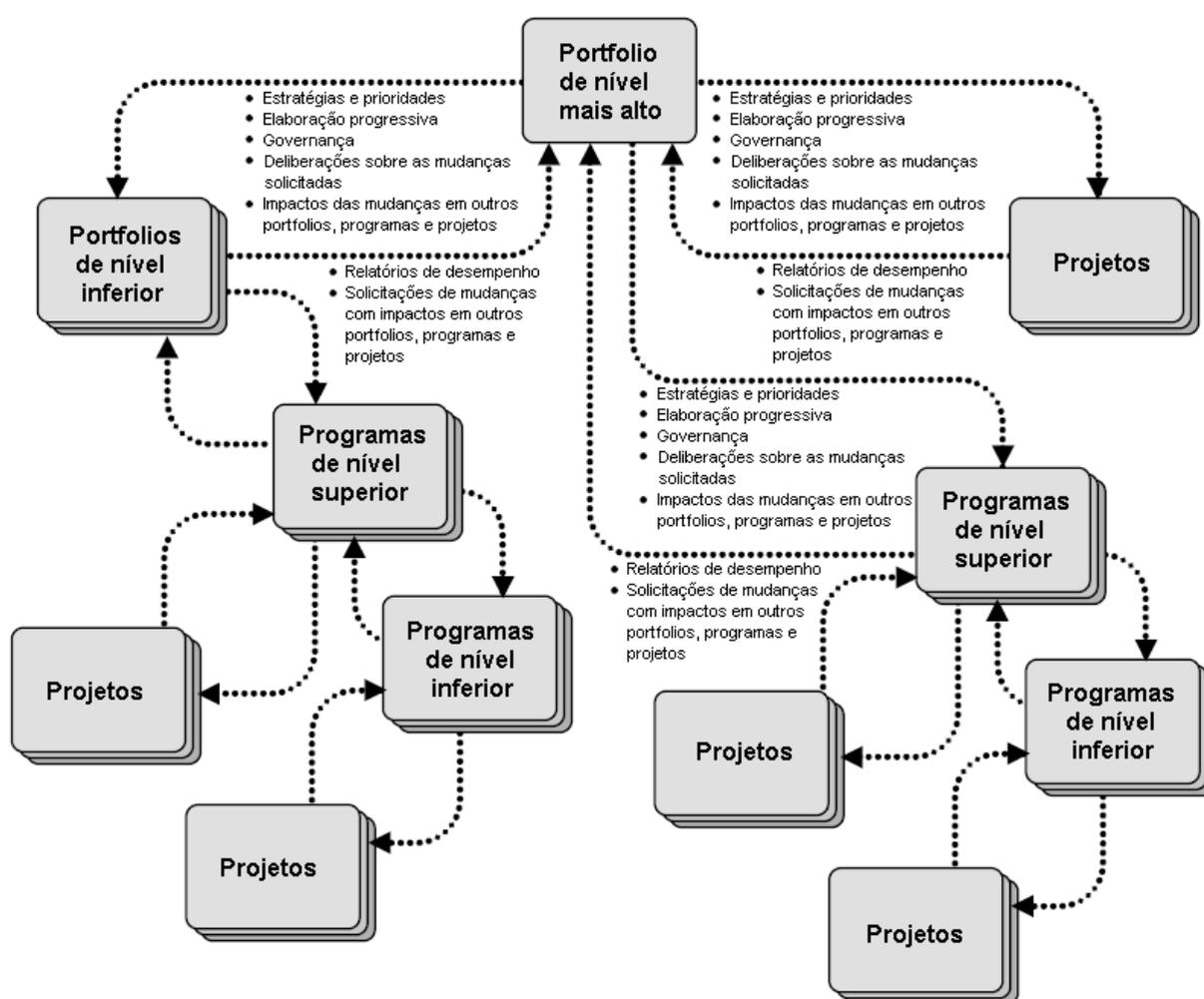


Figura 17: Hierarquias entre Portfólios, Programas e Projetos (PMI, 2008a)
Fonte: Adaptado de PMI (2008a, p. 14)

Para Srivannaboon (2006), quando as organizações fazem o alinhamento entre seus projetos e suas estratégias, elas estabelecem melhores condições para a realização dos seus objetivos. O autor define que o processo de alinhamento envolve o planejamento estratégico, o gerenciamento de portfólios e o gerenciamento do ciclo de vida dos projetos, sendo estes, primeiramente, selecionados para comporem um portfólio que sustentará a implementação das estratégias corporativas.

O PMI (2008a) define que as necessidades de recursos para os projetos são definidas no nível do portfólio. Por sua vez, o portfólio orienta o planejamento de forma que a alocação e a priorização destes recursos estejam alinhadas às estratégias da organização.

Milosevic e Srivannaboon (2006) indicam que as organizações utilizam processos de gerenciamento de portfólios como forma de seleção dos projetos mais propensos a entregar valor, ou seja, os que contribuam para os objetivos da organização. Depois que os portfólios são definidos, os projetos são planejados em detalhes e executados em fases representativas dos seus ciclos de vida.

Para Morris e Jamieson (2004, p. 7):

O gerenciamento de projetos e programas é usado como meio de se implementar as estratégias corporativas, em que estas são decompostas em portfólios, programas e projetos, de uma forma sistemática e hierárquica que dê coesão, visibilidade e efetividade de comunicação (tradução nossa).

Morris e Jamieson (2004, 2005) relatam que o gerenciamento de portfólio de projetos inicia-se pela seleção dos projetos que estejam alinhados com as estratégias da empresa. Os autores chamam o processo de seleção de “escolher os

projetos certos²⁷” e definem que o gerenciamento de projetos significa “executar os projetos corretamente”²⁸.

Morris e Jamieson (2005) sustentam que o planejamento estratégico, o gerenciamento de portfólios e o tratamento de estratégias emergentes constituem passos importantes do processo de alinhamento entre estratégias e projetos. Os autores situam, em seu modelo de ligação entre projetos e estratégias (Figura 15, página 103), os portfólios, programas e projetos, em níveis hierárquicos distintos. Para eles, a combinação dos planos de projetos ou programas, juntamente com outros planos de gerenciamento é a própria estratégia, já que estes planos definem os objetivos e como devem ser conduzidas as ações para realizá-los.

Morris e Jamieson (2005) argumentam que os programas são definidos nas unidades de negócio, enquanto os portfólios estão nos níveis corporativos da estrutura organizacional.

Para o PMI (2008a), o gerenciamento de programas ajuda a determinar a melhor abordagem de gerenciamento das interdependências dos projetos, cujas ações incluem, mas não se limitam a: (a) solução de restrições ou conflitos que afetem vários projetos; (b) alinhamento estratégico das metas e objetivos do programa; e (c) gerenciamento de mudanças em estruturas de governança compartilhada.

Para Morris e Jamieson (2005), os projetos são mais apropriados para a implementação de estratégias deliberadas (planejadas), enquanto os programas são mais adequados para o tratamento de estratégias, tanto emergentes como deliberadas. O gerenciamento de programas é uma forma integrada de

²⁷ “*choosing the right projects*” (MORRIS; JAMIESON, 2005)

²⁸ “*doing the projects right*” (MORRIS; JAMIESON, 2005)

gerenciamento de projetos, recursos, equipes de projeto, riscos e benefícios (MORRIS; JAMIESON, 2005).

Para se gerenciar portfólios, programas e projetos, recomenda-se que metodologias de gerenciamento para a gestão de portfólios, a gestão de programas e a gestão de projetos sejam estabelecidas. Cada um destes itens teria, neste princípio, grupos de processos específicos. O tópico a seguir, portanto, abordará o conceito de metodologias e como a presença delas influencia a articulação entre projetos e estratégias nas organizações.

4.2.8 Metodologias de gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos pode ser operacionalizado por meio da definição formal de processos de gerenciamento, em que cada processo possui precedências, entradas, ferramentas, saídas e processos sucessores. As saídas podem ser entregas tangíveis, documentos que alimentarão outros processos, um conjunto de informações ou uma lista de ações de verificação dos quesitos de um produto que acabou de ficar pronto (PMI, 2008a).

Willaert et al. (2007) afirmam que uma empresa é capaz de gerar vantagens competitivas, quanto mais orientada a processos a empresa for. Os autores definem que a orientação a processos traz vantagens, como: redução de custos, flexibilidade de adaptação às mudanças exigidas pelo mercado e pela demanda de clientes, além de agilidade nas mudanças necessárias à cadeia de valor. Outra vantagem da orientação por processos é o seu alinhamento com as estratégias empresariais. Este alinhamento é suportado pelo aumento da integração entre as áreas funcionais, redução de conflitos de comunicação e aumento do desempenho funcional em curto e longo prazo.

Dinsmore (1999, p. 7) indica que as organizações que implementam processos de gerenciamento de projetos conseguem reduzir custos devido ao menor retrabalho; além de aumentar os lucros, devido à entrega dos projetos no prazo.

Compactuando com a visão de processos de Willaert et al. (2007), Dinsmore (1999, p. 8) define que processos e projetos são “reflexos de relacionamentos integrados, partes de sistemas interdependentes” e, portanto, não faz sentido perguntar qual deles surgiu primeiro, ou qual depende de qual, pois isto levaria ao mesmo dilema que existe na pergunta: O que surgiu primeiro? O “ovo ou a galinha”? Em resumo, Dinsmore (1999) descreve que, “à medida que os processos proliferam, o mesmo acontece com a necessidade de gerenciar projetos relacionados a esses processos.”

Kenny (2003) ressalta que os processos de gerenciamento de projetos mais eficazes são aqueles que facilitam, ao máximo, as atividades das equipes de gerenciamento, cujos objetivos são: (i) inovar e (ii) aprender.

Willaert et al. (2007) definem que a integração holística dos processos de negócio é caracterizada pelo fato de a mudança dos hábitos organizacionais e a mudança das estruturas funcionais, para as estruturas orientadas a processos (BPO²⁹), demandarem conhecimentos e habilidades em várias áreas de aplicação. Dentre estas áreas, tem-se: (a) o gerenciamento de mudanças; (b) o gerenciamento de TI; (c) **o gerenciamento de projetos**; e (d) o gerenciamento do relacionamento com *stakeholders* organizacionais: fornecedores, clientes, empregados e acionistas.

²⁹ *Business Process Orientation*

No próximo tópico, será abordado o conceito de *stage gates* (portões de fase) do projeto e o papel desses *gates* no alinhamento entre objetivos estratégicos e objetivos de projetos.

4.2.9 Stage Gates (portões de fase) de projetos

Os *stage gates* são pontos de controle e decisões estratégicas, que ocorrem dentro do ciclo de vida dos projetos, em que os resultados parciais das fases dos projetos são avaliados para se definir o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos para os quais foram criados. Nos *stage gates*, também são tomadas as decisões de ajuste de rumos dos projetos, principalmente quando as mudanças ocorridas nos ambientes externo e interno da organização (mudanças de: preços, concorrentes, tecnologias, governos, recursos, gestores, etc.) causam impactos no projeto, a ponto de ser necessário replanejar as próximas fases, definir novos projetos, ou até mesmo, cancelar o projeto em execução (SRIVANNABOON, 2006).

Os *stage gates* tornam-se fatores relevantes de articulação entre processos de projetos e de estratégias, já que as condições operacionais de execução dos projetos normalmente se modificam em relação ao planejamento original (estratégias pretendidas), afetando as fases do ciclo de vida do projeto (PMI, 2008a; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Kenny (2003) relata que os projetos executados em níveis funcionais produzem informações valiosas a respeito da estratégia da organização, sendo que estas informações funcionam como um mecanismo de *feedback* entre a formulação e a implementação de estratégias, que é suportado pelo aspecto da elaboração progressiva e incremental dos projetos.

Portanto, o aspecto de elaboração progressiva (emergente) está presente nos processos de gerenciamento de projetos. A este respeito, o PMI (2008a) descreve que, à medida que os objetivos do projeto vão se tornando evidentes e mais claros para a equipe de gerenciamento, ou que novos objetivos surjam durante o percurso, eles são tratados em novos incrementos. E a decisão de incluir estes novos incrementos, ou de criar novos projetos, é tomada em função dos seus impactos nos objetivos estratégicos da organização. Dentre os processos de gerenciamento do PMI (2008a), o processo “4.5 Realizar o controle integrado de mudanças³⁰” é empregado para a avaliação constante e progressiva dos impactos das mudanças nos projetos. Em cada fase de projeto, o controle integrado de mudanças forneceria as informações para as decisões tomadas nos *stage gates*, caracterizando, assim, a ligação entre os processos de controle de estratégias e os processos de controle dos projetos (MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006).

Os impactos das mudanças de ambiente são revelados nos *stage gates* e podem levar à decisão de se mudar o rumo do projeto por completo. Neste caso, o tratamento das estratégias emergentes se faria presente. Esta dinâmica entre projetos e estratégias revela o caráter dinâmico do alinhamento entre seus processos; portanto, o tratamento de estratégias emergentes estaria presente no alinhamento entre processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos (MILOSEVIC; SRIVANNABOON, 2006; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987; MORRIS; JAMIESON, 2005).

³⁰ Processo responsável pela avaliação e aprovação de todas as solicitações de mudanças do projeto, que estejam relacionadas às entregas, aos ativos de processos organizacionais, aos documentos e planos do projeto. Este processo é conduzido do início ao término do projeto e assegura que somente as mudanças aprovadas sejam incorporadas à linha de base do projeto (PMI, 2008a).

A proposta dos *stage gates* é feita por Srivannaboon (2006) e apresenta um modelo (Figura 18) de 7 (sete) conexões recíprocas de alinhamento entre processos de estratégia e de projetos; destas 6 (seis) são relativas a elementos de gerenciamento (P1 a P6) e a sétima é o *loop* de *feedback* (P7) dos *stage gates* (portões de fase).

Os *stage gates* são pontos no ciclo de vida do projeto em que a execução é transitada e analisada, de *gate* em *gate*, e em cada fase do projeto. Conforme o modelo, as conexões de alinhamento são mantidas por processos de mediação existentes tanto no nível dos processos de gestão estratégica como no nível do gerenciamento de portfólios, programas e projetos (SRIVANNABOON, 2006).

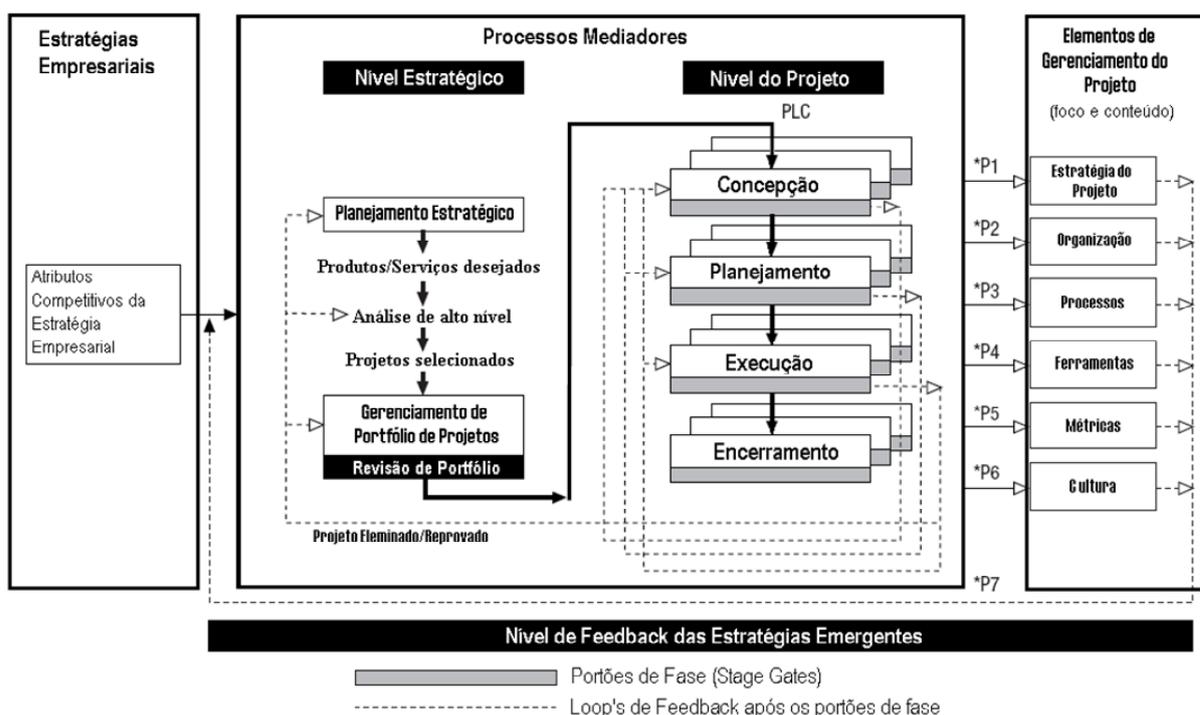


Figura 18: Estrutura teórica de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia empresarial de Srivannaboon (2006)

Fonte: Adaptado de Srivannaboon (2006, p. 92)

Os elementos de gerenciamento do projeto do modelo Srivannaboon (2006), mostrados no Quadro 19, possuem foco e conteúdos determinados pelos atributos competitivos das estratégias da organização. Estes elementos, segundo o autor, são

periodicamente avaliados à medida que os projetos progridem, dando um caráter dinâmico ao processo de alinhamento entre os objetivos dos projetos e os objetivos da organização.

Elementos do gerenciamento de projetos impactados pelo alinhamento com a estratégia	
Estratégia do Projeto	Regras gerais que definem o comportamento das equipes de projetos na organização
Organização	Direcionamento para o alcance dos atributos competitivos focados no Cliente
Processos	Suporte metodológico à Organização do projeto, também focados nos Clientes
Ferramentas	Sistemas de controle de cronogramas, custos, qualidade, riscos, etc.
Métricas	Informações de controle da execução do projeto analisadas nos <i>stage gates</i> (BSC).
Cultura	Cultura, competências e maturidade em gerenciamento de projetos.

Quadro 19: Elementos de alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia
 Fonte: Milosevic e Srivannaboon (2006).
 Nota: Adaptado pelo Autor (2008).

O aspecto emergente na formulação e implementação de estratégias, como condição de alinhamento destas com o gerenciamento de projetos, reflete-se no caráter incremental e dinâmico dos processos envolvidos (MORRIS; JAMIESON, 2005).

Quinn e Voyer (2006) indicam que a formulação e a implementação de estratégias não podem ser separadas, pois interagem de forma simultânea, progressiva, dinâmica e incremental no fluxo dos eventos organizacionais. Desta forma, estes eventos podem impactar a condução de quaisquer atividades pela organização; e isto não excluiria as atividades dos projetos em execução.

Whittington (2002, p. 39) ressalta que “a capacidade de ajustar estratégias durante a implementação, à medida que a informação é alimentada de volta das unidades operacionais, depende de uma força de trabalho operário muito capaz e

comprometida.” Isto indica a necessidade de se ter equipes de gerenciamento comprometidas com a execução dos projetos, para que o ajuste estratégico possa ocorrer por meio das informações geradas pelos processos de projetos, durante suas fases progressivas.

Sobre o aspecto progressivo, ou incremental, Dinsmore e Barbosa (2005) relatam que a evolução do planejamento e da execução dos projetos se dá de forma que as incertezas (riscos) diminuem e o conhecimento sobre o projeto aumenta à medida que o projeto vai sendo executado, controlado e replanejado.

O modelo OPM3, descrito em PMI (2008b), relata que os grupos de processos de gerenciamento de projetos são executados, repetidamente, em cada fase e até o término do projeto, sob um caráter de elaboração progressiva, permitindo as avaliações intermediárias de alinhamento entre os objetivos do projeto e das estratégias, no *stage gates*.

Nos *stage gates*, portanto, é necessário que as informações de desempenho dos projetos estejam consolidadas, disponíveis e confiáveis, de forma que possam facilitar os processos decisórios tomados pelo planejamento estratégicos.

Assim, a definição de modelos de desempenho de projetos, conforme será descrito no tópico a seguir, torna-se importante para a orientação da coleta, tratamento, consolidação e distribuição dos relatórios de desempenho dos projetos.

4.2.10 Modelos de desempenho de projetos (scorecard)

A necessidade de se avaliar o sucesso (desempenho) da implementação das estratégias e dos projetos é atividade fundamental a ser desempenhada pelos processos de gerenciamento, na medida em que se avalia o que foi implementado e

o que funciona, de fato, no mundo real; estando-se de acordo com os objetivos inicialmente pretendidos. A medição de desempenho dos projetos está alicerçada na medição dos prazos, dos custos e do escopo do projeto (PMI, 2008a).

Dinsmore (1999, p. 28) ressalta a necessidade de se encontrar novas formas de controlar e consolidar os resultados dos projetos, já que “todos os projetos de uma organização podem ser expressos em termos monetários, somando-se os custos de equipamentos, materiais, mão-de-obra, serviços, imóveis e financiamento.”

Os sistemas de controle de desempenho dos projetos e dos processos de gerenciamento, neste sentido, tornam-se relevantes a partir do momento em que: (a) forneçam informações de avaliação de desempenho dos projetos; (b) permitam comparar resultados entre objetivos previstos e objetivos realizados; (c) forneçam informações de suporte à detecção e ao tratamento de estratégias emergentes; e (d) sejam acessíveis por toda a empresa (PMI, 2008a; DOLOI; JAAFARI, 2002; KERZNER, 2003; DINSMORE, 1999; MORRIS; JAMIESON, 2004).

Mesmo com estas características, a medição de desempenho só terá validade se os modelos estiverem baseados em uma lógica de medição orientada a projetos. O modelo da tripla-restrição, por exemplo, formado pelas dimensões de prazo, custo e escopo, tem sido citado e utilizado como uma referência para a medição de desempenho do gerenciamento. Ou seja, os projetos que foram executados dentro das limitações de custos, prazos e escopo planejados são considerados projetos que atingiram seus objetivos com sucesso (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2004).

No entanto, Norrie e Walker (2004) indicam que a tripla-restrição não é suficiente para a avaliação do desempenho dos projetos e nem para a verificação da existência de alinhamento entre os objetivos do projeto e a estratégia da empresa.

Assim, com o objetivo de definir uma nova forma de análise de desempenho dos projetos, que fosse capaz de avaliar o grau de alinhamento destes com as estratégias organizacionais, Norrie e Walker (2004) propõem o modelo da quádrupla-restrição, mostrado na Figura 19. O novo modelo inclui a dimensão “Estratégia” e os autores sugerem que seja utilizado um BSC (*balanced scorecard*) específico para o controle de desempenho dos projetos.

Além disso, Norrie e Walker (2004) alteram a dimensão de “escopo” para a dimensão “qualidade”, o que dá uma nova visão ao antigo modelo da tripla-restrição (prazos, custos e escopo); pois, os processos de gerenciamento de qualidade do PMI (2008a) são desenhados para garantir que o escopo do projeto seja entregue conforme o escopo planejado e de acordo com os quesitos de qualidade pré-determinados.

Norrie e Walker (2004) concluem que o modelo da quádrupla-restrição seja suficiente para auxiliar as empresas no acompanhamento de realização dos seus objetivos estratégicos e dos objetivos de seus projetos, permitindo a existência de alinhamento entre os objetivos.



Figura 19: Quádrupla-restrição de projetos, de Norrie e Walker
Fonte: Adaptado de Norrie e Walker (2004, p. 48).

Neste modelo, o alinhamento com a estratégia é monitorado por meio das informações de desempenho, que são utilizadas para a readaptação de estratégias pretendidas ou deliberadas, além de detecção e tratamento das emergentes

(MINTZBERG; WATERS, 1985). Existem diversas ferramentas e técnicas para a operacionalização deste monitoramento e uma das mais utilizadas para o controle de implementação de estratégias empresariais é o BSC (BASSO; PACE, 2003; THOMAS; MULLALY, 2007).

Norrie e Walker (2004) descrevem que a ferramenta BSC transforma a estratégia empresarial em planos operacionais e em medições estratégicas, sendo que estas permitem os decisores definirem se um projeto está ou não alinhado aos objetivos do negócio. Os autores indicam que a literatura atual em estratégia enfatiza a necessidade da definição de medidas de desempenho para que a organização consiga promover o alinhamento entre suas estratégias e os resultados dos seus objetivos realizados.

Norrie e Walker (2004) realizaram uma pesquisa quantitativa, cuja hipótese nula testada foi: H_0 . Com 95% (noventa e cinco por cento) de certeza, o uso da ferramenta BSC não possui impacto positivo nos resultados do gerenciamento do projeto e nem na equipe de projetos.

A pesquisa foi realizada em uma grande empresa de telecomunicações da Europa, cujas receitas alcançavam a cifra de 300 (trezentos) milhões de dólares por ano. Na operacionalização da pesquisa, foram definidos dois projetos de tamanhos semelhantes em termos de prazos, custos e recursos (humanos e materiais). Para o teste da hipótese nula, o BSC foi aplicado em apenas um dos projetos. O resultado da pesquisa de Norrie e Walker (2004) demonstrou que, apesar de a influência do BSC no desempenho do projeto não ter sido estatisticamente significativa³¹, o projeto que estava utilizando o BSC obteve um melhor desempenho.

³¹ Segundo os autores, a quantidade de 34 (trinta e quatro) questionários não foi suficiente para representar a população.

Adicionalmente, as medições do BSC contribuíram para a melhoria dos processos de comunicação, controle, emissão de relatórios e uso de recursos do projeto.

Thomas e Mullaly (2007) descrevem que as métricas do BSC possuem a vantagem de serem capazes de avaliar os custos e benefícios (valor) de cada ação dentro da organização, e os impactos de cada ação sobre as estratégias da empresa. Logo, a definição de medições apropriadas é um importante fator de sucesso para a implementação de estratégias organizacionais.

Finalizadas as definições dos fatores de alinhamento, o tópico a seguir apresentará um esquema analítico de articulação entre grupos de processos estratégicos e de projetos. Para a construção deste esquema, tomou-se por base a tipologia dos 5 (cinco) P's da estratégia (MINTZBERG, 1987) e o modelo de gerenciamento de projetos do PMI (PMI, 2008a), descrito no guia PMBoK (4ª edição).

4.3 ESQUEMA ANALÍTICO DE ALINHAMENTO

Neste tópico, será proposto um esquema analítico de articulação entre processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos. O esquema analítico teve por objetivo relacionar processos de gestão estratégica com processos de gerenciamento de projetos, incluindo os fatores de alinhamento, de forma a propor que a realização de objetivos organizacionais se dê pela articulação dos processos, sustentada pelos fatores de alinhamento. Neste sentido, alguns modelos preestabelecidos de alinhamento, mostrados no início do Capítulo 4, contribuíram para a construção do esquema analítico.

Quanto à realização de objetivos, Pelissari (2007) destaca que o alinhamento estratégico permite que a empresa se adapte para atender objetivos corporativos. Neste sentido, o esquema analítico proposto incluiu a característica da realização de objetivos estratégicos, pela articulação de processos estratégicos e de projetos, suportada por fatores de alinhamento.

Portanto, baseando-se em modelos de alinhamento já existentes, cujas similares de conceitos foram aderentes aos objetivos desta pesquisa, apresenta-se, na Figura 20, o esquema analítico de articulação entre estratégias e projetos desta pesquisa, que relaciona: (a) os 10 (dez) fatores organizacionais de projetos; (b) a articulação de processos estratégicos e de projetos; e (c) a realização de objetivos organizacionais.

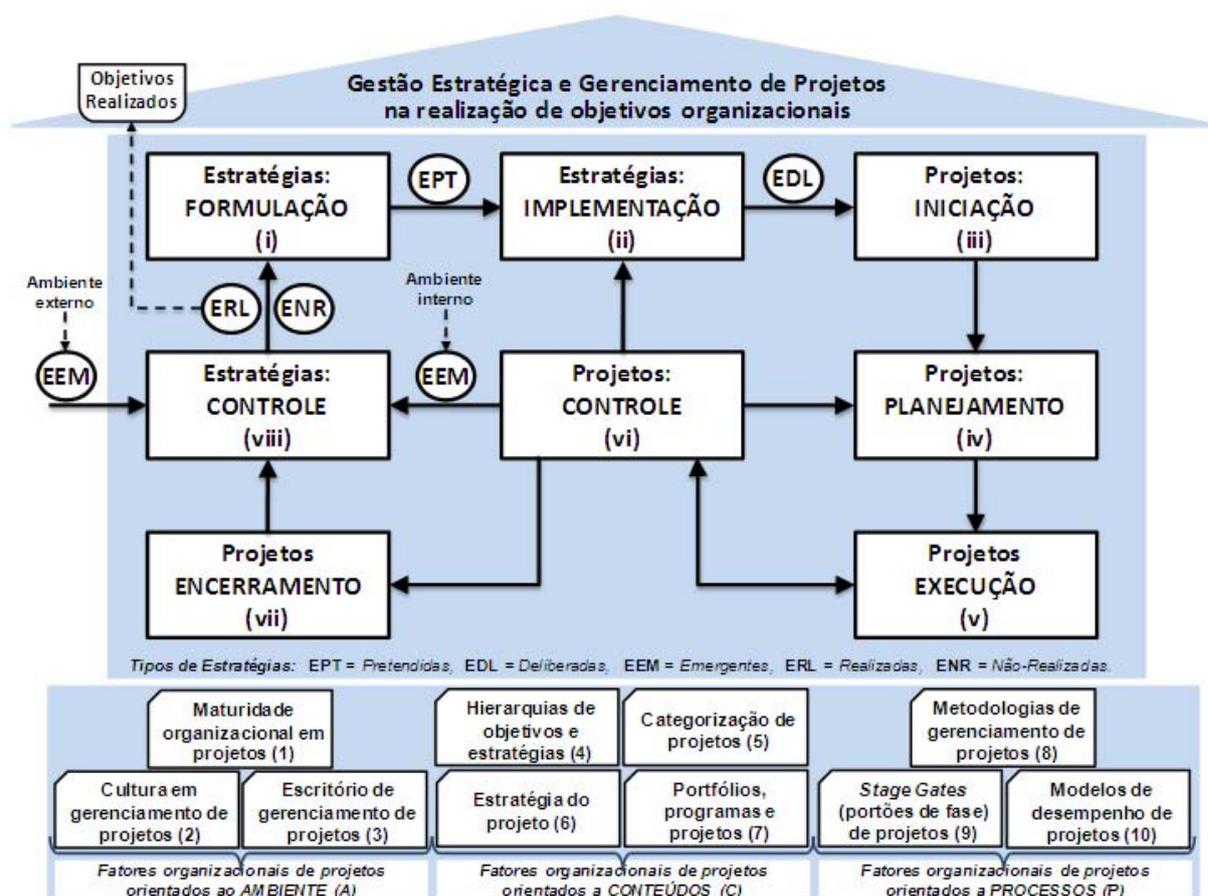


Figura 20: Esquema analítico de articulação entre processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos, com fatores de alinhamento e foco na realização de objetivos organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).

O esquema analítico agrega conceitos que são ilustrados, apenas para fins didáticos, pelos elementos básicos que compõem uma casa, sendo:

(1) **base**: fatores que sustentam o alinhamento entre processos estratégicos e de projetos;

(2) **corpo**: a articulação entre os processos, como meio de realização de objetivos organizacionais; e

(3) **telhado**: objetivos realizados pela existência dos fatores organizacionais orientados a projetos e pela articulação entre processos de estratégia e de projetos.

No esquema analítico, os estados assumidos pelas estratégias de Mintzberg (1987) são mostrados em pequenos círculos, posicionados nas interfaces entre os grupos de processos, conforme as siglas: (i) EPT: estratégias pretendidas; (ii) EDL: estratégias deliberadas; (iii) EEM: estratégias emergentes; (iv) ERL: estratégias realizadas; e (v) ENR: estratégias não-realizadas. O esquema analítico considera que os estados das estratégias de Mintzberg são assumidos (ou modificados) nas articulações (interfaces) entre os processos estratégicos e de projetos.

Para a elaboração do esquema analítico, os grupos de processos estratégicos foram definidos conforme a teoria apresentada no Capítulo 2, ou seja, eles se subdividem em grupos de formulação, implementação e controle. Adicionando os conceitos de processos estratégicos com os estados das estratégias de Mintzberg (1987), as intenções ou planos das estratégias pretendidas (EPT) seriam produtos da *formulação de estratégias(i)*, e as estratégias deliberadas (EDL) seriam produtos dos processos de *implementação de estratégias(ii)*, estando estes articulados aos processos de *iniciação dos projetos(iii)*.

Há, também, as estratégias não-realizadas (ENR), que caracterizariam os objetivos organizacionais não alcançados, que em algum momento podem ter sido deliberados e/ou emergentes, ou mesmo, nunca pretendidos. Os objetivos realizados seriam resultantes de estratégias realizadas (ERL). Neste conceito, os processos de *controle de estratégias*(viii), por meio de suas articulações com os processos de *controle de projetos* (vi) e *encerramento de projetos* (vii), seriam os que formalizariam, perante a organização, as estratégias realizadas e não-realizadas.

As estratégias pretendidas (EPT) podem ser realizadas em sua forma original, ou de forma modificada, ou até mesmo de forma completamente diferente do que inicialmente proposto como plano. Esta característica é devida à existência das estratégias emergentes (MINTZBERG, 1987). As estratégias emergentes (EEM), portanto, refletem a existência de padrões realizados que não eram expressamente pretendidos. Estes padrões foram formados por ações não intencionais que, com o tempo, convergiram para um tipo de consistência, tornando-se um novo padrão.

Mintzberg et al. (2006, p. 27) relatam que “o conceito de estratégia emergente é que um padrão pode surgir e ser reconhecido, de forma a criar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral.” Assim, algumas estratégias realizadas, que não eram pretendidas, surgiram de forma emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987; MINTZBERG et al., 2006).

Considerou-se, portanto, no esquema analítico, que as estratégias emergentes surgem tanto no ambiente externo quanto interno das organizações, sendo detectadas e tratadas pelos processos de *controle de estratégias* (viii) e *controle de projetos* (vi).

O *feedback* de informações e decisões tomadas no processos de controle (de estratégias e de projetos) forneceria, aos processos de *formulação* e de *implementação* de estratégias, a capacidade organizacional de tratamento das estratégias emergentes, por meio dos *stage gates* e *loops de feedback*, conforme descritos por Srivannaboon (2006).

No esquema analítico, os processos de gerenciamento de projetos: (a) iniciação; (b) planejamento; (c) execução; (d) controle; e (e) encerramento; seguem a mesma estrutura de relacionamentos entre grupos de processos de PMI (2008a). No entanto, o esquema considera que os processos de *iniciação de projetos (iii)* seriam o ponto de partida para a implementação de estratégias deliberadas (EDL), provenientes dos processos de *implementação de estratégias (ii)*. Os processos de implementação de estratégias, por sua vez, recebem o *feedback* das estratégias emergentes (EEM), provenientes dos processos de *controle de projetos (vi)*.

Esse laço de *feedback* permitiria que as mudanças de rumo ocorressem, sem que, para isto, fosse necessária uma reformulação total de estratégias. Assim, o *feedback* dos processos de controle permitiria a elaboração progressiva e a adaptação às mudanças de percursos causadas pelas estratégias emergentes.

No contexto das estratégias pretendidas, deliberadas, realizadas, emergentes e não-realizadas, de Mintzberg (1987), os processos de implementação de estratégias seriam aqueles que transformam as estratégias pretendidas em estratégias deliberadas, agregando-se as emergentes. Esta proposta, portanto, atende aos conceitos de articulação entre processos de estratégias e de projetos descritos por Maximiano e Anselmo (2006); Milosevic e Srivannaboon (2006); Kenny (2003); Watson (1994); e Morris e Jamieson (2004); em que os processos de

gerenciamento de projetos seriam catalisadores organizacionais de implementação de estratégias.

Neste caso, os processos de gerenciamento de projetos fariam com que os objetivos deliberados pelos processos estratégicos se tornem realizados, seja isto feito de forma deliberada, emergente, ou misturando-se estas duas formas. Neste caso, os processos de *encerramento de projetos(vii)* formalizariam as estratégias realizadas, por meio da entrega dos produtos dos projetos, comunicando-os aos processos de *controle de estratégias(viii)*.

Concluindo a explicação do esquema analítico proposto, os processos de *controle de estratégias (viii)* e *controle de projetos(vi)* seriam os principais detectores e disparadores do tratamento das estratégias emergentes que surgissem, respectivamente, a partir do ambiente externo e/ou interno da organização.

Concluindo, o alinhamento entre processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica poderia ser caracterizado na medida em que o gerenciamento de projetos suporte a gestão estratégica para:

- (a) criar, selecionar e priorizar as estratégias pretendidas;
- (b) coordenar as ações necessárias para que as estratégias pretendidas tornem-se deliberadas e, por conseguinte, realizadas;
- (c) permitir que as estratégias emergentes sejam detectadas e tratadas durante todo o percurso; e transformadas, caso isto realmente se configure em um novo objetivo, em estratégias realizadas; e
- (d) assegurar que as estratégias não-realizadas sejam assim definidas (não-realizadas) por intenções explícitas da organização em não realizá-las de fato.

Sobre os fatores de alinhamento presentes na base do esquema analítico, a classificação dos fatores em três grandes grupos teve por objetivo permitir a flexibilidade do modelo, de forma que futuras pesquisas sobre a articulação entre projetos e estratégias possam definir novas configurações de fatores, diferentes da configuração proposta nesta dissertação.

Após a definição do esquema analítico da pesquisa, procedeu-se com a elaboração das proposições teóricas do estudo, que serviram de suporte para a formulação da resposta a ser dada à questão principal do estudo.

4.4 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO

Todo projeto de pesquisa “incorpora uma ‘teoria’ do que está sendo estudado”; porém, esta teoria incorporada não deve ser, de forma alguma, comparada à “formalidade das grandes teorias em ciências sociais” (YIN, 2005, p. 50).

O objetivo da teoria incorporada, portanto, é fornecer um esquema de estudo, conforme foi demonstrado no tópico anterior. A partir do esquema de estudo, são feitas as proposições teóricas que forneçam uma direção para as evidências relevantes a serem coletadas e analisadas pela pesquisa de campo. Portanto, “é essencial que se desenvolva uma teoria antes que se faça a coleta de dados para qualquer estudo de caso”. (YIN, 2005, p. 50).

Um segundo objetivo da teoria incorporada é indicar o nível no qual ocorrerá a generalização dos resultados do estudo de caso, de forma que se alcance a generalização analítica (YIN, 2005, P. 52).

Portanto, baseando-se nos objetivos (gerais e específicos) apresentados na introdução deste estudo, e no esquema analítico formulado com base nas teorias alinhamento entre estratégias e projetos, são apresentadas, a seguir, as proposições teóricas do estudo:

Proposição 1: Os fatores organizacionais de projetos orientados ao ambiente da organização (cultura, maturidade e escritório de projetos) sustentam o alinhamento entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica

Proposição 2: Os fatores organizacionais de projetos orientados ao conteúdo das estratégias (hierarquias de objetivos, categorização, estratégia do projeto e portfólios) sustentam o alinhamento entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica.

Proposição 3: Os fatores organizacionais orientados a processos de projetos (metodologia, *stage gates* e desempenho) sustentam o alinhamento entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica.

Proposição 4: Os processos de gerenciamento de projetos são catalisadores organizacionais da implementação de estratégias, em que atuam nas estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes.

Proposição 5: Os processos de gerenciamento de projetos, quando articulados aos processos de gestão estratégica, conduzem as ações organizacionais para a realização de objetivos estratégicos.

Estas proposições teóricas serão usadas para o emparelhamento dos dados empíricos à teoria, de forma que se possa responder à questão de pesquisa deste estudo.

Após a apresentação das proposições teóricas de articulação entre processos estratégicos e de projetos, o Capítulo 5, a seguir, irá abordar os procedimentos metodológicos que foram empregados para a coleta e a análise dos dados empíricos.

Capítulo 5

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os capítulos anteriores apresentaram o referencial teórico, o esquema analítico e as proposições teóricas desta pesquisa. Este capítulo descreverá, portanto, os procedimentos metodológicos, relatando a natureza, o contexto, as unidades e os sujeitos da pesquisa. Os procedimentos de coleta e análise dos dados empíricos também são demonstrados neste capítulo.

Yin (2005, p. 42) recomenda que os seguintes elementos devam fazer parte de uma pesquisa³², sendo: (i) questões de pesquisa; (ii) proposições teóricas do estudo; (iii) unidades de análise; (iv) lógica de confrontação dos dados com as proposições do estudo; e (v) critérios de interpretação das constatações. Estes elementos, portanto, são abordados neste capítulo.

A Figura 21 apresenta a sequência metodológica usada no estudo. As setas, na figura, indicam a ordem com que os passos metodológicos foram executados, iniciando-se pela revisão da literatura, passando pela elaboração do esquema analítico e elaboração das proposições teóricas, e finalizando-se com a coleta, análise e apresentação dos resultados.

Esta sequência metodológica foi sistematizada de forma a garantir que o problema de pesquisa fosse adequadamente respondido, alcançando, assim, o objetivo geral do estudo.

³² Segundo Yin (2005), seria a sequência lógica que liga os dados empíricos às questões de pesquisa e às conclusões do estudo.

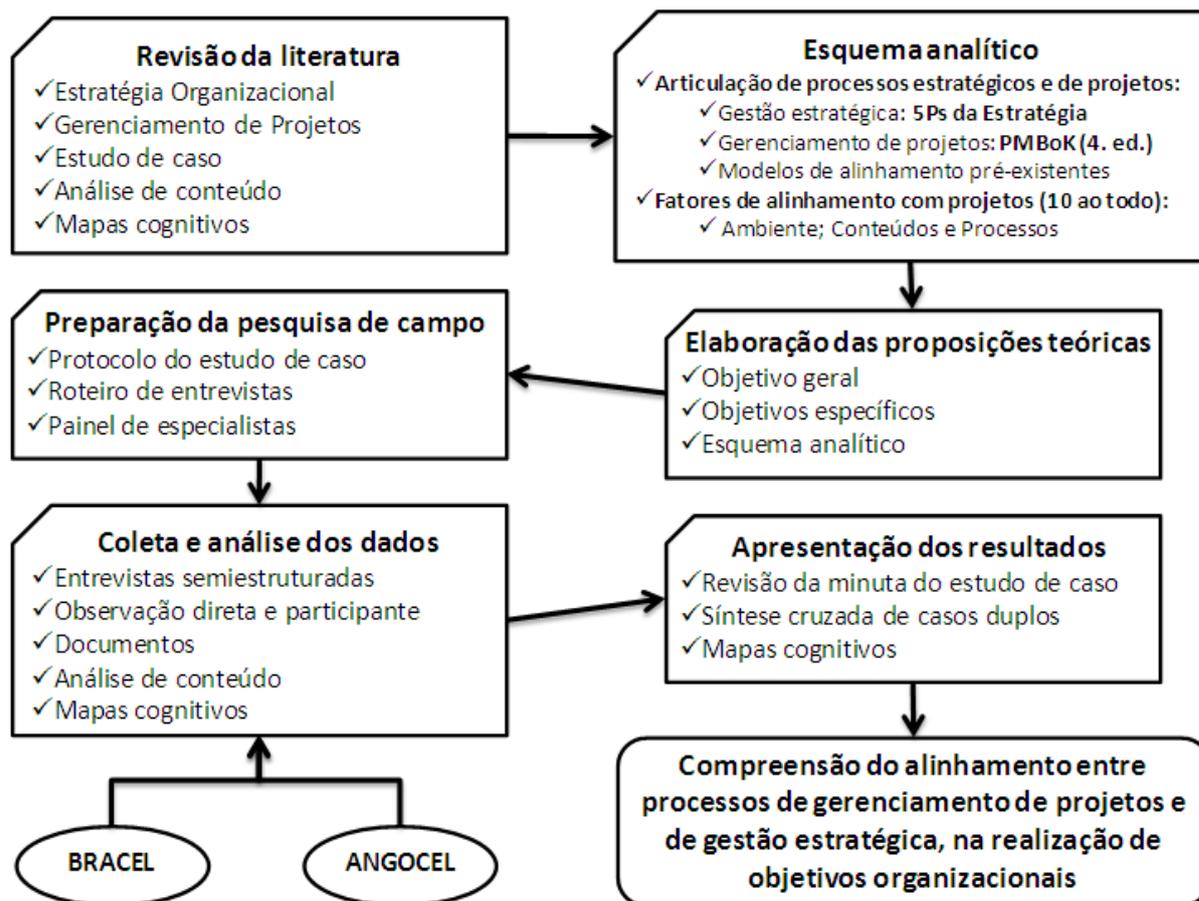


Figura 21: Método do estudo
Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).

A partir da revisão da literatura, foi possível estabelecer um esquema analítico de alinhamento de processos estratégicos e de projetos. Este esquema considera a presença de fatores organizacionais de projetos, também retirados da revisão da literatura, que sustentam o alinhamento. A partir do esquema analítico, foi possível elaborar o protocolo do estudo de caso que orientou a coleta dos dados empíricos. Feita a coleta, partiu-se para o tratamento e análise dos dados e, por fim, chegou-se às conclusões do estudo.

O tópico a seguir descreve a natureza da pesquisa e as razões pelas quais se definiu que o estudo de caso foi a técnica de investigação considerada adequada ao problema de pesquisa.

5.1 NATUREZA DA PESQUISA

A articulação entre a teoria e a realidade empírica se faz por meio do método, cuja função é instrumentalizar e delimitar o conteúdo da pesquisa (PELISSARI, 2007).

Nossa, Teixeira e Gasparino (2008, p. 3) ressaltam que “a apresentação de trabalhos científicos necessita de determinadas regras sistematizadas que permitam a transmissão adequada de seu conteúdo.” Apoiando-se neste conceito, desenvolvem-se os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa de campo, para responderem o problema de pesquisa e seus objetivos.

Creswell (2007, p. 24) destaca que três elementos de investigação devem ser avaliados em um projeto de pesquisa:

- (a) **alegações de conhecimento alternativas:** dividem-se em quatro escolas de pensamento (pós-positivismo, construtivismo, reivindicatória/participatória e pragmatismo) e indicam as suposições dos pesquisadores sobre “como vão aprender e o que vão aprender durante a investigação.”
- (b) **estratégias de investigação:** fornecem uma direção para os procedimentos de pesquisa e dividem-se em três tipos: qualitativas, quantitativas e métodos mistos.
- (c) **métodos de pesquisa:** são os procedimentos específicos de coleta e análise dos dados, podendo ser: métodos emergentes; questões abertas; entrevistas; observação; documentos e audiovisuais; e análise de textos e imagens.

Conforme a alegação de conhecimento socialmente construída (ou construtivismo), esta pesquisa baseou-se na identificação de um conjunto de

suposições em que “as pessoas tentam entender o mundo em que vivem e trabalham”, procurando revelar, o máximo possível, as visões que possuem da situação estudada, desenvolvendo significados subjetivos das suas experiências, que estivessem diretamente voltados ao objeto do estudo (CRESWELL, p. 26).

Quanto à estratégia de investigação, o estudo é de natureza qualitativa, descritiva, com o uso da técnica do estudo de casos múltiplos. A escolha desta técnica, segundo Creswell (2007), justifica-se por critérios que devem estar em consonância com o problema de pesquisa e com as características individuais dos seus pesquisadores (orientador e orientando).

Creswell (2007, p. 38, GRIFO NOSSO) considera os seguintes critérios:

(a) **a associação entre problema e técnica:** “se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido pelo fato de ter sido feita pouca pesquisa sobre ele, então é melhor uma técnica qualitativa”;

(b) **a experiência pessoal do pesquisador:** as técnicas qualitativas permitem ao pesquisador “ser inovador e trabalhar mais nos limites de estruturas projetadas por ele”, além de permitirem “uma redação mais criativa, com estilo literário, que as pessoas possam gostar de usar”; e

(c) **o público para quem o trabalho de pesquisa será redigido:** “os pesquisadores são sensíveis ao público para quem relatam sua pesquisa [e] os estudantes devem considerar as técnicas geralmente apoiadas e usadas por seus orientadores.”

Considerou-se, portanto, o atendimento a estes três critérios, para a escolha da técnica do estudo de casos, como estratégia de investigação deste trabalho.

Para Yin (2005, p. 20, GRIFO NOSSO), o método do estudo de caso é adequado quando "permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, [e] **processos organizacionais e administrativos**". O método pode ser usado quando se "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2005, p. 32).

Creswell (2007, p. 32, GRIFO NOSSO) salienta que a técnica do estudo de casos é adequada quando "o pesquisador **explora em profundidade** um programa, um fato, uma atividade, **um processo** ou uma ou mais pessoas."

Dentre algumas teorias que podem ser examinadas por um estudo de caso, Yin (2005, p. 52, GRIFO NOSSO) cita as teorias organizacionais que se referem a "teorias de burocracias, **estruturas e funções organizacionais**, excelência em desempenho organizacional e parcerias interorganizacionais." Neste sentido, este estudo está de acordo com a visão do autor, considerando que estão sob investigação as funções organizacionais de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos das organizações sob análise.

Por se tratar de uma pesquisa desenvolvida com o intuito de identificar e analisar a realidade do uso de um modelo de gerenciamento de processos organizacionais – o gerenciamento de projetos – e seu alinhamento com os processos de gestão estratégica – fez-se necessário conhecer a realidade e as características dos atores e ambientes organizacionais que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, além de descrever os fenômenos, as variáveis e as suas interações, associados à realidade sob análise (GIL, 2002).

Gil (2002) destaca que o estudo de caso investiga profunda e exaustivamente um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento amplo e detalhado sobre eles.

Beuren (2004) aponta que o estudo de caso concentra-se em casos únicos e, por isto, tem-se uma limitação, já que seus resultados não podem ser generalizados. No entanto, Yin (2005) observa que a generalização analítica pode ser alcançada por meio de estudos de casos múltiplos. Os casos múltiplos foram usados nesta pesquisa com o intuito de lhe conferir alguma validade externa (YIN, 2005).

Yin (2005, p. 68) destaca que os projetos de caso único e de casos múltiplos são variantes da mesma estrutura metodológica e sua lógica subjacente é igual. Cada caso do estudo de casos múltiplos deve ser selecionado de forma a "prever resultados semelhantes (uma *replicação literal*); ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma *replicação teórica*)" (YIN, 2005, p. 69, grifo do autor).

Mamede (2004), por exemplo, escolhe a técnica do estudo de casos em sua pesquisa, porque o estudo de casos oferece a possibilidade de investigação, em profundidade, da influência dos objetivos dos projetos e das técnicas de planejamento, nos resultados dos projetos. Saraiva e Carrieri (2007) utilizam o estudo de casos para avaliarem os movimentos estratégicos de uma organização do setor de telefonia fixa, que decidiu entrar no setor de telefonia móvel brasileiro, sob o argumento de que o fenômeno estudado deveria ser investigado em profundidade.

Após a definição da natureza da pesquisa, procedeu-se com a elaboração das proposições teóricas do estudo, que serviram de suporte e orientação para a formulação da resposta a ser dada à questão principal.

5.2 CONTEXTO, UNIDADES E SUJEITOS DE ANÁLISE

Os objetos de análise deste estudo resumem-se em 4 (quatro) elementos fundamentais: (i) tipologia estratégica de Mintzberg; (ii) processos de gestão estratégica; (iii) processos de gerenciamento de projetos; e (iv) fatores de alinhamento entre estratégias e projetos. As análises foram realizadas dentro do ambiente das organizações pesquisadas e, desta forma, fez-se necessário identificar o contexto, as unidades de análise e os sujeitos (ou unidades de coleta de dados) da pesquisa.

O contexto da pesquisa delimita-se por empresas que vendem serviços de comunicação, do setor de telefonia móvel, também denominadas de “operadoras celulares”. Para este contexto, foram escolhidas duas operadoras, sendo uma do Brasil e a outra de Angola. A razão da escolha destas operadoras se deu pela facilidade de acesso às informações estratégicas e aos sujeitos de análise de ambas as empresas.

Para o estudo de caso, fez-se necessário definir as unidades de análise. Yin (2005, p. 44) descreve que uma unidade de análise “está relacionada à maneira como você definiu as questões iniciais da pesquisa” e determina os limites da coleta e análise dos dados. O autor destaca que uma unidade de análise pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas, uma indústria no mercado global, uma política econômica, ou mesmo, a economia de um país.

Por se tratar de uma pesquisa que buscou analisar o comportamento de processos executados sob a responsabilidade de departamentos (áreas funcionais) específicos das organizações estudadas; então, as unidades de análise foram os próprios departamentos. Portanto, as unidades de análise da pesquisa foram os: (a)

departamentos de projetos de engenharia de telecomunicações; (b) departamentos de operações de redes de telecomunicações; (c) escritórios de gerenciamento de projetos, quando aplicável³³ e; (d) departamentos de planejamento estratégico.

O setor de telefonia móvel celular foi escolhido em razão de sua relevância, dinamismo e elevados graus de incerteza presentes em seus ambientes internos e externos, em que os projetos e estratégias estão permeados por elevados níveis de complexidade e necessidades de coordenação, para a realização dos objetivos estratégicos (CASSOL et al.; 2008).

Os sujeitos, ou unidades de coletas de dados (YIN, 2005), foram os diretores, gestores e coordenadores das áreas de engenharia e operações, que tivessem envolvimento com atividades de planejamento estratégico e de gerenciamento de projetos, nas unidades de análise.

Ao todo, foram entrevistados 8 (oito) sujeitos na BRACEL e 4 (quatro) sujeitos na ANGOCEL, totalizando 12 (sujeitos). Entre os entrevistados, estiveram presentes, pelo menos: 1 (um) diretor estratégico; 1 (um) diretor de engenharia; 1 (um) gerente funcional e 1 (um) gerente de projetos. Todos os sujeitos escolhidos desempenhavam atividades relacionadas à gestão estratégica e ao gerenciamento de projetos nas organizações.

A escolha dos sujeitos obedeceu a critérios de conhecimento e envolvimento deles com os processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos. Pelo fato de a gestão estratégica estar, nestas empresas, envolvida com informações confidenciais, a condução das entrevistas e a coleta dos dados secundários foram

³³ Algumas organizações empregam o gerenciamento de projetos de forma funcional e, portanto, não possuem Escritórios de Projetos em suas estruturas organizacionais. Nestas organizações, as atividades de gerenciamento de projetos estão dispersas entre os departamentos funcionais e os gerentes de projetos podem reportar aos gerentes funcionais (PMI, 2008a).

realizadas com cautela, de forma que os sujeitos se sentissem confortáveis em fornecer as informações necessárias para atenderem aos objetivos do estudo.

A partir das unidades e dos sujeitos de análise, foi investigado como se articula o alinhamento dos processos de gestão estratégica com os de gerenciamento de projetos, com destaque para a análise dos projetos executados entre os anos de 2006 e 2009; período em que as operadoras investiram bilhões de dólares em mudanças infraestruturais e organizacionais, para a adequação de suas redes às novas tecnologias de terceira geração móvel (3G)³⁴. Isto exigiu das operadoras a implantação, em tempos recorde, de centenas de novas estações rádio base - ERB³⁵ (HENRIQUE; MARTINS, 2009; TELECO, 2009a).

Henrique e Martins (2009) destacam que a implantação de uma nova ERB é um processo complexo, que requer o atendimento a vários objetivos de projetos localizados em diversas áreas multidisciplinares (ambiental, civil, elétrica, eletrônica, mecânica, automação e regulatória), que são relacionadas a diferentes sistemas técnicos e envolvem vários prestadores de serviços. A complexidade da implantação se agrava quando uma rede nova, com grande quantidade de ERBs, precisa ser implantada em prazos reduzidos. Este foi o caso da implantação das novas redes de 3ª geração no Brasil, em que quase 10.000 (dez mil) novas ERBs foram instaladas no país, entre os anos de 2007 e 2009 (ANATEL, 2009; TELECO, 2009a).

Uma ERB, para ser ativada, conforme Henrique e Martins (2009), necessita de projetos específicos de: (a) infraestrutura civil, elétrica e de climatização, para permitir a operação dos equipamentos de telecomunicações; (b) equipamentos de

³⁴ Serviços de 3ª geração da telefonia celular, que permite a comunicação de dados a taxas elevadas.

³⁵ Estação Rádio Base, ou *cell-site*, é a denominação técnica dada à torre de telefonia celular, por meio das quais os telefones celulares dos usuários se comunicam com a infraestrutura de telecomunicações da operadora celular. É também conhecida como BTS, sua sigla correspondente em inglês, que significa *Base Transceiver Station*.

telecomunicações, que consistem de armários contendo placas de circuitos eletrônicos; (c) torre metálica para a instalação das antenas de comunicação com os celulares; e (d) sistemas de comunicação entre a ERB e a CCC³⁶.

Em paralelo à implantação das ERBs seguem-se: (a) as expansões das centrais de comutação (CCC); (b) linhas de transmissão entre centrais e as estações rádio base; (c) ampliação das redes de comunicação de dados da operadora com a Internet; (d) plataformas de serviços específicos como correio de voz, serviços de mensagens curtas; dentre diversos outros. Cada item específico exige o gerenciamento de projetos que abrangem diversas áreas técnicas das empresas (HENRIQUE; MARTINS, 2009).

Portanto, a escolha do *locus* de pesquisa deste estudo justifica-se pelo fato de as divisões de engenharia e planejamento estratégico serem continuamente desafiadas pelas constantes necessidades de aumento de capacidades, mudanças e melhorias tecnológicas que suportam os serviços prestados aos milhões de clientes de telefonia móvel das redes. Em conformidade com esta visão, Cassol et al. (2008, p. 49) destacam que o setor de telecomunicações tem enfrentado inúmeras transformações causadas pela globalização, evolução tecnológica, mudanças econômicas e sociais no Brasil, exigindo das empresas do setor um comportamento de adaptação e reestruturação de modelos, para a obtenção de vantagens competitivas. Segundo os autores, “a indústria de telefonia móvel celular é muito dinâmica, veloz e intensiva em capital de longo prazo.”

³⁶ Central de Comutação e Controle (CCC): responsável por interligar todas as estações rádio base da rede, permitindo que os usuários conversem a partir de diferentes torres da mesma ou de outras operadoras, e com os telefones das operadoras de telefonia fixa.

A fim de se preservar as identidades das organizações estudadas, seus nomes reais foram omitidos e os nomes fictícios BRACEL e ANGOCEL foram utilizados. Os entrevistados da BRACEL e da ANGOCEL foram rotulados; respectivamente; como B1, B2, etc.; e A1, A2, etc.; a fim de se preservar suas identidades. Estes rótulos foram atribuídos aleatoriamente e sua numeração não teve qualquer relação com a cronologia das entrevistas.

No próximo tópico, os procedimentos de coleta e análise de dados são desenvolvidos conforme a metodologia proposta para o estudo.

5.3 COLETA DOS DADOS

Neste tópico, descrevem-se os procedimentos de coleta e as fontes de dados da pesquisa.

Os dados coletados para um estudo de caso "podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos." (YIN, 2005, p. 109).

A coleta de dados para esta pesquisa, portanto, foi realizada por meio de 4 (quatro) fontes: (a) entrevistas semiestruturadas, com questões abertas; (b) documentos secundários, como informações da intranet, emails e outros; (c) observação direta; e (d) observação participante.

Yin (2005, p. 101) destaca que, nos estudos de caso realizados em unidades organizacionais (é o caso desta pesquisa), as conclusões do estudo não podem ser fundamentadas apenas em entrevistas, pois o entrevistador "teria coletado informações sobre relatos que os indivíduos fazem sobre a organização, e não

necessariamente sobre os acontecimentos organizacionais tal como realmente tinham ocorrido.”

A definição de YIN (2005) fortalece a ênfase que deve ser dada à obtenção dos dados a partir de diferentes fontes, de forma a garantir a validade de construto e a confiabilidade do estudo. Assim, “qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação.” (YIN, 2005, p. 126)

No intuito de tentar garantir uma maior legitimidade dos dados, usou-se a estratégia da triangulação, que possibilitou a emergência de novas perspectivas relacionadas ao objeto de estudo. Nesta estratégia, Vergara (2006), da mesma forma que Yin (2005) destaca que são necessárias, pelo menos, três fontes de informação para levantamento e cruzamento dos dados. As recomendações destes autores, portanto, foram atendidas nesta pesquisa.

Concluindo este tópico, Yin (2005) destaca que a coleta de dados para um estudo de caso não se trata, exclusivamente, de um processo mecânico de registro de dados; mas, sim, de um processo dinâmico de interpretação das informações à medida que estão sendo coletadas. Nesse processo dinâmico, o pesquisador deve perceber se há contradições entre as diferentes fontes de informação utilizadas e deverá coletar evidências adicionais, caso tais contradições sejam percebidas.

5.3.1 Protocolo do estudo de caso

O desenvolvimento e a revisão de um protocolo de estudo de caso (Apêndice C) foi atividade preliminar à realização do painel de especialistas e à coleta dos dados desta pesquisa.

Segundo Yin (2005, p. 92), um protocolo de estudo de caso inclui o instrumento de coleta dos dados (questionário) e os procedimentos gerais de uso deste instrumento.

Nesse estudo, o protocolo do estudo foi empregado para apresentar, previamente, ao painel de especialistas e aos entrevistados, uma visão geral do projeto de pesquisa, contendo a descrição dos seus objetivos. Neste sentido, a comunicação com os especialistas do painel e com os sujeitos da pesquisa tornou-se mais fácil, a partir do momento em que eles puderam ter um contato prévio com informações resumidas do estudo.

Yin (2005, p. 95) informa que o documento com a visão geral de um estudo de caso

é uma declaração prévia que você pode apresentar a qualquer pessoa que deseje conhecer o projeto, seu objetivo e as pessoas envolvidas em sua realização [...] [, e] a declaração pode até mesmo ser acompanhada por uma carta de apresentação, a ser enviada aos principais entrevistados e organizações que podem ser o objeto do estudo.

Conforme recomendado por Yin (2005), portanto, o protocolo de estudo de caso desta pesquisa foi elaborado com as seguintes seções e informações:

- A visão geral do projeto, com os objetivos, o cenário no qual o estudo ocorrerá, as questões de estudo e as literaturas importantes sobre os tópicos investigados;
- Os procedimentos metodológicos e as informações dos procedimentos de campo;
- Orientações gerais do entrevistador e orientações aos entrevistados;
- As proposições teóricas sob exame.

Após a elaboração do protocolo do estudo, foram enviados os convites aos participantes do painel de especialistas. Estes convites foram feitos por email, com o arquivo da carta de apresentação do estudo (Apêndice A) e com o arquivo do protocolo inicial do estudo de caso, em anexo. Neste email, foi solicitado que os especialistas do painel criticassem o roteiro de entrevistas, que estava localizado dentro do arquivo do protocolo. Assim, eles tiveram o contato, também, com as informações de resumo da pesquisa, descritas no protocolo.

Após a consolidação das críticas recebidas dos especialistas participantes do painel (Apêndice B), o protocolo do estudo foi revisado e os emails de convite aos entrevistados foram enviados, contendo, em anexo, o mesmo arquivo da carta de apresentação do estudo (Apêndice A); porém, agora, com o protocolo revisado do estudo de caso, em sua versão final (Apêndice C).

5.3.2 Entrevistas semiestruturadas

Yin (2005, p. 116) relata que as entrevistas são “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”. Neste estudo, as entrevistas foram conduzidas segundo um roteiro preestabelecido de perguntas abertas, que permitiu a investigação da percepção dos sujeitos envolvidos, dos eventos relativos aos processos de gerenciamento de projetos e de planejamento estratégico nas organizações estudadas.

Para as entrevistas, optou-se pela seleção racional (intencional) dos sujeitos de análise, em que os sujeitos selecionados foram aqueles que representavam as melhores fontes de informação para a solução do problema de pesquisa (RICHARDSON, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os sujeitos foram constituídos por diretores, gerentes e coordenadores das áreas de engenharia e operações, que estivessem envolvidos com processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos nas organizações estudadas.

Todas as entrevistas foram agendadas previamente, conforme a disponibilidade dos entrevistados; as entrevistas na BRACEL foram realizadas dentro do ambiente organizacional dos sujeitos; e as entrevistas com os sujeitos da ANGOCEL foram realizadas por meio do software SKYPE³⁷.

Neste estudo, por solicitação dos sujeitos de análise, os áudios das entrevistas não foram gravados, para que não houvesse uma exposição excessiva de informações estratégicas, consideradas confidenciais. A este respeito, Yin (2005, p. 119) destaca que “utilizar aparelhos de gravação é, em parte, uma escolha pessoal” e que um aparelho não deve ser usado quando o entrevistado sente-se desconfortável em sua presença, pois isto influenciaria negativamente na qualidade da entrevista.

Portanto, o registro das informações obtidas em cada entrevista foi feito por meio da digitação em computador portátil, durante o transcorrer da entrevista, dos trechos considerados mais relevantes. Yin (2005, p. 130, GRIFO NOSSO) relata que estas informações consistem em “notas para o estudo de caso [...] [que] podem ser escritas à mão, **datilogradas**, estar em fitas cassetes ou em arquivos de computador.” Os trechos mais relevantes das entrevistas foram, posteriormente, corrigidos, categorizados e, por fim, transcritos na apresentação dos resultados.

Durante as entrevistas, buscou-se deixar o entrevistado livre para responder às questões na ordem desejada, reformular respostas dadas previamente e

³⁷ Software de realização de chamadas VoIP (gratuitas), pela Internet. Disponível gratuitamente em: <http://www.skype.com>

estimular a emergência de novas ideias a partir das reformulações. Alguns termos desconhecidos para os entrevistados foram esclarecidos no decorrer da entrevista.

Antes da realização das entrevistas, o roteiro de entrevistas foi avaliado, criticado, revisado e validado por um painel de especialistas formado por 5 (cinco) gerentes de projetos certificados PMP³⁸, integrantes do capítulo do PMI no Espírito Santo (PMI-ES³⁹). Todos os 5 (cinco) especialistas são profissionais qualificados e atuantes em organizações de grande porte, com experiências na participação de processos estratégicos e de gerenciamento de projetos. Os nomes destes especialistas, conforme permissão de divulgação dada por eles, e suas contribuições e críticas para a revisão do roteiro de entrevistas, encontram-se no Apêndice B.

5.3.3 Observação direta

Yin (2005, p. 119) destaca que “ao realizar uma visita de campo ao ‘local’ escolhido para o estudo de caso, você está criando a oportunidade de fazer observações diretas”, que são úteis para fornecerem informações sobre o tópico estudado.

A observação direta permitiu a convergência das informações das entrevistas semiestruturadas e dos dados coletados por meio de documentos, às proposições da pesquisa. Com isto, foi possível verificar a veracidade das informações de maior valor agregado, com a realidade dos fatos.

³⁸ PMP – Project Management Professional: Certificação profissional em gerenciamento de projetos, emitida pelo PMI.

³⁹ Sítio internet: <http://www.pmies.org.br/>

Na observação direta, procurou-se observar as falas dos atores organizacionais (altos escalões), principalmente, durante a realização de reuniões de acompanhamento, instruções enviadas por emails, divulgação de resultados estratégicos, conduzidas por diretores e vice-presidência, em áudio e em videoconferências.

5.3.4 Observação participante

Yin (2005, p. 121, GRIFO NOSSO) destaca que a observação participante é uma “modalidade especial de observação na qual [...] você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados”, trabalhando, por exemplo, como um **membro de equipe** na organização estudada. Além de facilitar a coleta de dados, a observação participante proporciona outra importante facilidade para o pesquisador, que consiste na:

capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo. Muitas pessoas argumentam que **essa perspectiva é de valor inestimável** quando se produz um retrato “acurado” do fenômeno do estudo de caso (YIN, 2005, p. 122, GRIFO NOSSO).

Além de observador direto, o pesquisador atuou, também, como membro de equipe de algumas fases dos projetos de implantação da tecnologia 3G, nas empresas estudadas. Isto facilitou a obtenção de dados por meio das entrevistas, documentos, observação participante e direta, pois o acesso às empresas foi facilitado e os sujeitos da pesquisa foram receptivos ao fornecimento de informações.

A observação participante na BRACEL foi realizada durante os anos de 2008 e 2009 (até novembro), no seio das unidades de análise responsáveis pelo controle

do projeto de ativação das estações rádio base (ERB) do sistema 3G, em dois estados de abrangência da operadora.

Na ANGOCEL, o pesquisador realizou observações diretas entre os anos de 2006 e 2007, em que pôde obter documentos e informações de observação direta, além de acesso aos níveis estratégicos e gerenciais da empresa. Neste momento, foi possível observar e documentar os processos estratégicos usados pela empresa, e analisar a forma como estes processos se alinhavam à prática de técnicas de gerenciamento de projetos.

5.3.5 Documentos

A utilização de documentos como fonte alternativa de dados foi empregada neste estudo para complementar e confirmar os dados coletados por meio das outras fontes de dados desta pesquisa (entrevistas semiestruturadas, observação direta e observação participante).

As informações documentais são relevantes a todos os tópicos do estudo de caso, podem assumir muitas formas e, portanto, devem ser objeto de planos explícitos da coleta de dados. Entre os tipos de documentos que podem ser coletados, tem-se: cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, relatórios de modo geral, emails, documentos administrativos, propostas, recortes de jornais, artigos que aparecem na mídia de massa, etc. (YIN, 2006; CRESWELL, 2007).

YIN (2005, p. 112) relata que “para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” e, “devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados” (p. 114).

Nestes documentos, foram analisadas informações de sistemas eletrônicos, como sistemas de gerenciamento de projetos, intranet corporativa, comunicados do RH e da vice-presidência, enviados por correio eletrônico, dentre outros. O cuidado que se teve para tratar estes registros pautou-se na averiguação das condições e do grau de precisão com os quais eles foram produzidos (YIN, 2005).

Por questões de sigilo, os dados brutos das informações documentais não foram apresentados em apêndices e ou em anexos deste trabalho. No entanto, as inferências e informações relevantes, que não identificassem as empresas sob estudo, foram apresentadas na seção de análise dos dados.

Após a descrição dos procedimentos de coleta dos dados, o tópico a seguir descreverá os procedimentos usados para a análise dos dados empíricos coletados.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

Creswell (2007) descreve que o processo de análise consiste em extrair sentido, preparar, conduzir análises diferenciadas, aprofundar-se no entendimento, fazer representações e interpretações dos significados mais amplos, dos dados coletados.

Para Yin (2005, p. 134), a análise dos dados de uma pesquisa deve “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. O autor ainda destaca que a análise de evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais complicados, pois não há uma receita passo a passo e bem definida de como fazer a análise. Portanto, cada estudo de

caso deve possuir uma “estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê.”

YIN (2005) apresenta 3 (três) estratégias e 5 (cinco) técnicas para análise dos dados de um estudo de caso. O autor destaca que a escolha prévia de uma estratégia analítica geral, antes da coleta dos dados, ajudará o pesquisador no tratamento das evidências, produção de conclusões analíticas convincentes, eliminação de interpretações alternativas e uso das ferramentas de manipulação dos dados, de forma mais eficaz e eficiente.

- **Estratégias:** (e1) baseando-se em proposições teóricas; (e2) pensando sobre explicações concorrentes; e (e3) desenvolvendo uma descrição de caso.
- **Técnicas:** (t1) adequação ao padrão; (t2) construção da explicação; (t3) análise de séries temporais; (t4) modelos lógicos; e (t5) síntese de casos cruzados.

Adequando-se as características das estratégias e das técnicas analíticas propostas por Yin (2005), às características desta pesquisa, escolheu-se empregar a estratégia: (e1) baseando-se em proposições teóricas; e as técnicas: (t1) adequação ao padrão; (t4) modelos lógicos; e (t5) síntese de casos cruzados.

Para Yin (2005, p. 140, GRIFO NOSSO), seguir as **proposições teóricas** do estudo é “a primeira e a mais preferida estratégia [de análise]”, pois as proposições ajudam a focar certos dados e a ignorar outros, a organizar o estudo e a definir explicações alternativas.

Sobre as técnicas analíticas específicas, este estudo utiliza a **adequação ao padrão**, em que se “compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de

base prognóstica”. A técnica de adequação ao padrão está entre as mais desejáveis para a análise de um estudo de caso e, em estudos descritivos, a técnica torna-se relevante na medida em que as proposições teóricas coincidam com as evidências obtidas na coleta de dados (YIN, 2005, p. 145).

A segunda técnica usada neste estudo emprega o uso de **modelos lógicos**, que é uma forma de adequação ao padrão e “consiste em comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos” (YIN, 2005, p. 157).

Os modelos lógicos podem ser idealizados em nível organizacional ou empresarial, e “podem seguir o curso de eventos que ocorrem em uma organização individual”. Neste caso, a coleta de dados deve “identificar as maneiras nas quais os quadros estavam realmente ligados na vida real, corroborando, assim, o leiaute das setas que conectam os quadros” do modelo (YIN, 2005, p. 158).

A terceira e última técnica analítica empregada na análise de dados foi a **síntese de dados cruzados**, pois este estudo consistiu em um estudo de casos múltiplos. Para Yin (2005, p. 163), esta técnica pode ser empregada quando o estudo for composto de, no mínimo, dois casos, em que “as constatações são mais fortes do que ter apenas um caso único”.

O tópico a seguir descreverá a técnica da análise de conteúdo de Bardin (1977), usada neste estudo, para a categorização dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, observação direta e participante, e de documentos.

5.4.1 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens (BARDIN, 1977).

Na análise de conteúdo das entrevistas, procedeu-se com a categorização dos trechos das falas dos entrevistados (unidades de registro) que agregaram os significados mais condizentes com os objetivos do estudo. A categorização foi realizada com base em unidades temáticas recortadas do referencial teórico. A este respeito, Bardin (1977, p. 131) destaca que “o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Na categorização das unidades de registro, preservou-se, na íntegra, o discurso pronunciado.

Bardin (1977) descreve que as informações obtidas por meio de entrevistas, observação direta e documentos, podem ser categorizadas pela análise de conteúdo, que consiste em uma técnica taxonômica de organização dos dados em classes, cujo agrupamento é feito usando-se características comuns dos elementos sob análise. Neste sentido, as classes reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, devendo ser o mais objetivas possível, de forma a não deixarem dúvidas durante o processo de categorização dos dados (BARDIN, 1977).

Bardin (1977, p. 38) também ressalta a importância da escolha dos sujeitos da pesquisa, pois, os sujeitos devem ser capazes de fornecerem informações precisas a respeito do objeto do estudo. De fato, a escolha intencional dos sujeitos foi uma característica desta pesquisa, que teve por objetivo aumentar a precisão dos dados coletados.

Bardin (1977) explica que a categorização por unidades temáticas pode ser feita com o uso de grades abertas (pesquisa exploratória: temas emergem dos dados), grades fechadas (pesquisa descritiva: temas emergem da teoria), ou grades mistas (que envolvem as grades abertas e fechadas simultaneamente).

Por tratar-se de uma pesquisa descritiva, definiu-se, portanto, uma grade fechada de análise (Quadro 20), cujas unidades temáticas primárias foram extraídas das teorias de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos, que foram apresentadas nos capítulos 2, 3 e 4 desta dissertação.

Os aspectos teóricos de Mintzberg (1987) e do guia PMBoK (PMI, 2008a) forneceram os subsídios para a definição das seguintes unidades temáticas primárias, da grade de análise: (a) tipologias estratégicas; (b) processos estratégicos; e (c) processos de gerenciamento de projetos.

Os artigos da área de gerenciamento de projetos, selecionados na revisão e seleção dos artigos do PMJ (*Project Management Journal*), forneceram os subsídios para a definição das outras 3 (três) unidades temáticas primárias relativas aos fatores organizacionais de ambiente, conteúdos e processos de gerenciamento de projetos.

Todas as unidades temáticas secundárias, que foram definidas para cada uma das 6 (seis) unidades primárias, também foram recortadas do referencial teórico, conforme sugere Bardin (1997).

A grade fechada dos temas de análise está representada no Quadro 20.

Categorias primárias	Categorias secundárias
Fatores organizacionais de projetos orientados ao Ambiente	Maturidade organizacional em projetos
	Cultura em gerenciamento de projetos
	Escritório de gerenciamento de projetos (EGP)
Fatores organizacionais de projetos orientados a Conteúdos	Hierarquias de objetivos e estratégias
	Categorização de projetos
	Estratégia do projeto
	Portfólios, programas e projetos
Fatores organizacionais de projetos orientados a Processos	Metodologias de gerenciamento de projetos
	Stage Gates (portões de fase) de projetos
	Modelos de desempenho de projetos (scorecard)
Tipologias de estratégias	Pretendidas
	Deliberadas
	Emergentes
	Realizadas
	Não-realizadas
	Pretexto
Processos Estratégicos	Formulação
	Implementação
	Controle
	Objetivos estratégicos
	Alinhamento com projetos
	Dificuldades de alinhamento
	Ambiente de Telecom
Processos de Gerenciamento de Projetos	Iniciação
	Planejamento
	Execução
	Controle
	Encerramento
	Coordenação

Quadro 20: Grade fechada das unidades de conteúdos temáticos de análise
Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).

Após a coleta dos dados empíricos, procedeu-se com a análise de conteúdo, em que foi realizada a categorização dos trechos mais relevantes das entrevistas e das informações coletadas de documentos e de notas do estudo de caso (observação direta e participante).

Durante a categorização e análise dos dados, o uso da técnica de mapas cognitivos foi um facilitador de todo o processo, conforme explicado no tópico a seguir.

5.4.2 Mapas cognitivos

O mapa cognitivo, também conhecido por memograma ou mapa mental, é uma ferramenta que permite a organização de ideias, por meio de palavras-chave, “de forma semelhante aos galhos de uma árvore, ou ramificações de neurônios”, em uma estrutura que se expande (irradia) a partir de um núcleo. O mapa é aplicável às situações em que se deseja apresentar uma estrutura de relações que permita o aprendizado, a organização e o armazenamento de conhecimentos, classificando-os de forma que possam ser facilmente e instantaneamente recuperados (TRÍBOLI, 2004, p. 2; BUZAN, 2005).

Segundo Tríboli (2004, p. 1), os mapas cognitivos possibilitam a visualização sistêmica de vários elementos, e suas relações, de forma a comporem um todo, “tirando o proveito do fato de que a mente humana lida de forma muito eficiente com imagens organizadas [...] em uma única estrutura”.

O mapa cognitivo revela a representação mental do discurso pronunciado por um sujeito (ou ator) envolvido em um determinado processo, com o qual o pesquisador elabora uma representação gráfica dos significados de um determinado fenômeno (COSSETTE; AUDET, 1992; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO, 1999; BASTOS, 2000).

Na área organizacional, Bastos (2000) destaca que os mapas cognitivos têm sido utilizados para análises do pensamento estratégico, que buscam compreender os processos de formulação e de mudanças estratégicas, como forma de compreensão dos ambientes das organizações. Neste contexto, o autor destaca a necessidade de se aplicar novas estratégias metodológicas de investigação,

fundamentadas na ideia de construção social e na ótica interpretativista, para a compreensão dos fenômenos organizacionais.

Entre os diferentes tipos de mapas cognitivos, tem-se o mapa conceitual ou de categorização, que foi o tipo usado nos procedimentos metodológicos desta pesquisa. Nesse tipo, realiza-se a categorização de um conjunto de conceitos e eventos em unidades temáticas, conforme o método da análise de conteúdo descrito por Bardin (1977), de forma a oferecer uma visão sistêmica do que se busca representar (BASTOS, 2000).

Segundo Ensslin e Montibeller Neto (1999), e Bastos (2000), as informações usadas na construção de um mapa cognitivo podem ser obtidas por meio de entrevistas livres, semiestruturadas, questionários, análises de discursos e textos; além de dados brutos de diferentes naturezas, oriundos de relatos verbais produzidos em condições planejadas para o objetivo central do mapeamento.

Nesta pesquisa, o aplicativo *MindManager Pro* (MINDJET, 2006) foi utilizado para a construção de um mapa cognitivo de categorização, que serviu de instrumento para a classificação das mensagens das entrevistas, dos dados das observações (direta e indireta) e da análise documental.

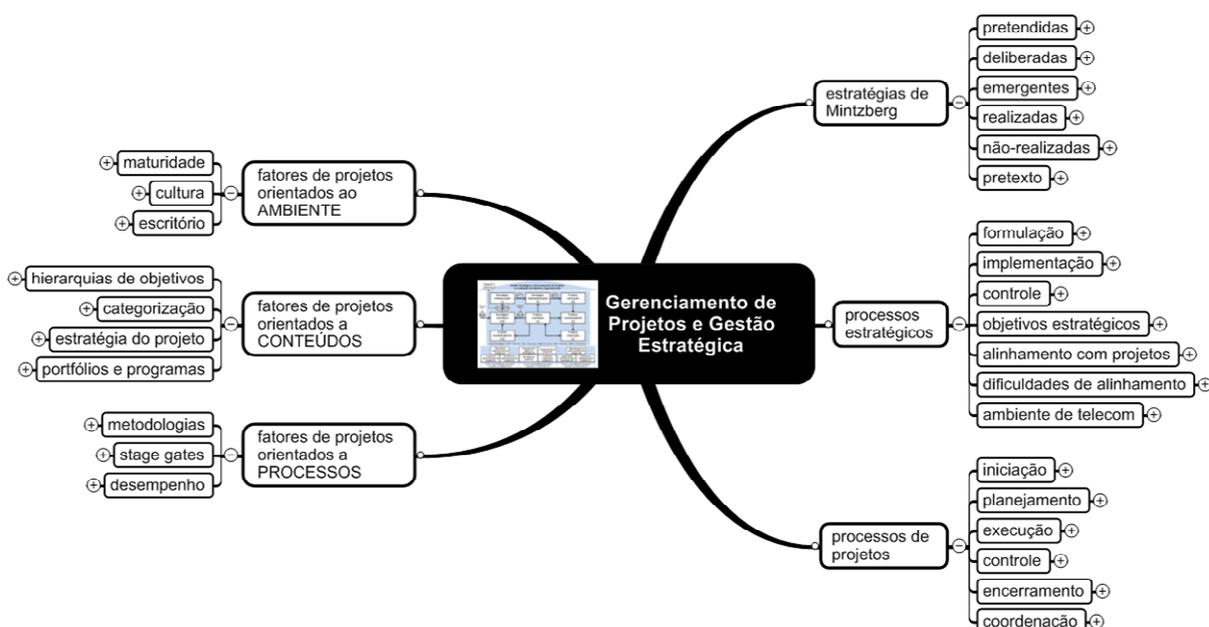
Usando-se o *MindManager Pro*, os discursos pronunciados, as informações documentais e as notas das observações, foram registradas no mapa cognitivo, que teve o seu núcleo e as suas ramificações primárias, e secundárias (unidades temáticas), construídas exatamente conforme a estrutura da grade fechada de análise da pesquisa.

O Mapa cognitivo 1 mostra as 6 (seis) unidades temáticas primárias dessa grade:



Mapa cognitivo 1: Unidades temáticas primárias, conforme a base teórica da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).

O Mapa cognitivo 2 apresenta as ramificações primárias e secundárias. Esta estrutura representa a própria grade (fechada) das unidades temáticas, usada na análise dos conteúdos (BARDIN, 1977).



Mapa cognitivo 2: Grade das unidades de conteúdos temáticos em formato de mapa cognitivo
Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).

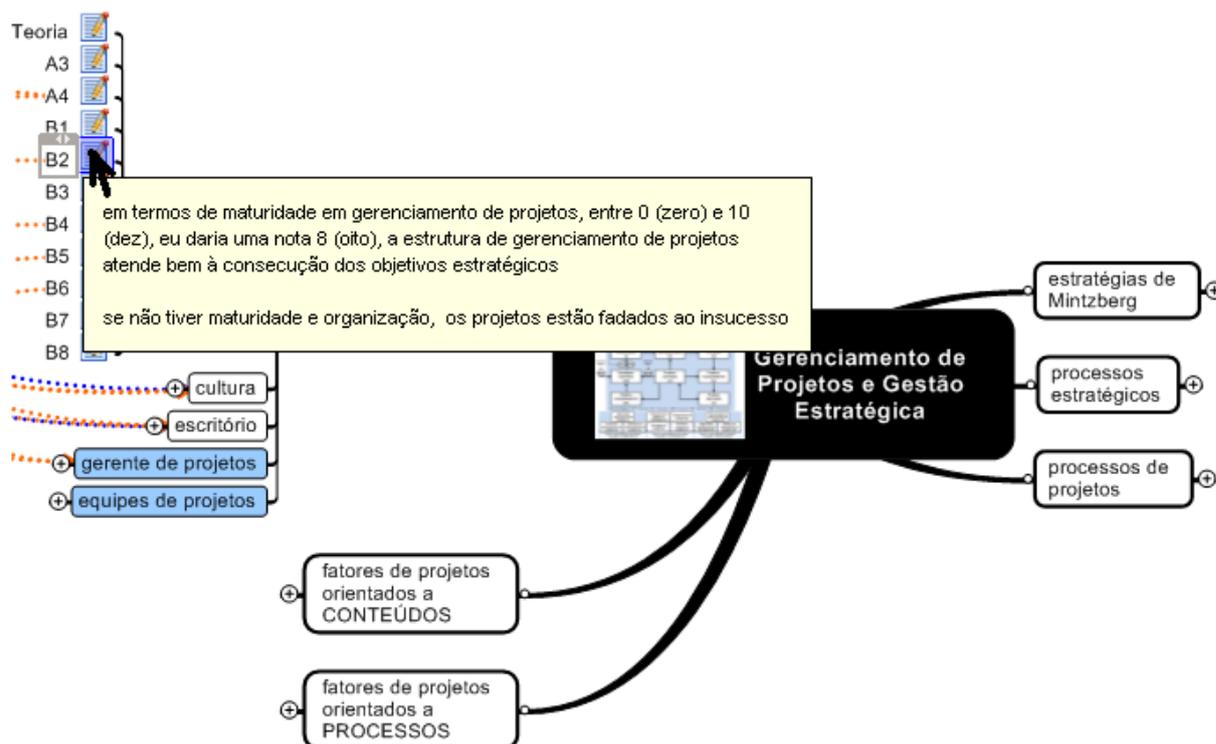
No mapa cognitivo representativo da grade fechada de análise, têm-se os seguintes elementos:

- (a) **núcleo**: Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica – representa o tema central que está sendo pesquisado.

- (b) **ramificações primárias:** (1) estratégias de Mintzberg; (2) processos estratégicos; (3) processos de projetos; (4) fatores de projetos orientados ao ambiente; (5) fatores de projetos orientados a conteúdos; (6) fatores de projetos orientados a processos – representam as unidades de contexto do estudo, que agrupam um conjunto de unidades temáticas.
- (c) **ramificações secundárias:** representam as unidades temáticas, sob cada unidade de contexto.
- (d) **ramificações terciárias:** não estão mostradas no Mapa cognitivo 2, mas serão mostradas nos mapas da apresentação de resultados, no próximo tópico. As ramificações terciárias são os próprios recortes dos dados de observação, documentos e discursos pronunciados nas entrevistas, que identificam o sujeito entrevistado, por meio de uma sigla, conforme o caso (B1, B2, etc., para BRACEL; e A1, A2, etc., para ANGOCEL).

Durante a coleta de dados, à medida que as unidades de registro foram obtidas, elas foram agrupadas no mapa cognitivo, sob ramos terciários, criados a partir dos ramos das unidades temáticas (ramos secundários), cuja semântica fosse a mais próxima e representativa do conteúdo dos dados empíricos.

O Mapa cognitivo 3 mostra um exemplo da categorização de um fragmento discursivo, sob a categoria primária “fatores de projetos orientados ao ambiente”, que está sob a categoria secundária “maturidade”. A categoria terciária, portanto, é a identificação do entrevistado, para a qual existe um campo de texto vinculado, que reúne todos os fragmentos discursivos emitidos por este entrevistado.



Mapa cognitivo 3: Exemplo de categorização de fragmento discursivo do entrevistado B2.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).

Apesar de Bardin (1977, p. 130) descrever que a unidade de registro possua natureza e dimensões variáveis, além de existirem ambiguidades de critério na distinção das unidades, “o critério de recorte na análise de conteúdo é sempre de ordem semântica”. Desta forma, com a intenção de tornar mais fácil e menos ambíguo o processo de análise semântica, as ramificações secundárias (unidades temáticas) do mapa cognitivo foram definidas, buscando-se respeitar as recomendações de Bardin (1997), quanto aos critérios de qualidade, a saber:

- **exclusão mútua:** cada unidade de registro foi distribuída a apenas uma categoria. Neste sentido, foi escolhida a categoria com a melhor aproximação semântica entre o discurso do entrevistado e a unidade temática.
- **homogeneidade:** buscou-se distribuir as unidades de registro usando-se a mesma dimensão de análise para cada registro.

- **pertinência:** manteve-se as categorias pertinentes ao quadro teórico, de forma que o sistema de categorias refletisse os objetivos da pesquisa.
- **objetividade e fidelidade:** as diferentes partes de um mesmo conjunto de unidades de registro devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises.
- **produtividade:** um conjunto de categorias é produtivo quando fornece resultados satisfatórios para as proposições teóricas.

Após o término da categorização dos dados no mapa cognitivo, procedeu-se com a releitura de todos os trechos categorizados, em que alguns foram reposicionados em novas unidades temáticas, cujas semânticas lhe fossem mais próximas. Este passo permitiu a visão da totalidade dos dados empíricos e de suas relações com as categorias temáticas.

Após a demonstração dos procedimentos de coleta e análise dos dados, prosseguiu-se à última etapa metodológica, ou seja, a apresentação dos resultados, conforme descrito no capítulo a seguir.

Capítulo 6

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

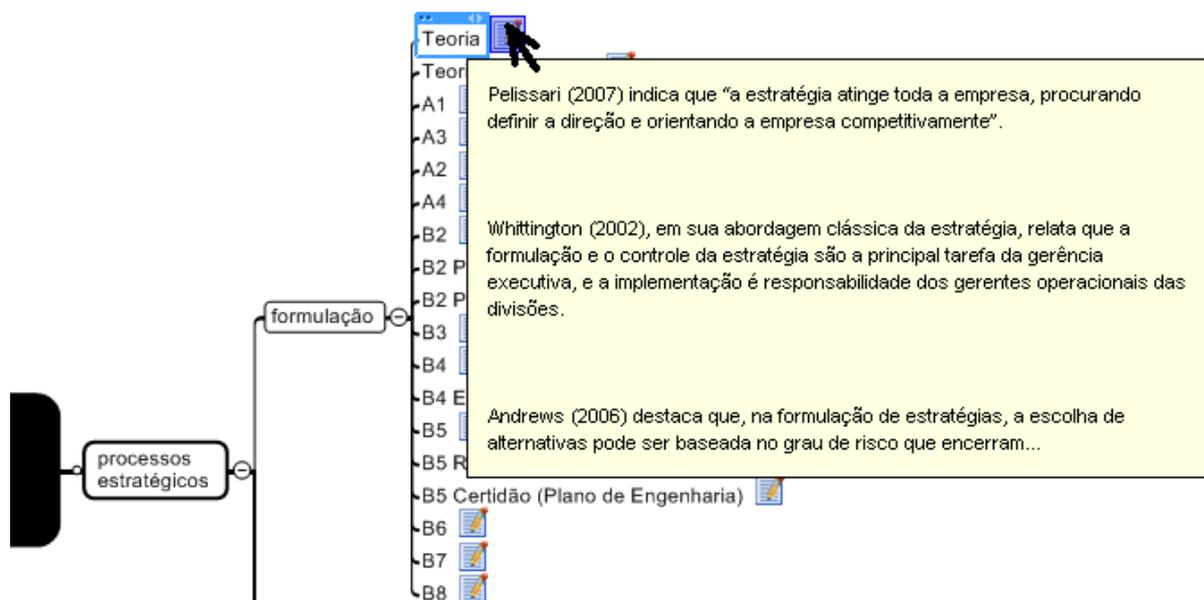
Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, em que se fará uma síntese de dados cruzados de cada caso, utilizando-se a técnica de adequação ao padrão descrita por Yin (2005). Segundo essa técnica, os dados empíricos são confrontados com a base teórica da pesquisa.

Laville e Dione (1999) afirmam que a interpretação e apresentação dos resultados podem ser feitas por meio da técnica de emparelhamento ou por construção interativa de uma explicação. O emparelhamento associa os resultados ao referencial teórico, por meio de comparações; e a construção interativa explica os resultados com base nas relações entre as categorias.

Bardin (1977) relata que a interpretação dos resultados segue a descrição dos dados; porém, entre estas duas etapas, ocorre a inferência de conhecimentos, em que se efetuam deduções lógicas e justificadas, relacionando os dados coletados às unidades temáticas.

Neste estudo, com o intuito de facilitar a comparação dos dados empíricos com o referencial teórico, o mapa cognitivo usado para categorizar os dados empíricos também foi usado para incluir os fragmentos de texto da base teórica, em ramificações terciárias, às quais os fragmentos faziam referência.

O Mapa cognitivo 4 mostra o exemplo de um fragmento de base teórica associado à sua unidade temática de referência.



Mapa cognitivo 4: Exemplo de fragmentos de base teórica dentro do mapa cognitivo
 Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).

O relacionamento entre os dados coletados e as unidades temáticas foi feito usando-se o recurso denominado de *relationship*, do aplicativo *MindManager Pro*, que permite a manipulação visual das unidades temáticas, expandindo-se algumas e restringindo-se outras. O mapa cognitivo com todas as ligações (*relationships*) pôde ser usado para a visualização das ligações entre unidades temáticas específicas, segundo a intenção de análise do pesquisador. Portanto, expandindo-se este conceito ao objetivo da pesquisa, foi possível perceber, de maneira visual, as relações entre as unidades temáticas de gerenciamento de projetos e as de gestão estratégica. Um exemplo dessa visualização pode ser observado no Apêndice D.

Yin (2005, p. 171) descreve que “fazer o relatório de um estudo de caso significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão”. O autor destaca que o relatório do estudo de caso deve seguir uma estrutura de composição que lhe seja mais adequada e, entre os tipos de estruturas que podem ser seguidas, o autor cita: (a) analítica linear; (b) comparativa; (c) cronológica, (d) de construção da teoria; (e) de ‘suspense’; e (f) estruturas não-sequenciais.

Entre as estruturas citadas, a “analítica linear”, usada neste relatório, é indicada como sendo a abordagem padrão seguida pela “maioria dos artigos de revistas e publicações especializadas em ciência experimental [...] [e] a mais vantajosa quando [...] **uma banca de mestrado e doutorado constituem o público principal** para o estudo de caso” (YIN, 2005, p. 183, GRIFO NOSSO).

Outro destaque feito por Yin (2005, p. 173) é que “o relatório do estudo de caso não deve ser a principal maneira de se registrar ou armazenar a base de sustentação do estudo”. Neste sentido, o autor defende a construção de um banco de dados para o estudo de caso, com o objetivo de organizar e documentar os dados coletados. Segundo o autor,

todo projeto de estudo de caso deve empenhar-se para desenvolver um banco de dados formal apresentável, de forma que, em princípio, outros pesquisadores possam revisar as evidências diretamente, e não ficar limitados a relatórios escritos. Dessa maneira, um banco de dados para o estudo de caso aumenta, notadamente, a **confiabilidade** do estudo (YIN, 2005, p. 129, grifo do autor).

Portanto, neste estudo, o próprio aplicativo *MindManager Pro* (MINDJET, 2006), usado para a construção do mapa cognitivo e para a categorização dos dados empíricos, serviu, também, para a criação do banco de dados do estudo, já que todas as informações coletadas foram registradas e organizadas em um único arquivo de computador.

Após a construção do banco de dados dos casos, outro procedimento realizado, antes da apresentação final dos resultados, foi a revisão da minuta do estudo de caso, conforme se descreve no tópico a seguir.

6.1 REVISÃO DA MINUTA DO ESTUDO DE CASO

A revisão da minuta do estudo de caso consiste em submeter o relatório dos resultados aos participantes e informantes do estudo. Neste estudo, o relatório preliminar da análise dos dados foi enviado aos entrevistados, sendo solicitado a eles que fizessem comentários e críticas sobre o texto do relatório. Estes comentários foram, então, recebidos e tratados, para a consolidação do relatório final.

Yin (2005, p. 190) relata que este tipo de procedimento tem sido adotado como forma de “corroborar os fatos e as evidências cruciais apresentados no relatório do caso”, de forma que as observações e críticas dos informantes do caso, a respeito das conclusões e interpretações do pesquisador, possam ser consideradas no relatório final.

Contudo, as críticas não devem afetar os fatos verdadeiros do caso; mas, se isto acontecer durante o procedimento de revisão da minuta, as “divergências devem ser resolvidas através de uma pesquisa para obter evidências adicionais” (YIN, 2005, p. 190).

Por fim, Yin (2005, p. 191, grifo do autor) ressalta que, em termos metodológicos, as correções feitas durante a revisão da minuta “realçarão a acurácia do estudo de caso, aumentando, dessa forma a *validade do construto* do estudo.”

Os tópicos a seguir apresentarão os resultados da análise. Durante a apresentação dos resultados, será feita a recuperação de fragmentos dos discursos pronunciados pelos entrevistados e a exposição de dados documentais e de observações, na medida em que são apresentadas as associações das evidências empíricas com as proposições teóricas do estudo.

A apresentação destas inferências tem por objetivo demonstrar as formas com que os processos de gestão estratégica articulam-se aos processos de gerenciamento de projetos, com o intuito de orientação das ações organizacionais para a realização de objetivos estratégicos.

Inicia-se, portanto, a descrição dos resultados pela apresentação do setor de telefonia móvel celular. Após esta seção, será apresentada a análise cruzada dos casos da BRACEL e da ANGOCEL.

6.2 O SETOR DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR

O setor de telecomunicações é um setor de constantes mudanças, que se originaram na quebra do monopólio estatal, durante a década de 90 (noventa), e continuam sendo impulsionadas pela elevada demanda por novos serviços, por produtos mais avançados e de menor custo, e pela necessidade de abrangerem diversos segmentos sociais (ROSSI, 2000; DIAS, 2002; CARACAS, 2006), fato que se observa nos fragmentos de discurso a seguir:

“estamos na era da ação, temos que ter um foco muito forte no controle das ações, as coisas têm que ser velozes, não dá mais tempo para ficar analisando; temos que decidir e executar logo; a área de telecomunicações [de modo geral] é muito rápida; as mudanças têm que ser feitas imediatamente”. (B2)

Rossi (2000, p. 11) destaca que o setor de telecomunicações está inserido em um ambiente dinâmico, que “exige grande flexibilidade das organizações para adaptação às profundas transformações da sociedade, da tecnologia e do mercado.” A flexibilidade se dá pela necessidade de adaptação às constantes mudanças tecnológicas e à integração de muitas interfaces, conforme demonstra o fragmento abaixo:

“pela complexidade do business de Telecom, temos inúmeras interfaces entre áreas implementadoras (estratégia), fornecedores e parceiros; o grau de mudança é muito forte e vem das exigências de mercado, novas tecnologias, reconstruir o know-how” (B5)

Um dos fragmentos discursivos revela, inclusive, as implicações da dinamicidade do setor, na capacidade da BRACEL estabelecer estratégias de longo prazo. A dificuldade é relatada por um gestor do terceiro nível de planejamento estratégico (unidade funcional).

“sob o ponto de vista operacional, não temos um modelo [de planejamento estratégico] maduro; um dos agentes de imaturidade é o próprio modelo de mercado de Telecom, que é muito dinâmico e não te permite um plano de longo prazo; a visão dos planos estratégicos é de 1 (um) ano, no máximo”. (B7)

Em meio a um cenário de intensas mudanças, a história do celular no Brasil foi construída graças à determinação de muita gente, e mudou a economia, a cultura e o comportamento de toda a sociedade (DIAS *et al.*, 2002).

Dias et al. (2002) fazem uma narrativa rica em informações e fatos econômicos, políticos e sociais, da história da telefonia celular no Brasil. A obra narra os marcos históricos, desde o momento em que a primeira rede celular é ativada, em novembro de 1990, na cidade do Rio de Janeiro; passando pela quebra do monopólio de exploração do serviço móvel em agosto de 1995; sancionamento da LGT (Lei Geral das Telecomunicações⁴⁰) em julho de 1997; privatização do sistema Telebrás em julho de 1998, indo até 2002, momento em que o SMP (Sistema Móvel Pessoal), regulamentado pela Anatel, entra em vigor.

Tudo isso acontece no contexto de um concorrido mercado brasileiro, caracterizado por várias operadoras privadas em funcionamento.

⁴⁰ Lei 9472, de 16 de Julho de 1997: Quebrou o monopólio estatal de exploração dos serviços de telecomunicações no Brasil; e o Estado saiu de condição de provedor para regulador e indutor das forças competitivas deste mercado.

Para se ter uma noção da evolução por que passou, e por qual ainda passa, o setor de telefonia móvel no Brasil, o Quadro 21 mostra alguns números.

Informação	Ano 1990	Ano 2002	Ano 2009
Usuários de telefonia celular no Brasil	667	34,9 milhões	164,5 milhões
Usuários de telefonia celular no Mundo	8 milhões	1,2 bilhões	4,3 bilhões
Valor de um telefone celular com linha	US\$ 22 mil	US\$ 70,00	US\$ 30,00
Estações Rádio Base (ERB) ativas	30	15.952	45.477

Quadro 21: Números da evolução da telefonia celular no Brasil

Fontes: DIAS et al. (2002); Anatel (2009); Teleco (2009a)

O grau de envolvimento das operadoras móveis com os projetos de implantação de novas ERBs, e dos demais subsistemas das infraestruturas de redes de telecomunicações, tem variado entre a terceirização quase total, com a contratação de projetos *turnkey* de um fornecedor único, até o gerenciamento completo por parte da operadora (HENRIQUES; MARTINS, 2009).

Tanto em uma forma como em outra, as operadoras executam processos de gerenciamento de projetos para conseguirem acompanhar a demanda de trabalho envolvida na coordenação dos seus projetos e garantir que os objetivos sejam realizados dentro dos prazos, custos e escopos planejados. Em paralelo ao desafio de coordenação interna, está o desafio de acompanhar a demanda externa dos usuários de telefonia, por novos serviços e maior qualidade e maiores capacidades de rede para as conexões de dados. O fragmento discursivo abaixo demonstra como se dá esta demanda e como os projetos estão inseridos neste contexto.

“aqui [no business de Telecom] a gente não consegue vencer a demanda; tudo o que se lança é absorvido pelo mercado; têm projetos que atrasam, que gastam mais, que não terminam; mas, os [projetos] problemáticos, que chegam ao fim, normalmente, dão algum resultado em termos de objetivos [alcançados]” (B6)

O Gráfico 4 mostra o crescimento na quantidade total de ERBs ativas, somando-se todas as operadoras móveis do Brasil, o que permite ter a noção do

volume de trabalho em gerenciamento de projetos do setor de telecomunicações brasileiro.

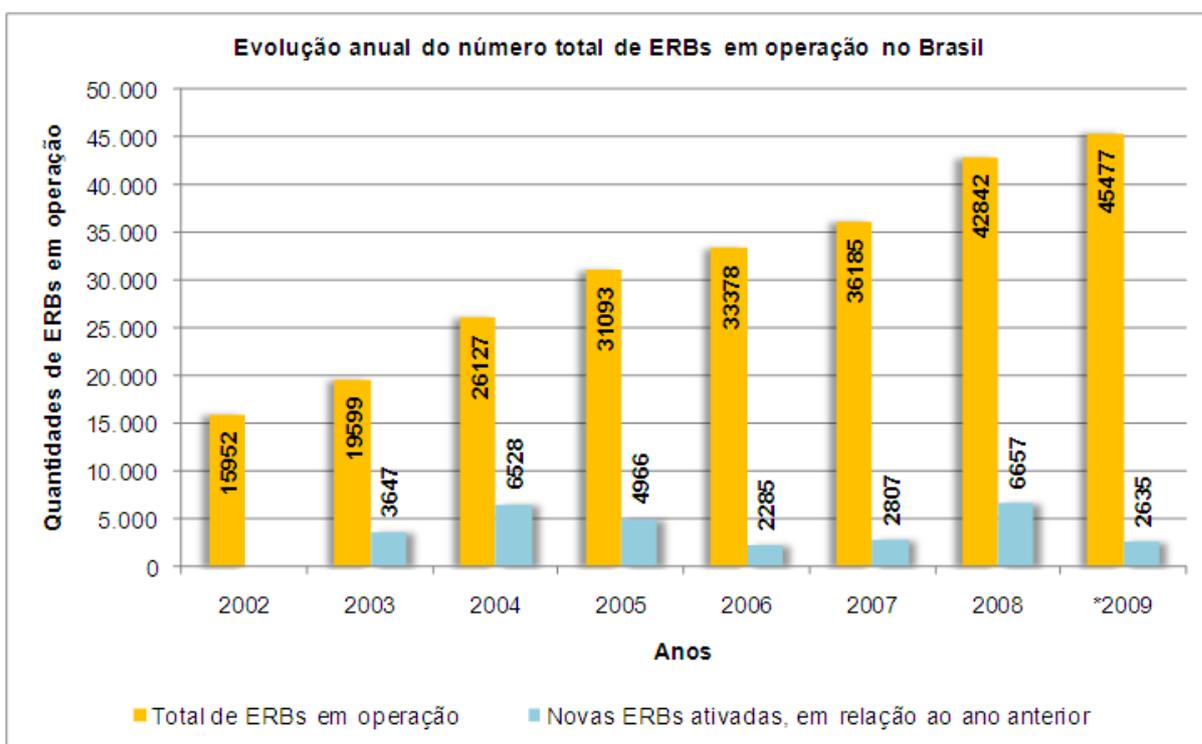


Gráfico 4: Evolução anual do número total de ERBs em operação no Brasil

Fonte: ANATEL (2009).

Nota: Valores referentes ao mês de Dezembro; com exceção de 2009, que são de Agosto.

Atualmente, os principais grupos atuantes no mercado de telefonia móvel do Brasil são: VIVO, OI, TIM e CLARO. Essas 4 (quatro) possuem cobertura em 100% (cem por cento) do território brasileiro. Conforme dados do final do terceiro trimestre de 2009, a operadora VIVO é a líder de mercado, com 29,40% (vinte e nove vírgula quatro por cento) de participação; a CLARO vem em segundo lugar, com 25,45% (vinte e cinco vírgula quarenta e cinco por cento); a TIM em terceiro, com 23,85% (vinte e três vírgula oitenta e cinco por cento); e a OI, em quarto, com 20,93% (vinte vírgula noventa e três por cento). A porcentagem restante de 0,37% (zero vírgula trinta e sete por cento) do mercado está distribuída entre operadoras menores, como a CTBC, a Sercomtel e a Aeiou (ANATEL, 2009).

Em Angola, a população estimada de habitantes é de 17,5 (dezessete e meio) milhões, sendo que 6,7 (seis vírgula sete) milhões são usuários de telefonia móvel, que se dividem no duopólio de mercado formado pelas operadoras Unitel e Movicel. A Unitel, fundada em 2000, tem 25% (vinte e cinco por cento) de suas ações sob a posse da Portugal Telecom e sua participação no mercado Angolano é de 65%. A segunda colocada do setor angolano, a Movicel, iniciou suas operações em 2003, como uma subsidiária da operadora pública fixa Angola Telecom, detendo os outros 35% do mercado. A Movicel foi a pioneira a lançar o serviço móvel de alta velocidade móvel e, em 2009, foi privatizada para a empresa ZTE, fabricante chinês de grande porte, de sistemas de telefonia móvel (TELECO, 2009b; INACOM, 2009).

Caracas (2006, p. 82) destaca que as empresas do setor de telecomunicações, o que inclui as operadoras de telefonia móvel, "precisam ampliar e manter os seus negócios, oferecendo novos serviços, implementando ações estratégicas que garantam a sua sobrevivência e prosperidade". Para que isto aconteça, estas empresas "estão constantemente executando projetos, sejam complexos, de caráter nacional, ou projetos locais, executados em escritórios regionais." Estes projetos, portanto, são os catalisadores da implementação das estratégias destas empresas (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006).

É válido destacar que, no contexto de uma rede de telefonia móvel celular, a estação rádio base é o único item da rede perceptível pela sociedade. A ERB representa uma pequena parte de toda a complexa infraestrutura de telecomunicações responsável por produzir e entregar os serviços de comunicações de voz e dados, de alta velocidade, sem fio e com mobilidade (HENRIQUES; MARTINS, 2009).

O tópico a seguir fará uma síntese de dados cruzados, de ambos os casos, com o intuito de concluir a apresentação dos resultados deste estudo, passando-se, em seguida para o capítulo de conclusões.

6.3 SÍNTESE CRUZADA DOS CASOS BRACEL E ANGOCEL

Este tópico apresenta a síntese cruzada dos casos BRACEL e ANGOCEL, com o intuito de corroborar a teoria com as evidências empíricas apresentadas nas análises individuais dos casos, de forma que as conclusões e interpretações do pesquisador possam ser consideradas.

A apresentação da análise cruzada dos casos é desenvolvida na mesma sequência lógica de apresentação das 5 (cinco) proposições teóricas do estudo, conforme o tópico 4.4 (p. 131) do Capítulo 4.

Assim, cada proposição teórica foi apresentada em um tópico individual, dentro do qual os fragmentos discursivos da BRACEL e da ANGOCEL foram corroborados com a base teórica desta dissertação. Para cada uma das unidades temáticas relacionadas à proposição teórica, foi apresentado um fragmento de discurso de cada caso, relacionando-os com as visões dos autores pesquisados na fase de revisão da literatura.

O tópico a seguir, portanto, apresenta a análise dos fatores organizacionais de projetos orientados ao ambiente, sendo estes fatores: maturidade, cultura e escritório de projetos.

6.3.1 Maturidade, cultura e escritório de projetos (ambiente)

Este tópico busca corroborar a teoria com as evidências empíricas apresentadas nas análises individuais dos casos BRACEL e a ANGOCEL, com o propósito de confirmar a seguinte proposição teórica (proposição 1):

Os fatores organizacionais de projetos orientados ao ambiente da organização (cultura, maturidade e escritório de projetos) sustentam o alinhamento entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica.

Iniciando a discussão pela maturidade de projetos, PMI (2008b) descreve que a maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização é o grau com que a organização pratica o gerenciamento organizacional de projetos. Neste sentido, os fragmentos dos discursos abaixo confirmam este conceito:

“uma empresa com pouca ou nenhuma maturidade de projetos, dificilmente consegue andar em termos de realização de objetivos” (A4)

“a maturidade impacta no aumento de produtividade e redução de custos” (B6)

O PMI (2008a, p. 31) descreve que os projetos “podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos e seus sistemas de gerenciamento.”

“a maturidade é importante, porque afeta toda a comunicação na execução dos projetos; por exemplo, chegou para mim uma frente [demanda de projeto], depois chegou outra [de outra área] e não sabia qual objetivo devia seguir, porque faltou gerenciamento” (B1)

“a estrutura de gerenciamento de projetos atende bem à consecução dos objetivos estratégicos; se não tiver maturidade e organização, os projetos estão fadados ao insucesso” (B2)

A relação entre os fatores ambientais de maturidade e cultura é mostrada no fragmento de discurso abaixo:

“a maturidade está ligada à cultura; a maturidade permite alinhar o que foi planejado estrategicamente com o que foi, de fato, realizado; esta comparação permite que os feedbacks das áreas implementadoras sejam dados às áreas formuladoras” (B5)

Em termos de cultura em gerenciamento de projetos, Shore (2008) descreve que os resultados de um projeto são influenciados por fatores culturais, de liderança, estilos de gerenciamento e de comportamento organizacional, o que é corroborado pelos fragmentos a seguir:

“têm empresas que tem isso [cultura] de uma forma natural, faz parte do DNA destas pessoas; é complicado quando você não tem uma cultura de projetos, os resultados não acontecem” (A3)

“se você tem o gerenciamento de projetos e a cultura remar contra, você não alcança os objetivos, não consegue resolver os desvios e não acompanha as metas; se a empresa não tem cultura, você tenta colocar uma coisa para os funcionários e eles vão remar contra [resistência à mudança]” (B2)

O fato narrado no discurso abaixo descreve o impacto que um aspecto de cultura teve sobre o gerenciamento de um dos projetos da ANGOCEL:

"teve um cara [gerente de projetos do fornecedor] que fez uma piada [religião⁴¹] besta na mesa em que estava o diretor administrativo [cliente]; eles tinham acabado de se conhecer; foi uma bobagem, mas teve uma questão cultural envolvida e eu passei a ter problemas com o projeto, porque tudo o que vinha desse cara, para ser aprovado pelo diretor administrativo, era travado; você vê, uma piada fora do horário de trabalho, que bateu com uma cultura grande, e tudo ficou difícil daí por diante". (A1)

O PMI (2008a, p. 31), descreve que “a cultura, o estilo e a estrutura organizacionais influenciam a maneira como os projetos são executados [...] e podem ter uma forte influência na capacidade de um projeto de atingir seus

⁴¹ A “piada” teve um impacto negativo para o projeto que se iniciava, devido à diferença de opiniões religiosas entre judeus e cristãos. No caso, o diretor administrativo é um adepto atuante do cristianismo e ficou inconformado quando o gerente de projetos do fornecedor [judeu] fez uma piada que denegriu a imagem de Jesus Cristo.

objetivos.”. Neste sentido, a cultura em projetos envolve as pessoas e alinha os objetivos estratégicos aos objetivos dos projetos, conforme se destaca no fragmento abaixo:

“para disseminar a gestão de projetos, é fundamental que as pessoas conheçam e saibam do objetivo, que direção isso vai dar para o negócio, quais benefícios serão obtidos, ou seja, tudo o que agrega ao negócio; se você não tem a cultura, seria como executar algo sem saber o motivo maior porque aquilo está sendo feito” (B7)

A respeito do escritório de projetos, a ANGOCEL não possui esta estrutura formalizada em sua arquitetura organizacional; porém, a BRACEL dispõe de um escritório de projetos que está vinculado a uma de suas diretorias. As atribuições do escritório de projetos da BRACEL, conforme documento analisado em dezembro de 2008, são as seguintes:

- Garantir a uniformidade nos planos de engenharia, implementação e operação da rede BRACEL;
- Atuar como ponto focal na condução dos projetos de rede junto às diretorias regionais, alinhando objetivos e estratégia, junto aos fornecedores e demais áreas internas;
- Conduzir os temas operacionais (dia-a-dia) de rede, permitindo ao vice-presidente focar-se em temas estratégicos e de gestão.

Kerzner (2003) destaca que o escritório de projetos faz a ponte entre diferentes níveis estratégicos, auxiliando a organização na realização dos seus objetivos. Neste casos, o escritório de projetos da BRACEL situa-se no terceiro nível estratégico (tático), auxiliando o estratégico corporativo, conforme os discursos abaixo:

“para podermos [escritório de projetos] auxiliar o estratégico [corporativo] no acompanhamento físico dos projetos, a solução seria um escritório de

projetos vinculado direto à presidência, com gerentes de projetos provenientes dos escritórios das diretorias” (B8)

“quando surge uma nova demanda, o pessoal de planejamento estratégico aciona algumas áreas internas para fazer um levantamento da viabilidade dos projetos para atender aos objetivos estratégicos (retorno financeiro, crescimento de clientes, cobertura, redução de despesas, etc.); em seguida, a área de gestão de projetos [escritório de projetos] realiza os estudos de viabilidade em conjunto com as áreas de engenharia [nível estratégico tático]” (B4)

O PMI (2008a, p. 11) descreve que o escritório de projetos é uma entidade organizacional cuja responsabilidade é dar suporte ao gerenciamento centralizado e coordenado de projetos.

“o escritório de projetos faz o planejamento, analisa os recursos necessários; seu papel é fazer a integração de todas as áreas, para melhor dimensionamento, planejamento e controle dos projetos” (B1)

Maximiano e Anselmo (2006) destacam que o escritório de projetos é uma unidade organizacional formalmente criada para dar apoio à implementação de estratégias, alinhando padrões, processos, métricas e ferramentas aos objetivos organizacionais. O aspecto do alinhamento é descrito no fragmento de discurso a seguir:

“o papel do escritório de projetos é associar as estratégias aos projetos; o escritório é uma estrutura que acompanha as estratégias” (A2)

Por fim, Kerzner (2003) relata que o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos, além de suportar o planejamento estratégico corporativo.

Neste sentido, Dinsmore e Barbosa (2005) defendem a ideia de que a definição das funções a serem exercidas pelo escritório de projetos deve estar alinhada às estratégias e à cultura da empresa.

Portanto, concluindo este tópico, as visões dos autores e os fragmentos discursivos dos casos BRACEL e ANGOCEL, demonstram que os fatores organizacionais de projetos orientados ao ambiente da organização (cultura, maturidade e escritório de projetos) sustentam o alinhamento entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica nas organizações.

A seguir, apresenta-se a análise cruzada da proposição teórica que relaciona os fatores organizacionais orientados a conteúdos, que sustentam a articulação de processos estratégicos de projetos.

6.3.2 Hierarquias de objetivos, categorização, estratégia do projeto e portfólios (conteúdos)

Este tópico busca corroborar a teoria com as evidências empíricas apresentadas nas análises individuais dos casos BRACEL e a ANGOCEL, com o propósito de confirmar a seguinte proposição teórica (proposição 2):

Os fatores organizacionais de projetos orientados ao conteúdo das estratégias (hierarquias de objetivos, categorização, estratégia do projeto e portfólios) sustentam o alinhamento entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica.

Nos aspectos das hierarquias de objetivos, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos e uma de subestratégias em cada empresa. Adequando-se à visão destes autores, os relatos discursivos abaixo relatam:

“não existe uma empresa bem sucedida que não tenha objetivos em hierarquia; toda a empresa tem que ter” (A3)

“se você tem uma estratégia bem definida e tem os objetivos bem definidos, a empresa consegue comunicar estes objetivos para cada área envolvida” (B1)

“o planejamento estratégico olha para as metas e para o orçamento e faz um segundo nível de análise; a partir do final deste segundo nível, são cortados alguns objetivos e são definidos os projetos para os objetivos que ficaram” (B3)

Morris e Jamieson (2005) elucidam que os processos de planejamento estratégico suportam a construção de hierarquias de objetivos e estratégias, definidas nos níveis corporativos e decompostas até os níveis operacionais, conforme relatado nos discursos a seguir:

“tem o planejamento estratégico [corporativo], o planejamento técnico [negócio] e a engenharia [tático]; o planejamento estratégico passa uma previsão de minutagem para a gente [engenharia]; a engenharia transforma esses minutos em tráfego e define os projetos necessários para atender a este tráfego” (B6)

“se a hierarquia está clara, você consegue focar nas tarefas que são mais importantes dos projetos; [a hierarquia] tá relacionada à definição da sequência de execução, ordenação de tarefas e, sem duvida nenhuma, isto é muito importante no resultado dos projetos;” (B7)

A visão de Morris e Jamieson (2005) é corroborada pelo esquema analítico desenhado⁴² pelo entrevistado B6 (Figura 22), que relaciona diferentes níveis estratégicos e a decomposição de objetivos entre eles. Ainda sobre estes diferentes níveis, Kenny (2003) define que a decomposição de objetivos gera um “efeito cascata”, em que a implementação de estratégias em níveis organizacionais superiores resulta na criação de vários projetos inter-relacionados nos níveis inferiores.

⁴² Durante a entrevista, B6 desenha manualmente este esquema, para explicar como os objetivos estratégicos deliberados resultam em projetos.

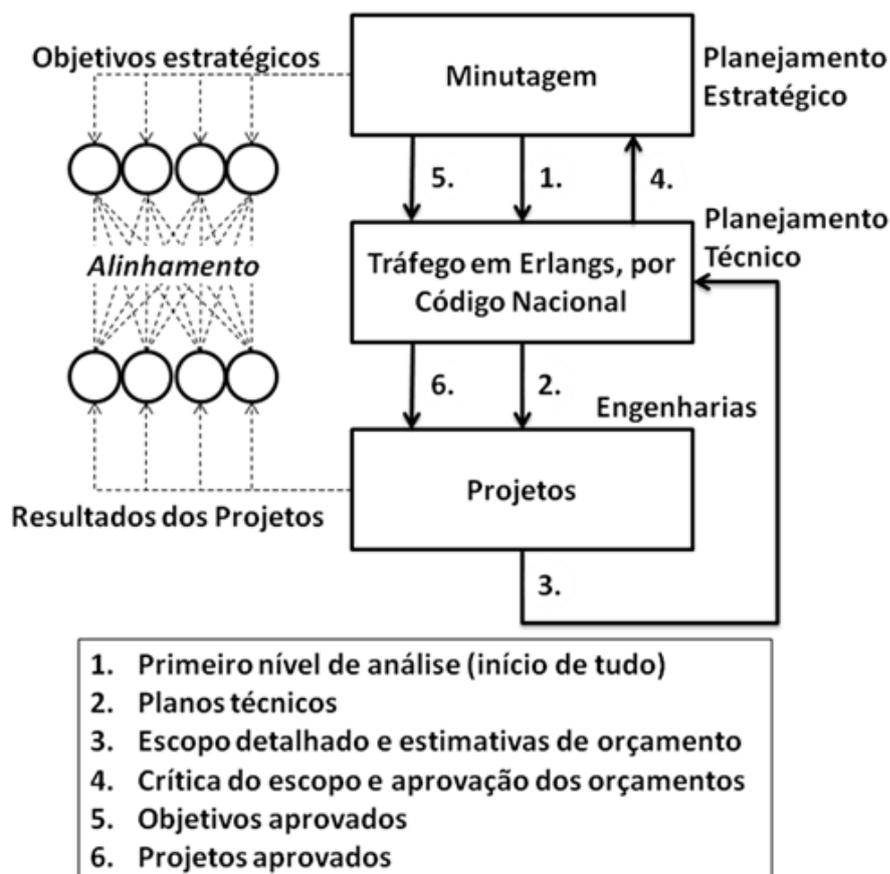


Figura 22: Processo incremental de formulação e deliberação de objetivos estratégicos, até a definição e aprovação formal dos projetos (B6)

Fonte: Elaborado pelo entrevistado B6

Nota: Adaptada pelo autor (2009)

O entrevistado B6 propõe um esquema de 6 (seis) passos, que são executados de maneira incremental e envolvem três níveis organizacionais responsáveis pela gestão estratégica da BRACEL: planejamento estratégico (nível corporativo), planejamento técnico (nível de negócios) e engenharias (nível tático). O aspecto incremental se dá pelo fato de que, entre o início e o fim de todo o processo (após a execução dos seis passos), as áreas envolvidas executam rodadas de formulação e deliberação repetidas vezes, até que, finalmente, os projetos sejam definidos.

Nesse aspecto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sinalizam que, hierarquicamente, os planos estratégicos de longo prazo são seguidos pelos planos de médio prazo; e estes, por sua vez, pelos de curto prazo. Os projetos, neste

sentido, surgem para integrar e coordenar as ações empenhadas na busca dos objetivos derivados destes planos.

Descrevendo-se, agora, os aspectos de categorização dos projetos, Crawford, Hobbs e Turner (2006) descrevem que o alinhamento entre estratégias e projetos é alcançado por meio de etapas distintas de categorização e priorização dos objetivos organizacionais. Os fragmentos discursivos abaixo revelam este aspecto:

“a categorização deve ser feita em função do retorno, do impacto nos objetivos, dos impactos para os clientes; projetos com diferentes impactos estratégicos têm que ser tratados de forma diferenciada” (B5)

“na estratégia, estamos a definir os objetivos da empresa sob diferentes categorias de projetos; na hora de categorizar, temos que priorizar os objetivos para atenderem a diferentes classes de clientes, por exemplo; a categorização também ajudaria a definir os pontos fortes para enfrentar a concorrência” (A4)

Kenny (2003) revela que a categorização é um processo pelo qual as organizações classificam seus projetos, permitindo que eles sejam agrupados por objetivos estratégicos a que se propõe realizar:

“a categorização dos projetos é mais alinhada ao BSC corporativo; auxilia, também, para a priorização, em relação à realização dos objetivos estratégicos; as categorias devem ser alinhadas às estratégias” (B8)

“na hora de categorizar, temos que priorizar os objetivos para atenderem a diferentes classes de clientes, por exemplo; a categorização também ajudaria a definir os pontos fortes para enfrentar a concorrência” (A4)

No entanto, Crawford, Hobbs e Turner (2006) indicam que, apesar de a categorização dos projetos ser um processo essencial para o alinhamento entre projetos e estratégias, os atores organizacionais não reconhecem facilmente a existência dos sistemas de categorização; pois, as categorias são aceitas sem serem percebidas. A visão destes autores se confirma, portanto, com os discursos pronunciados abaixo:

“não existem mecanismos de categorização; a ligação [entre projetos e estratégias] é feita com base em indicadores, relatórios, mas não como uma relação direta” (A2)

“tenho uma certa dificuldade em entender o que sejam as categorizações; às vezes, nem sempre ela funciona, porque não é comunicada explicitamente, não é compreendida; de qualquer forma, entendo que os projetos devem ser categorizados de acordo com o objetivo final” (B1).

“também não percebo as diferenças de categorias de projetos, pois elas já vêm definidas” (B4).

E, para alguns entrevistados, a categorização, a definição de hierarquias e a criação de portfólios são a “mesma coisa”, como pode ser apreendido a partir dos fragmentos abaixo. Neste sentido, Crawford, Hobbs e Turner (2006), relatam que os sistemas de categorização permitem a composição e o balanceamento dos portfólios, programas e projetos:

“é a mesma coisa que hierarquia; o escritório de projetos entra para organizar; se o projeto está lá no portfólio, é porque já é importante, já entrou categorizado” (B2)

“a categorização seria uma outra forma de hierarquizar; não podem segmentar demais, para não perder o engajamento; informação demais faz você perder o foco; não adianta florear com um monte de coisas; categorizar é injetar informação redundante” (B3)

Concluindo as correlações empíricas sobre os processos de categorização, Shenhar e Dvir (1996) refletem que os sistemas de categorização permitem o alinhamento entre a implementação de estratégias e os tipos de projetos, fazendo com que as atividades sejam alinhadas por diferentes processos, recursos e mecanismos de *feedback*.

Sobre o aspecto da estratégia do projeto, Shenhar, Poli e Lechler (2000) propõem o estabelecimento de uma estratégia específica para cada projeto, como forma de alinhar os objetivos do projeto e os objetivos da organização. Alguns discursos pronunciados comprovam a visão dos autores:

“todos os projetos são totalmente diferentes; nesta área, não tem um processo padrão para seguir todos os projetos; cada projeto tem a sua estratégia; os projetos são muito heterogêneos em termos de impacto nos objetivos estratégicos” (B2)

“isto é que vai guiar o projeto, é o ponto focal do projeto dentro da estratégia; um exemplo foi a formulação da estratégia do projeto ANGONET; a empresa mudou de cara; a estratégia do projeto interferiu na estratégia de toda a empresa.” (A4)

“é fundamental, imprescindível; sem isso, você não alcança; no final, invariavelmente, a gente se vê com problemas quando não fazemos a estratégia dos projetos; prefiro gastar tempo antes na estratégia dos projetos, do que gastar energia depois, nos war-rooms” (B3)

“uma boa estratégia de condução dos projetos se multiplica e influencia o resultado global; com ela, você consegue colocar em prática um grupo estruturado de fatores que fazem a coisa acontecer; o objetivo é elevar a maturidade para fazer a coisa rodar” (B8)

Morris e Jamieson (2004) relatam que a estratégia do projeto é usada para assegurar que o desenvolvimento do projeto esteja em alinhamento com as estratégias e objetivos das organizações.

“a estratégia do projeto está vinculada diretamente ao objetivo; se você começa um projeto sem saber a estratégia da empresa em relação àquele projeto, você fica sem rumo” (B6)

“ou o cara [o gerente de projetos] sabe qual é a estratégia que está ali por trás [do projeto], ou a coisa não funciona, o cara não se envolve”. (A1)

Concluindo a discussão sobre este fator de alinhamento, Shenhar et al. (2005) ressaltam a necessidade de desenvolvimento de uma bem estabelecida e comunicada estratégia de projetos, para cada projeto, em que missão e objetivos devem ser cuidadosamente definidos e comunicados à equipe de projetos e à organização.

“a estratégia do projeto está vinculada diretamente ao objetivo; se você começa um projeto sem saber a estratégia da empresa em relação àquele projeto, você fica sem rumo; é a mesma coisa que a definição dos objetivos do projeto, que você tem que atacar, para atender aos objetivos da empresa” (B6)

O último fator organizacional de projetos orientado a conteúdos, tratado neste tópico, diz respeito à organização dos projetos em portfólios e programas. Neste tema, o PMI (2008a, p. 16) destaca que "as organizações gerenciam portfólios com base em seu plano estratégico" e Milosevic e Srivannaboon (2006) indicam que as organizações utilizam os portfólios como forma de alinhamento entre os objetivos dos projetos e os objetivos da organização, conforme destacam os fragmentos de discurso que se seguem:

"o portfólio é o reflexo direto de todo o conjunto de objetivos estratégicos da empresa; ele relaciona a importância dos objetivos para o estratégico; têm projetos que precisam ser atrasados para dar prioridades a outros; o portfólio permite a redistribuição de recursos". (A1)

"se você tem os projetos criados em função dos seus objetivos, você alcança seus objetivos; os portfólios são importantes para reunirem características similares de objetivos e pessoas com perfis mais adequados aos tipos de projetos; com isso, você foca mais" (B8)

Neste mesmo sentido, Srivannaboon (2006) indica que o alinhamento entre projetos e estratégias envolve o gerenciamento de portfólios, cujos projetos devem sustentar a implementação das estratégias corporativas.

"você tem que ter nas mãos os projetos que está tratando; tem que ter a informação bem estruturada, filtrada; o portfólio é a organização dos objetivos [estratégicos] a serem tratados, por meio de projetos" (B2)

"você precisa saber, basicamente, o que você vai fazer; tem que documentar, isso é o que documenta a estratégia; os programas e projetos são os meios de documentar a estratégia, de acompanhar os objetivos" (A3)

Um fato notado na análise dos dados foi a emissão de poucos exemplos sobre o "gerenciamento de programas". De fato, o único discurso que apresentou este tema foi o relato de B4, em que o entrevistado destaca a criação de um programa para o gerenciamento do projeto PRO, um projeto de grande abrangência e impacto na estratégia da BRACEL:

“um projeto de sucesso foi a implementação do PRO; sem gerenciamento de projetos, o objetivo não seria alcançado; foi selecionado um gerente de programa, criaram uma estrutura própria para o projeto [escritório de projetos] e vários gerentes de projetos reportavam ao gerente do programa” (B4)

Concluindo esta análise sobre os portfólios e programas, Dinsmore (1999) define que as organizações são portfólios de projetos, cujos resultados agregados são o resultado final da empresa.

Nesta linha, o PMI (2008a, p. 14) descreve que um portfólio é um "conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos" e um programa é “um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.”

Alguns projetos são categorizados em programas, conforme alguns atributos estratégicos (PMI, 2008a), conforme o fragmento de discurso que se segue:

“temos formas diferentes para conduzir projetos diferentes; os projetos estão agrupados em programas e são considerados diferentes pelo tamanho, CAPEX, volume, distribuição geográfica, similaridades de objetivos, localização regional, área técnica, etc.” (B8)

Portanto, as visões dos autores e os fragmentos discursivos dos casos BRACEL e ANGOCEL demonstram que os fatores organizacionais de projetos orientados a conteúdos (hierarquia de objetivos, categorização, estratégia do projeto, e portfólios e programas) sustentam o alinhamento entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica nas organizações.

A seguir, apresenta-se a análise cruzada da proposição teórica que relaciona os fatores organizacionais orientados aos processos de projetos, que sustentam a articulação de processos estratégicos de projetos.

6.3.3 Metodologia, *stage gates* e desempenho (processos)

Este tópico busca corroborar a teoria com as evidências empíricas apresentadas nas análises individuais dos casos BRACEL e a ANGOCEL, com o propósito de confirmar a seguinte proposição teórica (proposição 3):

Os fatores organizacionais orientados a processos de projetos (metodologia, *stage gates* e desempenho) sustentam o alinhamento entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica.

Em termos de metodologia, tanto a BRACEL quanto a ANGOCEL baseiam-se no guia PMBoK, descrito na referência PMI (2008a), conforme as informações colhidas por meio de observação direta e participante. Apesar de as empresas empregarem o PMBoK, isto não indica que aplicam, em profundidade, os seus conceitos e os níveis de maturidade em gerenciamento de projetos de ambas as empresas são bem diferentes.

Na ANGOCEL, não há uma formalização de processos de gerenciamento de projetos, apesar de algumas práticas isoladas estarem fundamentadas na estrutura do PMBoK. Em contrapartida, na BRACEL, o guia é a referência de base. Além disso, a BRACEL realiza diversos treinamentos para as suas equipes de projetos e alguns profissionais são, inclusive, certificados PMP.

Tratando-se, portanto, do aspecto da metodologia, baseada na qual estão os processos de gerenciamento, Kenny (2003) destaca que os processos de gerenciamento de projetos mais eficazes são aqueles que facilitam as atividades das equipes de gerenciamento, conforme se verifica nos discursos abaixo:

"se você não tem uma metodologia de projetos, o objetivo não acontece; parece burocracia, mas não é; tem que ter documento, tem que ter formalização; foi entrar a figura do gerente de projetos [aplicando a

metodologia] e a impressão foi que a gente terminou o trabalho de um ano em dois meses, percebe a diferença?" (A1)

"a metodologia é fundamental, porque define a forma de atuação do grupo de gerenciamento; a metodologia faz a integração, a participação, cria envolvimento, demonstra a contribuição do resultado das pessoas nos objetivos e na forma de gerir os projetos" (B6)

Willaert et al. (2007) destacam a orientação de uma organização a processos permite o alinhamento entre as atividades da organização e as estratégias; contudo, o alinhamento deve ser suportado pela integração entre as áreas funcionais e a eliminação dos problemas de comunicação. O fragmento discursivo a seguir demonstra esta necessidade de adequação dos processos à realidade da empresa, para que os processos gerem resultados:

"é muito importante, desde que adequada à realidade organizacional; a metodologia é e tem que ser aderente aos processos operacionais da organização" (B8)

"se não há metodologia bem definida, você acaba se perdendo; perde o foco nos objetivos estratégicos; se você tem a metodologia, você mantém o foco" (B4)

Os fatores ambientais de maturidade, estrutura, processos e ferramentas são simultaneamente citados no relato de um dos entrevistados, conforme abaixo:

"é importante que você tenha: uma **estrutura** [escritório de projetos] que permita o gerenciamento integrado de projetos, uma **maturidade** que refletirá em qualidade do trabalho, os **processos** adequados à realidade da organização e uma **ferramenta** que suporte estes processos." (B8, GRIFO NOSSO)

Dinsmore (1999) indica que as organizações que implementam processos de gerenciamento de projetos conseguem reduzir custos devido ao menor retrabalho; além de aumentar os lucros, devido à entrega dos projetos no prazo. O relato a seguir revela uma estratégia de entrada no mercado, cujo prazo de lançamento, no tempo certo, ou seja, antes do concorrente, foi possível pelo gerenciamento de projetos:

"se não tivéssemos o gerenciamento de projetos, teríamos perdido a oportunidade de lançar a rede e entrar no mercado, no momento certo, antes dos concorrentes." (A1)

Encerrando a discussão sobre o fator metodologia e iniciando a abordagem sobre os *stage gates* (portões de fase), Srivannaboon (2006) destaca que o alinhamento entre estratégias e projetos acontece pelos *stage gates*, que permitem a reavaliação das estratégias, a partir dos resultados das fases de gerenciamento dos projetos, conforme destacam os relatos discursivos abaixo:

"[os *stage gates*] são os pontos de verificação para ver se o que está acontecendo está alinhado à estratégia; dividimos a rede em várias prestações [fases de projeto]; mas, isso não é feito em todos os projetos" (B5)

"os *stage gates* são importantes para se fazer a correção das metas pré-estabelecidas; os gates vão identificar quantas fases são necessárias para o projetos, as mudanças nos fatores externos, todo o contexto econômico, para saber se você segue ou não no projeto; os portões de fase estão totalmente relacionados com a estratégia; é neste estágio que você deve definir o que fazer para a próxima fase" (B1)

"nos produtos de cada fase, depois que o produto está no ar, os gates servem para verificar se a estratégia foi um sucesso; portanto, era preciso controlar o produto depois que a fase do projeto terminou" (A2)

O PMI (2008b) destaca que os grupos de processos de gerenciamento de projetos são executados ciclicamente, por fases, de forma progressiva, permitindo que sejam feitas as avaliações intermediárias, nos *stage gates*, de alinhamento entre os objetivos do projeto e das estratégias:

"quando você entra no projeto, são vários meses de luta, você pára, analisa o resultado, faz a correção de rotas, e se prepara para fazer o próximo sem erros; neste ambiente, os *gates* têm uma relevância para fazer a reavaliação do que foi ruim, buscar o fôlego, respirar e seguir em frente" (B6)

"fazer a revisão dos efeitos temporários de projetos na marca, no número de clientes; fazer os ajustes e redefinir os investimentos; a área comercial, o marketing e a área técnica estão presentes na revisão das fases, para poder alocar mais recursos financeiros, para atender as novas necessidades" (A2)

Alguns discursos, no entanto, revelam que os *stage gates* acontecem somente em grandes projetos.

“são relevantes, mas só ocorrem em grandes projetos; no projeto PRO, por exemplo, em cada uma das fases teve todo um realinhamento; eventualmente, tivemos que voltar aos acionistas para aprovar fase a fase, tanto no comitê executivo quanto no conselho de administração.” (B3)

“eu tenho dificuldade em responder esta pergunta; acredito que sejam viáveis apenas para grandes projetos e empresas” (A3)

Por fim, finalizando a abordagem sobre os *stage gates*, Srivannaboon (2006) relata que os impactos das mudanças de ambiente são revelados nos *stage gates* e podem levar à decisão de se mudar o rumo do projeto por completo.

Concluindo a discussão sobre os *stage gates* e iniciando-se a análise dos dados empíricos sobre modelos de desempenho, Norrie e Walker (2004) destacam que o BSC decompõe a estratégia empresarial em planos operacionais e medições estratégicas, que permitem avaliar se um projeto está ou não alinhado aos objetivos do negócio, conforme se observa nos discursos abaixo.

“o desempenho dos projetos é o resultado do alinhamento com as estratégias; existe uma grande relação, quando o desempenho dos projetos é bom, indica que as estratégias estão sendo cumpridas” (A1)

“é a forma de acompanhar os projetos, se estamos bem ou se estamos mal; o desempenho dos projetos é o resultado do alinhamento com as estratégias” (A4)

“o *scorecard* de projetos serve para a demonstração das causas; não temos tempo para ficar fazendo análises, temos que chegar no ponto dos problemas das causas durante a execução; cada projeto vai gerar o seu *scorecard*” (B2)

O entrevistado B3 propõe um esquema analítico⁴³ (Figura 23) que mostra a relação entre os KPIs estratégicos com os objetivos dos projetos, da mesma forma

⁴³ No meio da entrevista, B3 levanta-se e dirige-se até um quadro para fazer o desenho do esquema.

como Norrie e Walker (2004) propõem em seu modelo da quádrupla restrição.

Segundo a linha teórica destes autores, B3 destaca:

“a nossa assertividade na estratégia é medida por scorecards [de estratégias]; esta é a única forma de se relacionar os resultados dos projetos com os objetivos [estratégicos]; você não consegue, medindo depois, definir se o scorecard está sendo alcançado” (B3)

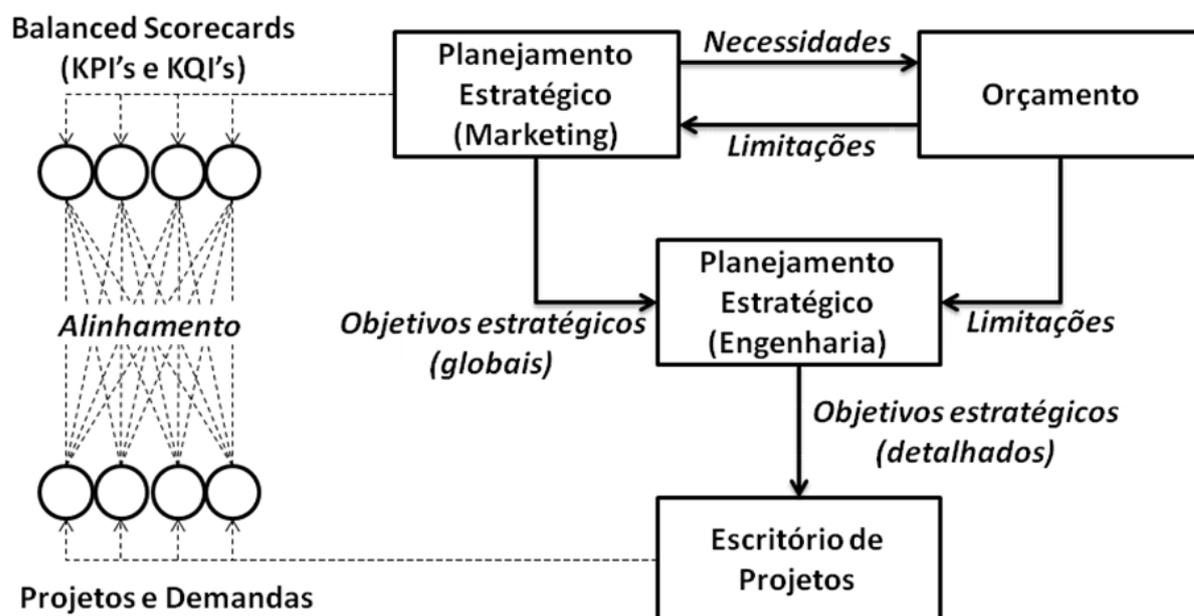


Figura 23: Proposição de alinhamento entre resultados de projetos e resultados dos BSC corporativo (KPIs e KQIs)

Fonte: Elaborado pelo entrevistado B3

Nota: Adaptada pelo autor (2009)

Portanto, a visão de B3 é procedente e aderente ao esquema analítico deste estudo, no sentido de que o fator de alinhamento orientado ao desempenho de projetos favorece a articulação entre os processos de projetos e de estratégias, de forma orientada à realização de objetivos organizacionais.

Norrie e Walker (2004) esclarecem que o alinhamento com as estratégias é monitorado por meio das informações de desempenho dos projetos, fato demonstrado nos fragmentos discursivo abaixo.

“sem isso, você não consegue ligar a realização do sucesso dos projetos com as metas estratégicas.” (B3)

“a medição de desempenho está relacionada àquilo que foi feito; a contribuição do estado em que ele [o projeto] se encontra possa ser reavaliado para o aprendizado e ajustes futuros; a contribuição de cada projeto para o portfólio como um todo.” (B7)

Portanto, a avaliação de desempenho é fator orientador do sucesso dos projetos em relação às estratégias nas empresas investigadas. Neste aspecto, Mamede (2004) ressalta a importância de os projetos possuírem objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e orientados ao sucesso.

Concluindo este tópico, as visões dos autores e os fragmentos discursivos dos casos BRACEL e ANGOCEL, demonstram que os fatores organizacionais de projetos orientados a processos (metodologia, *stage gates* e desempenho) sustentam o alinhamento entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica nas organizações.

Neste ponto da análise empírica, as três proposições teóricas que compõem a base do modelo, ou seja, os três grupos de fatores organizacionais de orientação a projetos (ambiente, conteúdos e processos), foram demonstrados e empiricamente relacionados à base teórica desta dissertação; portanto, a confirmação das proposições, até este ponto do estudo, explica a aderência do modelo à realidade da articulação entre processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica nas organizações pesquisadas. As proposições confirmadas também atendem ao primeiro objetivo específico: **“(a) identificar os fatores organizacionais que possam articular o alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica”**; deste estudo.

A seguir, dando-se seguimento à análise cruzada dos casos, com vistas à análise das outras duas proposições teóricas desta pesquisa, o tópico a seguir fará o

exame cruzado da proposição teórica que pretende verificar se os processos de gerenciamento de projetos são catalisadores das estratégias organizacionais.

6.3.4 Gerenciamento de projetos como catalisador de estratégias

Este tópico busca corroborar a teoria com as evidências empíricas apresentadas nas análises individuais dos casos BRACEL e a ANGOCEL, com o propósito de confirmar a seguinte proposição teórica (proposição 4):

Os processos de gerenciamento de projetos são catalisadores organizacionais da implementação de estratégias, em que atuam nas estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes.

Esta proposição teórica se concentra, basicamente, no objetivo de verificar se os processos de gerenciamento de projetos podem ser considerados catalisadores organizacionais de implementação de estratégias. O objetivo desta proposição é avaliar se, nas empresas pesquisadas, os processos de gestão estratégica – formulação e implementação – são conduzidos de maneira a definir os projetos que farão com que os objetivos sejam efetivamente realizados.

“os projetos são a transformação das estratégias em ações objetivas” (A4)

Portanto, a análise dos casos BRACEL e ANGOCEL evidencia que os projetos nestas empresas são definidos a partir da formulação e da deliberação de estratégias, que são transformadas em projetos, para a realização de objetivos.

“o planejamento estratégico depende dos projetos; o gerenciamento de projetos envolve todo mundo e você é cobrado, em nível de diretoria e vice-presidência, pelos resultados dos seus projetos” (B2)”

“toda estratégia tem que se transformar em projetos, com certeza, mesmo que o processo não tivesse um nome formalizado” (A3)

O gerenciamento de projetos é reconhecido pela BRACEL como algo que está no dia-a-dia das áreas e colabora para o posicionamento estratégico da empresa:

“não importa se você enxerga um grupo de atividades como um projeto ou não; o projeto pode estar ali sem você percebê-lo; o gerenciamento de projetos transforma a empresa para ser mais competitiva; você gasta menos tempo com execução, mais com planejamento e trabalha melhor com os riscos” (B4)

Contudo, apenas definir os projetos não seria suficiente para a confirmação da proposição de estudo feita aqui, pois o sentido da palavra “catalisar estratégias” significa garantir que a estratégia seja deliberada e que seus projetos relacionados sejam executados. Portanto, após os projetos serem definidos, eles entram em fases de execução e controle (PMI, 2008a) e estas fases geram informações para os processos estratégicos de controle, de forma que objetivos estratégicos e objetivos de projetos estejam alinhados.

As formas de adequação entre estes controles (estratégico e de projetos) são diversas. O discurso a seguir, por exemplo, cita que os objetivos estratégicos de um ano são, por exemplo, decompostos em períodos menores:

“para tentar perceber como os objetivos são atingidos, você faz um acompanhamento mensal de como as metas estão em andamento, embora as metas fossem anuais, você faz o ponto de situação todo mês e reprojeta como vai ficar” (A3)

Outras formas de controle entre estratégias e projetos são realizadas da seguinte forma: (a) reuniões semanais de diretoria; (b) comitês executivos (*stage gates*); (c) relatórios semanais enviados por *email*; (d) apresentações do escritório de projetos; (e) reuniões com fornecedores; (f) Indicadores de desempenho (KPI) e de qualidade (KQI) do *balanced scorecard* corporativo; (g) acompanhamento das

metas de longo prazo, em proporções relativas aos prazos intermediários de verificação; entre outras formas.

Os fragmentos discursivos a seguir mostram exemplos de controle de projetos alinhados ao controle de estratégias:

“existem as reuniões periódicas em que são mostrados os acompanhamentos dos projetos e a apresentação dos problemas mais críticos; o corpo diretivo atua para que não haja impactos nos objetivos estratégicos; dependendo da pressão, a coisa sobra para todo mundo, para os fornecedores, diretores, gerentes funcionais e gerentes dos projetos” (B2)

“os controles são feitos para acompanhar os objetivos [estratégicos] que foram delineados e avaliar o que cada diretoria está a fazer; são feitas reuniões, é gerada uma ata com as deliberações, que caem para as áreas responsáveis” (A4)

“tem a ferramenta de controle do status geral dos projetos; é o módulo de acompanhamento das demandas do projeto; somente as informações relevantes são mostradas; nesta ferramenta, a gente liga a máquina e aparece uma janela com a lista dos projetos e marcadores dos *scorecards*” (B5)

Wright, Kroll e Parnell (2000) descrevem que o processo de controle estratégico define o ponto em que objetivos da organização estão sendo atingidos. O discurso a seguir demonstra um exemplo de uso dos KPI's corporativos e objetivos de projetos:

“a emissão de KPI's, que são formados de acordo com o que a gente vem fazendo, é uma forma de controlar se as estratégias estão sendo implementadas ou não; existe uma relação entre os KPI's estratégicos e os projetos nas áreas” (A4)

“a nossa assertividade na estratégia é medida por *scorecards* [de estratégias]; esta é a única forma de se relacionar os resultados dos projetos com os objetivos; você não consegue, medindo depois, definir se o *scorecard* está sendo alcançado” (B3)

Segundo Valeriano (2001), uma boa estratégia sem implementação transforma-se na 'vã filosofia' de Hamlet; e projetos sem embasamento na estratégia geram resultados sem raízes, sem nexos, quase sempre falhos e conflitantes. O

fragmento de discurso a seguir demonstra, conforme a colocação de Valeriano, que o gerenciamento de projetos é a função organizacional que faz os objetivos serem realizados no mundo real:

“você apresenta o plano estratégico, todo mundo acha bonito, mas e aí, como começar a implementar? Como sair da filosofia bonita para o mundo real?” (A1)

“tudo tem que ser um projeto, se não for, não funciona; você refaz a mesma coisa várias vezes e não sai do lugar” (A1)

Caracas (2006) explica que o gerenciamento de projetos é usado como ferramenta de implementação dos objetivos pretendidos e deliberados pela gestão estratégica. Segundo o fragmento de discurso abaixo, o plano diretor reúne um conjunto das estratégias pretendidas, que são deliberadas. Logo, os projetos são definidos para a realização tácita e operacional das estratégias emergentes:

“tinha a comissão executiva e o conselho de administração; no CA, era apresentado e aprovado o plano diretor, que incluía as linhas gerais e um budget estimado dos projetos das diversas áreas” (A1)

Shenhar, Poli e Lechler (2000) definem que os projetos são veículos pelos quais as organizações executam suas estratégias e implementam objetivos estabelecidos nos níveis corporativos, de negócio e funcionais. Outros fragmentos discursivos, neste sentido, mostram as sequências de ações desempenhadas pela gestão estratégica da BRACEL, do momento em que uma estratégia deliberada é transformada em projetos, desde o nível corporativo até o operacional:

“[formulação de estratégias] o planejamento estratégico olha para as metas e para o orçamento e faz um segundo nível de análise; a partir do final deste segundo nível, são cortados alguns objetivos e são definidos os projetos para os objetivos que ficaram” (B3)

“[deliberação de estratégias:] na implementação das estratégias, há uma discussão prévia entre o planejamento estratégico, os acionistas e a diretoria de planejamento; são tomadas decisões de acordo com os limites de orçamentos e alguns objetivos são cortados neste momento” (B2)

“[definição dos projetos:] em seguida, há uma discussão prévia com os fornecedores, em termos de escopos e cronogramas (detalhados) de implementação e, neste momento, ocorre a definição dos diversos projetos, que abrangem as várias áreas envolvidas” (B2)

Sobre o tratamento das estratégias emergentes, Wright, Kroll e Parnell (2000) descrevem que a implementação de estratégias sempre requererá modificações, à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modificam. Mintzberg (1985) destaca que estas estratégias representam situações que podem mudar os planos formais em execução, definir planos totalmente novos ou se tornarem resultados realizados, sem que nenhum plano tenha sido deliberado previamente.

Estas estratégias são denominadas de emergentes (MINTZBERG, 1987), cuja presença dispara a definição de novos projetos:

“os inputs [estratégias emergentes] para a criação de novos projetos, pelas áreas de engenharia [recebem os problemas das áreas operacionais], chegam das reclamações de clientes, informações dos riscos operacionais, problemas graves detectados pelas áreas operacionais; enfim, todas estas situações definem as novas estratégias que surgem durante o dia- a-dia da empresa”. (B5)

Neste aspecto, Morris e Jamieson (2005) descrevem que o aspecto emergente da formulação e implementação de estratégias e do gerenciamento de projetos reflete-se no caráter incremental e dinâmico de alinhamento dos seus processos. O fragmento de discurso a seguir demonstra um exemplo em que o tratamento da estratégia emergente acontece no âmbito da articulação dos processos de projetos com os de estratégia:

“na medida do possível, a detecção dos problemas é realizada na camada de execução; estes problemas têm que ser escalados de imediato, com reuniões de divulgação de todos os problemas; e, caso seja necessário, com intervenção superior” (B1)

“nas estratégias problemáticas, eles [a direção executiva] tentam arranjar uma solução para resolver a situação; existem reuniões para tentar apurar mais as coisas e aí sai uma decisão do comitê, de qual vai ser a posição para solucionar o imprevisto” (A4).

O fragmento de discurso a seguir mostra o exemplo de uma readaptação de estratégia. Neste exemplo, o projeto ALFA teve que ser abandonado e a empresa adotou um plano B, de retornar ao projeto BETA. O impacto desta mudança foi de grandes proporções e fez com que toda a estratégia de mercado da empresa fosse reformulada, causando o encerramento de diversos projetos, para a deliberação de outros:

“com o projeto ALFA, por exemplo, já estávamos com os números todos prontos para o segundo semestre, considerando o aumento de carteira de clientes; como a gente percebeu que isso não ia acontecer, a gente refez todo o planejamento e redefinimos as metas com o *board*” (A3)

Neste sentido, sobre a mudança de rumos do projeto ALFA, alguns autores relatam que a capacidade de as organizações implementarem mudanças e criarem ideias inovadoras, é um reflexo direto das respostas dadas às estratégias emergentes, que exigem capacidade flexível de adaptação ao novo ambiente, (ARTTO; DIETRICH, 2004; MINTZBERG, 1994).

“o ALFA era um mega-projeto, mas percebemos que não ia dar certo; a gente adotou um plano B para dar conta da capacidade; o plano B existia, mas não era detalhado; tivemos que fazer tudo novamente; tinha apenas uma ideia, mas não tinha o detalhe; tinha um caminho longo a percorrer e a gente não queria dar espaço para a possibilidade de não acontecer o ALFA; tivemos que perder algum tempo para refazer a outra melhor alternativa; colocamos o projeto ALFA em *on-hold* e precisamos voltar para o projeto BETA” (A3)

Morris e Jamieson (2004) indicam que o gerenciamento de projetos é um meio de implementação de estratégias organizacionais, em que diversos processos de gestão estratégica fazem interfaces com os processos de gerenciamento de projetos:

“a execução dos projetos está totalmente alinhada aos processos estratégicos” (B1)

Maximiano e Anselmo (2006, p. 401) definem que o escritório de projetos exerce a função de “catalisador da implementação de estratégias organizacionais.”:

“a primeira coisa a se colocar numa empresa é uma área de gerenciamento de projetos, o projeto é a engrenagem da mudança” (A1)

Watson (1994) descreve que o gerenciamento de projetos representa os processos que transformam as estratégias e os planos de mudança em ações efetivas a serem executadas por toda a organização:

“o grau de mudança [do ambiente de Telecom] é muito forte e vem das exigências de mercado, novas tecnologias, reconstruir o know-how; o escritório de projetos entra neste contexto como um agente integrador” (B5)

A proposição teórica de que os projetos são catalisadores da estratégia pode ser confirmada, também, pela relação de causa e efeito que os processos de execução dos projetos têm sobre a capacidade de a empresa realizar seus objetivos estratégicos:

“a execução [dos projetos] é feita com base no controle das tarefas de cada departamento; os controles são feitos para acompanhar os objetivos que foram delineados e avaliar o que cada diretoria está a fazer; são feitas reuniões, é gerada uma ata com as deliberações, que caem para as áreas responsáveis” (A4)

Desta forma, o sentido “catalisador de estratégias” do gerenciamento de projetos se dá pela interação entre processos de estratégias e projetos, em que os projetos são iniciados a partir da deliberação das estratégias, controlados pela articulação do controle de projetos com o controle estratégico e, depois de finalizados, os processos estratégicos recebem o *feedback* dos processos de projetos, para que o resultado da articulação resulte seja uma “estratégia realizada” ou “não-realizada”, tema da 5ª (quinta) e última proposição teórica deste estudo.

Concluindo esta análise, o diálogo entre os processos estratégicos e de projetos acontece, conforme o esquema analítico proposto, que foi confirmado pelos

dados empíricos das análises individuais dos casos. Este resultado atende, portanto, o segundo objetivo específico: **(b) verificar se os processos de gerenciamento de projetos podem ser considerados catalisadores organizacionais de implementação de estratégias;** deste estudo.

A seguir, apresenta-se a análise cruzada da proposição teórica que verifica se os processos de gerenciamento de projetos, quando articulados aos processos de gestão estratégica, conduzem as ações organizacionais para a realização de objetivos estratégicos.

6.3.5 Realização de objetivos estratégicos por meio de projetos

Este tópico busca corroborar a teoria com as evidências empíricas apresentadas nas análises individuais dos casos BRACEL e a ANGOCEL, com o propósito de confirmar a seguinte proposição teórica (proposição 5):

Os processos de gerenciamento de projetos, quando articulados aos processos de gestão estratégica, conduzem as ações organizacionais para a realização de objetivos estratégicos.

Conforme o modelo dos 5Ps de Mintzberg (1987), as estratégias realizadas são formadas a partir de estratégias pretendidas que foram deliberadas. No entanto, elas também podem ser formadas por estratégias emergentes, que não chegaram a ser deliberadas.

Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2000) enfatizam que as estratégias da vida real envolvem estratégias deliberadas e emergentes, de forma que os processos de gestão estratégica sejam permeados por níveis balanceados de controle e de aprendizado.

Assim, o significado de “realização de objetivos” neste estudo está relacionado à avaliação de estratégias que foram realizadas por meio da articulação entre processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica.

A maneira encontrada de fazer esta verificação foi solicitar que entrevistados citassem exemplos de estratégias que deram certo e se o sucesso destas estratégias esteve relacionado com a execução de processos de gerenciamento de projetos.

Para atender a este objetivo, são expostos alguns fragmentos de discursos que demonstram o resultado, em termos de objetivos realizados, da articulação dos projetos com as estratégias:

“um projeto de sucesso foi a implementação do PRO; sem gerenciamento de projetos, o objetivo não seria alcançado” (B4)

“a execução dos projetos está totalmente alinhada aos processos estratégicos; não daria para imaginar a BRACEL, hoje, se não fosse o projeto PRO; estaria fora do mercado” (B1)

Outro exemplo foi o lançamento do serviço ANGONET, que envolveu diversas áreas da empresa, cujas demandas foram gerenciadas por meio de diversas iniciativas de projetos.

“o lançamento do ANGONET foi um projeto que deu certo; quando cheguei, o projeto já existia, a parte de engenharia e a construção já estavam em andamento; mas, a estratégia dos 4 Ps foi totalmente refeita e isto teve um impacto grande no posicionamento do produto e da empresa.” (A3)

“o projeto ANGONET realçou o nome da empresa no contexto nacional, com um bom retorno sobre o investimento” (A2)

Portanto, concluindo este tópico, os fragmentos discursivos dos casos BRACEL e ANGOCEL, descritos nos tópicos de avaliação das estratégias realizadas por estas empresas, apontaram que a realização de importantes objetivos

estratégicos ocorreu por meio da articulação entre processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica.

O resultado desta proposição teórica (P5) está sustentado, também, pela confirmação das proposições teóricas que verificaram a influência dos fatores organizacionais orientados ao ambiente (P1), a conteúdos (P2) e a processos (P3), de projetos. E, por fim, a verificação do gerenciamento de projetos como uma função catalisadora de estratégias, conforme a proposição teórica (P4), sustenta o resultado desta última proposição teórica (P5).

Assim, o terceiro e último objetivo específico desta pesquisa: **(c) avaliar se a articulação entre processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica colabora para a realização de objetivos organizacionais;** foi atendido.

O próximo tópico dessa análise cruzada de casos apresentará as dificuldades encontradas, conforme os dados empíricos, na articulação de processos estratégicos e de projetos nas organizações estudadas. As dificuldades de alinhamento são apresentadas no sentido de contribuir para o conhecimento da articulação entre os processos.

6.3.6 Dificuldades de alinhamento entre estratégias e projetos

Os dados empíricos relatam as dificuldades pronunciadas, pelos sujeitos da análise, sobre a articulação entre os processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica nas organizações.

Como primeira dificuldade, o fragmento de discurso observa que a diferença de *timing* entre os processos é um fator impeditivo do alinhamento:

“temos problemas nos prazos dos processos [no *timing*]; temos fases de projetos que já aconteceram, mas não atenderam aos objetivos [estratégicos] esperados; e há fases agora executando coisas que já deviam ter sido feitas nas fases anteriores” (B6)

A dificuldade de alinhamento temporal com os processos estratégicos reflete-se em dificuldades na execução dos projetos:

“o timing de identificação das necessidades é bem diferente do timing de implementação; se o timing aparta, você tem que atropelar uma série de processos para atender ao prazo apertado de execução” (B6)

Outro fragmento revela que a diferença de “poder” entre os níveis corporativos e táticos do planejamento estratégico dificulta o alinhamento

“o planejamento técnico [engenharia] tinha que ser mais dono do processo; ter mais poder de decisão; hoje, por exemplo, vemos que o tráfego 2G cresceu mais e o 3G cresceu menos que o previsto; na minha opinião, isso é fruto de um possível descasamento [de poder] entre o planejamento estratégico [corporativo] e o técnico”. (B6)

O fragmento abaixo aponta outro fator de dificuldade, que está relacionado ao envolvimento das equipes e do gerente de projetos, com o estratégico:

“eu não consigo ver a estratégia ser discutida dentro das equipes de operações; no momento das discussões, a decisão de fazer é tomada bem antes de se ter as equipes envolvidas”. (B7)

“se ele [o gerente de projetos] não consegue perceber a essência do que está por trás do que ele está fazendo, ele vai se preocupar apenas em fazer o seu best-effort, e não vai se envolver”. (A1)

Em outro fragmento, A1 revela que houve uma intenção deliberada de não envolver a equipe de projetos com os níveis estratégicos:

“uma vez me chamaram a atenção, porque eu tinha falado para a equipe sobre o objetivo estratégico do projeto. Falaram [o conselho de administração] que o pessoal não precisava saber daquilo”. (A1)

Os entrevistados abaixo relatam a dificuldade relativa à falta de envolvimento dos gerentes de projetos com as decisões estratégicas:

“você tem um grupo de gerentes de projetos que atua na empresa, mas estas pessoas são envolvidas no processo só quando as decisões já foram tomadas”. (B7)

Um dos entrevistados, inclusive, afirma não ter a percepção da origem dos projetos, devido ao fato do não envolvimento das equipes de base, com os processos estratégicos:

“a origem dos projetos é difícil de entender; às vezes a gente só entende depois que o projeto é executado”. (B1)

Há casos em que as estratégias realizadas são percebidas somente depois de implementadas, o que denota a dificuldade de comunicação entre os processos estratégicos e de projetos.

“um exemplo foi a implantação do projeto PRO, que era uma tecnologia ultrapassada; estávamos na ponta, questionando, e ninguém explicou para as áreas operacionais a importância de se ter o projeto; faltou informação das áreas estratégicas; mas, a gente vê hoje que foi a melhor estratégia; só depois da implementação é que fui entender; foi o pulo do gato; foi uma das melhores estratégias que a BRACEL já implementou”. (B1)

“a comunicação do estratégico da empresa com o time de execução [de projetos] é fundamental; o pessoal do estratégico se considera tão importante, que esquece de comunicar o pessoal de projetos sobre os objetivos estratégicos” (A1)

Por fim, um relato discursivo revela que a falta de um sistema centralizado, que associe os resultados dos projetos com os objetivos estratégicos.

“hoje, não temos uma ferramenta específica de controle dos projetos; existem diferentes planilhas Excel; fulano tem uma, beltrano tem outra; cada um [cada área executora] faz os seus acompanhamentos; deveríamos ter um sistema centralizador das informações, que facilitariam a empresa associar o resultados dos projetos com os seus objetivos estratégicos” (B6)

Um aspecto percebido nos casos BRACEL e ANGOCEL foi a inexistência de processos formais de encerramento dos projetos. Segundo o PMI (2008a), estes processos realizam o encerramento formal das atividades, ou das fases dos projetos, e permitem o registro das lições aprendidas. Portanto, esta seria uma

oportunidade de as empresas aprimorarem suas competências em gerenciamento de projetos, já que as lições aprendidas permitem o aprendizado organizacional, transformando as experiências dos problemas passados em conhecimentos para o futuro.

Finalizada a apresentação da análise cruzada dos casos, o Capítulo 6, a seguir, fará as considerações finais do estudo.

Capítulo 7

7 CONCLUSÕES

Este estudo abordou duas grandes áreas de conhecimento da Administração Geral, a saber: Gestão Estratégica e Gerenciamento de Projetos.

Ao analisar os aspectos comuns de conteúdos e de processos da área de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica, este estudo demonstrou que, a respeito dos aspectos comuns, ambas as áreas apresentam semelhanças de objetivos em seus processos, sendo: (a) formular = planejar; (b) implementar = executar; (c) controlar = monitorar.

Da mesma forma, a literatura mostra que os processos de cada área são realizados de maneira incremental, em passos progressivos, com o objetivo de alcançar um resultado, cujos cursos de ação podem: (a) ser previamente definidos (formulados ou planejados); (b) postos em prática (implementados ou executados); e (c) verificados em seus desvios, em relação ao que foi planejado (controlados ou monitorados); até alcançarem, de fato, um resultado.

Observando-se esta característica comum de conteúdos e de processos, esta pesquisa buscou, na literatura, os estudos da interdisciplinaridade entre estas áreas de conhecimento. Por se tratar de áreas relevantes para as práticas de condução e coordenação de atividades organizacionais, imaginou-se que a articulação de processos entre elas poderia resultar em uma sinergia de características capazes de melhorar os resultados da implementação de estratégias. Estes resultados, se comparados aos resultados obtidos pela condução individual dos processos inerentes de cada área, seriam alcançados com melhor desempenho.

Assim, a pesquisa foi iniciada com o levantamento de literaturas das áreas de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos, que indicassem formas de articulação entre seus processos e de resultados obtidos a partir dessa articulação.

O levantamento da literatura indicou a existência de alguns trabalhos de autores da área de gerenciamento de projetos, sobre a relação entre projetos e estratégicas, já publicados, e com alguns modelos empiricamente testados; contudo, constatou-se que ainda são poucos os autores da área de gestão estratégica que estudam o gerenciamento de projetos com o intuito de conferir as funções estratégicas deste tema.

A carência de pesquisas sobre o tema de projetos, por um lado, talvez possa ser explicada pelo fato de o gerenciamento de projetos ainda ser visto, pelos autores de estratégia, como uma função de nível meramente operacional; por outro lado, a área pode sofrer a carência de estudos científicos que demonstrem o seu alinhamento com a área de estratégia (BREDILLET, 2008).

Desta forma, esta pesquisa contribuiu com novos conhecimentos ao demonstrar que a função do gerenciamento de projetos, para as organizações, possui caráter estratégico, e não somente operacional.

Foi demonstrado que a função estratégica do gerenciamento de projetos acontece quando os processos de gerenciamento de projetos estabelecem interfaces coordenadas com os processos estratégicos, potencializando a capacidade de a organização realizar seus objetivos. A coordenação entre os processos otimiza os recursos, diminui as despesas, aumenta a agilidade das ações e permite o tratamento dos imprevistos (riscos e estratégias emergentes) que surgem durante os caminhos percorridos na busca por resultados.

Contudo, os resultados da pesquisa não se restringiram apenas à demonstração de que o gerenciamento de projetos seja uma ferramenta de implementação de estratégias. Os resultados empíricos revelaram, também, que a articulação entre os processos de estratégia e de projetos ocorre sob a sustentação de fatores de alinhamento, que estão presentes nos contextos organizacionais.

Para responder ao problema principal, foi definido um objetivo geral e três objetivos específicos. A partir dos objetivos específicos, elaboraram-se três questões específicas, conforme apresentadas e respondidas abaixo:

(a) Quais fatores organizacionais estão presentes na articulação entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica?

Por meio dos procedimentos empíricos executados nas unidades de análise, com os sujeitos da pesquisa, foi possível responder a esta questão, confirmando-se os fatores definidos na grade fechada de análise.

O Mapa cognitivo 5 (Apêndice D) mostra o aspecto de coordenação de processos estratégicos sendo referenciado nos discursos sobre os fatores de projetos orientados ao ambiente organizacional.

(b) De que forma o gerenciamento de projetos atua como um catalisador de implementação de estratégias organizacionais?

Esta pergunta define o gerenciamento de projetos como ocupando um lugar específico entre os processos de gestão estratégica; ou seja, coloca o gerenciamento de projetos como uma função catalisadora da implementação de estratégias.

Os resultados da análise respondem à pergunta e indicam que o gerenciamento de projetos, no aspecto da implementação de estratégias, atua como

uma função catalisadora de estratégias, em que estabelece sistemáticas de coordenação e controle de atividades relativas aos processos estratégicos, como: (a) definição de objetivos e metas; (b) alocação e coordenação de recursos; (c) definição, priorização e sequenciamento de atividades; (d) comparações entre os objetivos planejados e os executados; (e) direcionamentos de competências apropriadas a tarefas específicas; (f) assegurar que requisitos de qualidade e segurança façam parte dos trabalhos; (g) desenvolver competências e aumentar a experiência das equipes; e (h) identificar e gerenciar imprevistos.

Além disso, os processos de gerenciamento de projetos desempenham a função de fornecerem *feedbacks* contínuos aos mecanismos de formulação, implementação e controle de estratégias, permitindo um alinhamento geral de ações, permitindo, também, a detecção e o tratamento de estratégias emergentes. Neste sentido, os processos de controle de estratégias e os processos de controle e monitoramento dos projetos estão diretamente vinculados, produzindo e sintetizando informações para a tomada de decisões, pela alta direção.

Assim, o tratamento das estratégias emergentes, percebidas a partir dos processos de controle estratégico, se dá pelos mecanismos de *feedback* que partem dos *stage gates*, marcos, milestones ou limites de fases, avaliados pelos processos de controle do gerenciamento de projetos.

(c) Como a realização de objetivos estratégicos pode estar relacionada à articulação entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica?

Neste quesito, os resultados indicam que nem todos os objetivos estratégicos se beneficiam pelo alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica. Existem objetivos que são realizados por meio da maturidade que a organização conquistou durante anos de execução de seus processos operacionais.

Mintzberg (1987) define que, nestes casos, a organização executa suas estratégias baseadas em um padrão ou em uma perspectiva e isto não requer, necessariamente, a presença de processos de gerenciamento de projetos, para a realização de objetivos.

No entanto, os resultados da pesquisa indicam que o enfrentamento de grandes mudanças (projeto da ALFA da ANGOCEL, projeto PRO da BRACEL) exige das organizações a implementação de empreendimentos que ainda não conhecem e que não possam ser replicados a partir de experiências do passado; ou seja, para os quais não se tenham desenvolvido, nem padrões consistentes de comportamento, nem perspectivas duradouras.

Neste contexto o gerenciamento de projetos, articulado à gestão estratégica, possui relevância para coordenar as ações organizacionais em busca objetivos estratégicos que estão sendo conduzidos pela primeira vez, cujos caminhos e competências necessárias para realizá-los, ainda sejam desconhecidos pela organização.

Em resumo, neste aspecto, gerenciar projetos enseja estabelecer um processo que permita diminuir os riscos de se investir em empreendimentos desconhecidos, a respeito dos quais a organização não possua experiências prévias ou competências que possam contribuir neste processo.

Importante se faz destacar que a contribuição deste estudo, portanto, se deu no sentido de mostrar um enfoque mais estratégico e menos operacional, da função que o gerenciamento de projetos desempenha para a implementação de estratégias e realização de objetivos organizacionais.

Assim, o gerenciamento de projetos torna-se ferramenta fundamental para a gestão estratégica, na medida em que permite definir os planos, categorizar e priorizar os objetivos, balancear a distribuição de recursos e coordenar as ações, gerando informações consistentes para as decisões estratégicas que conduzirão ao caminho da realização dos objetivos.

Apesar da articulação dos processos, algumas dificuldades no alinhamento dos processos surgiram entre os dados empíricos. Entre as dificuldades, observaram-se: diferença temporal dos processos, relações de poder, envolvimento das equipes com o estratégico, comunicação e sistemas de informações integrados de gestão estratégica e de projetos.

Um aspecto a se ressaltar é o de que este estudo foi realizado em um setor de mercado específico, com unidades de análise restritas; portanto, não houve intenção de se alcançar, por meio dos seus limitados resultados, o *status* de uma generalização teórica, que pudesse prever a articulação entre os processos de estratégias e projetos em outras empresas e setores de mercado.

No entanto, mesmo não objetivando ser um instrumento de generalizações teóricas, o gerenciamento de projetos apresentou-se como uma forma de implementar, com sucesso, as estratégias organizacionais, ou no mínimo, coordenar, controlar e gerar informações de desempenho para todas as ações organizações envolvidas no processo de implementação de uma estratégia. Este resultado, por exemplo, supera a dificuldade relatada por Lobato *et al.* (2004), de que novas formas de implementação de estratégias se fazem necessárias no atual cenário competitivo, que exige das empresas maiores capacidades enfrentar as mudanças, inovar e realizar objetivos, conforme as exigências dos contextos internos e externos das organizações.

Espera-se, portanto, que os resultados demonstrados por este estudo possam colaborar para a realização de pesquisas futuras, que tenham, por objetivo, o aprofundamento nos estudos que buscam compreender a interdisciplinaridade entre as áreas de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos.

No tópico a seguir, são feitas as recomendações para pesquisas futuras.

7.1 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com o intuito de se alcançar alguma capacidade de generalização analítica, sugere-se que este estudo de caso seja replicado em outras empresas do setor de telefonia móvel celular, adotando-se os mesmos procedimentos metodológicos e o mesmo esquema analítico de análise aplicado nesta pesquisa. Yin (2005) descreve que a generalização analítica de um estudo de caso não acontece naturalmente e, portanto, a teoria deve ser replicada em um segundo ou terceiro local, para os quais se espera obter os mesmos resultados, o que aumentaria a sua validade externa.

Outra recomendação seria a realização de estudos comparativos, que empreguem tipologias estratégicas e modelos de projetos diferentes dos utilizados nesta pesquisa, de modo que as fragilidades conceituais existentes no esquema analítico do estudo pudessem ser evidenciadas e superadas por novas abordagens e novos pesquisadores, permitindo a evolução do conhecimento nas áreas relacionadas.

Por fim, como terceira e última sugestão, importante seria a realização de uma pesquisa quantitativa que demonstrasse a intensidade do alinhamento, dos processos de projetos com os processos estratégicos, de cada um dos 10 (dez) fatores organizacionais orientados ao gerenciamento de projetos. Neste aspecto,

uma triangulação qualitativa-quantitativa contribuiria para o aumento da validade externa da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANATEL. **Telefonia móvel**. Informações técnicas. Agência Nacional de Telecomunicações. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 22 set. 2009.

ANDREUZZA, M. **A história do gerenciamento de projetos**. <<http://www.sagres.org.br/biblioteca/historiagerenciamento.pdf>>. Acesso em: 6 set 2009.

ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia corporativa**. In: MINTZBERG, H. *et al.* O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 78-84.

_____. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I. **Toward a strategic theory of the firm**. In: Ansoff, H. I. (Org.). Business strategy. London: Penguin, p. 11-40, 1970.

_____. **Critique of Henry Mintzberg's "the design school"**. Strategic Management Journal, n. 12, p. 449-461, 1991.

ARTTO, K. A.; DIETRICH, P.H. **Strategic business management through multiple projects**. In: P.W.G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), the wiley guide to project, program and portfolio management. Hoboken-NJ: John Wiley & Sons, Inc. p. 1-33, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS [ABNT]. **Gestão da qualidade** – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos - NBR ISO 10.006. Rio de Janeiro, 2000. 18p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. **Uma análise da direção da causalidade no *balanced scorecard***. Revista de Administração de Empresas, v. 2, n. 1, p. 1-20, jun. 2003.

BASTOS, A. V. B. **Mapas cognitivos**: ferramentas de pesquisa e intervenção em processos organizacionais. Anais: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais - ENEO, 2000. 16 p.

BERTERO, C. O.; BINDER, M.; VASCONCELOS, F. C. **Estratégia empresarial**: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. Revista de Administração de Empresas, 43(4), 48-62, 2003.

BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**; tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 608 p.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BREDILLET, C. **Exploring research in project management**: nine schools of project management research. *Project Management Journal*, v. 38, n. 2, 19 p., jun. 2007.

_____. **Mapping the dynamics of the project management field**: project management in action. *Project Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 2-4, dez. 2008.

BRYSON, J. M.; ALSTON, F. K. **Creating and implementing your strategic plan**: a workbook for public and nonprofit organizations. 2. ed. San Francisco-CA: Jossey-Bass, 2005. 192 p.

BSI – BRITISH STANDARD INSTITUTE. BS 6079-1: **Guide to project management**. BSI: UK, 2000.

BUZAN, T. **The ultimate book of mind maps**. London: Thorsons, 2005. 237 p.

CARACAS, S. A. M. **Poder e gerenciamento de projetos**: estudo etnográfico sobre a prática e a reação ao poder em um ambiente de gerenciamento de projetos. 2006. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós- Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Católica do Paraná, Paraná, 2006.

CASSOL, L. P. *et al.* **Cenários prospectivos para telefonia celular no Brasil: 2008-2016**. *Revista Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul: USCS, v. 24, n. 72, p. 48-58, set./dez. 2008.

CHAFFEE, E. E. **Three models of strategy**. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CLARK, T. **Strategy viewed from a management fashion perspective**. *European Management Journal*, v. 1, p. 105-111, 2004.

CODAS, M. M. B. **Gerência de projetos**: uma reflexão histórica. *Revista de Administração de Empresas (RAE)* v. 27, n. 1, p 33-37, jan/mar 1987.

COSSETTE, P.; AUDET, M. **Mapping of an idiosyncratic schema**. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 3, p. 325-348, 1992.

CRAWFORD, L.; HOBBS, B.; TURNER, J. R. **Aligning capability with strategy: categorizing projects to do the right projects and to do them right.** Project Management Journal, v. 37, n. 2, p. 38-50, jun. 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, L. R. (Coord.) *et al.* **A revolução da mobilidade: o celular no Brasil. De símbolo de status a instrumento de cidadania.** São Paulo: Plano Editorial, nov. 2002. 136 p.

DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 284 p.

DINSMORE, P.; SILVEIRA NETO, F. H. **Gerenciamento de projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 150 p.

DINSMORE, P. C.; BARBOSA, A. M. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 384 p.

DOLOI, H. K.; JAAFARI, A. **Toward a dynamic simulation model for strategic decision-making in life-cycle project management.** Project Management Journal, v. 33, n. 4, p. 23-38, dez. 2002.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G. **Inferência causal em mapas cognitivos.** In: XIX ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro: Microservice, 1999. 11 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUANAIS, F. C.; FISCHER, T. M. D. **Entre planos, projetos e estratégias: o caso Rio sempre Rio.** In: 22º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu, 1998, 16 p.

HARRINGTON, H. J.; McNELLIS, T. **Project management excellence: the five pillars of organizational excellence.** Chicago: Paton Press LLC, 2006. 184 p.

HENRIQUES, A. M. J.; MARTINS, V. A. **Implantação de estações rádio base (ERBs).** Tutorial Teleco, 18 mai. 2009. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/opcelular.asp>. Acesso em: 21 set. 2009.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.** Lisboa: Sílabo, 1997. p. 17-203.

INACOM. **Instituto angolano das comunicações**. Disponível em: <<http://www.inacom.og.ao>>. Acesso em: 21 set. 2009.

JUGDEV, K.; THOMAS, J. **Project management maturity models**: the silver bullets of competitive advantage? *Project Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 4-14, dez. 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KENNY, J. **Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context**. *Project Management Journal*, v. 34, n. 1, p. 43-53, mar. 2003.

KERZNER, H. **Strategic planning for a project office**. *Project Management Journal*, v. 34, n. 2, p. 13-25, jun. 2003.

KWAK, Y. H.; ANBARI, F. T. **Impact on project management of allied disciplines**: trends and future of project management practices and research. Project Management Institute, Newtown Square: PA, 2008. 152 p.

_____. **Availability-impact analysis of project management trends**: perspectives from allied disciplines. *Project Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 94-103, jun. 2009.

LAVILLE, C. DIONE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de empresas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 144 p.

MAMEDE, R. R. **On goals, planning and performance**: new perspectives in the field of project management. Enanpad, 2004. 13 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. **Escritório de gerenciamento de projetos**: um estudo de caso. *RAUSP. Revista de Administração*, v. 41, p. 394-403, 2006.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JUNIOR, S. T. **Planejamento estratégico**: muito criticado e muito usado. Por quais razões? Salvador: Enanpad 2006. 15 p.

MILOSEVIC, D. Z.; SRIVANNABOON, S. **A theoretical framework for aligning project management with business strategy**. *Project Management Journal*, v. 37, n. 3, p. 98-110, aug. 2006.

MINDJET. **MindManager Pro**, v. 6.2.399. USA: Mindjet LLC, 2006. Arquivo de instalação: MM62-E-399_Pro.exe, Tamanho: 50.150Kbytes.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. **Of strategies, deliberate and emergent**. Strategic Management Journal. v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five Ps for strategy**. California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-32, 1987.

_____. **The rise and fall of strategic planning**: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MORRIS, P.; JAMIESON, A. **Translating corporate strategy into project strategy**, 1. ed. Pennsylvania-USA: Project Management Institute. 2004. 116 p.

_____. **Moving from corporate strategy to project strategy**. Project Management Journal, v. 36, n. 4, p. 5-18, dec. 2005.

NORRIE, J.; WALKER, D. H. T. **A balanced scorecard approach to project management leadership**. Project Management Journal, v. 35, n. 4, p. 47-56, dez. 2004.

NOSSA, V.; TEIXEIRA, A. J. C.; GASPARINO, A. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Vitória: Fucepe, 2008. 30 p. Disponível em: <http://www.fucepe.br/downloads/normas_FUCAPE.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2009.

PELLISSARI, A. S. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. 2007. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Santa Bárbara d'Oeste, 2007.

PIAZZA, F. F. **A escola do planejamento estratégico nos artigos acadêmicos recentes**. 2006. 64f. Dissertação (Mestrado em Administração) - IBMEC, Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia do IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

PMI [PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE]. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos**: PMBoK Guide Edição 2000, 2. ed. Pennsylvania: Project Management Institute. 2000. 218p.

_____. **A guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide)**, 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute. 2008a. 459 p.

_____. **Organizational project management maturity model (OPM3)**, 2. ed. Pennsylvania: Project Management Institute. 2008b. 190 p.

_____. **The standard for portfolio management**, 2. ed. Pennsylvania: Project Management Institute. 2008c. 146 p.

_____. **The standard for program management**, 2. ed. Pennsylvania: Project Management Institute. 2008d. 324 p.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York. Free Press, 1980.

_____. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1986.

_____. **What is strategy?** Harvard Business Review, v.74, n.4, p. 61-78, dez. 1996.

PRADO, D. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. Série Gerência de Projetos, v. 1. 4. ed. Nova Lima, MG: INDG TecS, 2004. 284 p.

PROCCA, E. A. **Development of a project management model for a government research and development organization**. Project Management Journal, v. 39, n. 4, p. 33-57, dec. 2008.

QUINN, J. B.; VOYER, J. **Incrementação lógica**: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H. *et al.* O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 109-114.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI, L. C. **Mudança organizacional e competitividade**: um estudo de caso em empresa de telecomunicações. 2000. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2000.

RUMELT, R. R. **Avaliando a estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, H. *et al.* O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 84-90.

SARAIVA, E. V.; CARRIERI, A. P. **A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística**. RAE Eletrônica, v. 6, n. 2, p. 1-24, jul./dez. 2007.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, p. 70-96, 1985.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Towards a typology theory of project management**. Research Policy, v. 25, n. 4, p. 607-632, 1996.

SHENHAR, A. *et al.* **Linking project management to business strategy**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2007. 246 p.

SHENHAR, A. *et al.* **Project strategy**: the missing link. Academy of Management Annual Meeting. Hawaii, Honolulu, 2005. 19 p.

SHENHAR, A.; POLI, M.; LECHLER, T. **A new framework for strategic project management**. Management of Technology VIII, University of Miami, 2000. 11 p.

SHORE, B. **Systematic biases and culture in project failures**. Project Management Journal, v. 39, n. 4, p. 5-16, dec. 2008.

SRIVANNABOON, S. **Linking project management with business strategy**. Project Management Journal, v. 37, n. 5, p. 88-96, dez. 2006.

TELECO. **Estatísticas de celulares no Brasil**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opcelular.asp>>. Acesso em: 21 set. 2009a.

_____. **Teleco world**: Angola. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/pais/angola.asp>>. Acesso em: 21 set. 2009b.

THOMAS, J.; MULLALY, M. **Understanding the value of project management**: first steps on an international investigation in search of value. Project Management Journal, v. 38, n. 3, p. 74-89, set. 2007.

TRÍBOLI, E. P. de R. **Mapas mentais**: uma introdução. São Caetano do Sul: Escola de Engenharia Mauá, 2004. 7 p. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/904729/Mapas-mentais>. Acesso em: 21 out. 2009.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 259 p.

VOLBERDA, H. W. **Crise em estratégia**: fragmentação, integração ou síntese. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, n. 4, v. 44, p. 32-43, out/dez 2004.

WATSON, G. H. **Business systems engineering**: managing breakthrough changes for productivity and profit. Chichester: John Wiley & Sons, 1994.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

WILLAERT, P.; BERGH, J. V.; WILLEMS, J.; DESCHOOLMEESTER, D. **The process-oriented organization**: a holistic view developing a framework for business process orientation maturity. BPM 2007, p. 1-15, 2007.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. **Pensando e agindo estrategicamente**: novos desafios para a análise estratégica. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 11-20, dez. 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. p. 23-226.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE A – Carta convite aos entrevistados

Vitória (ES), 28 de Setembro de 2009.

Ref.: Pesquisa acadêmica para elaboração de dissertação de mestrado.

Prezado(a) Senhor(a),

Esta carta apresenta **Welton Sthel Duque** como **aluno** do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas da **FUCAPE** - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (<http://www.fucape.br/>).

O aluno encontra-se em processo de desenvolvimento de sua Dissertação de Mestrado, cuja temática é: **“GERENCIAMENTO DE PROJETOS E GESTÃO ESTRATÉGICA: Um alinhamento de processos para a realização de objetivos organizacionais.”**

A carta é endereçada a diretores, gestores, coordenadores e funcionários das áreas de engenharia e operações, assim como a especialistas e colaboradores envolvidos em atividades de gerenciamento de projetos e planejamento estratégico desta empresa.

Desta forma, eu, **Prof. Dr. Anderson Soncini Pelissari**, na qualidade de orientador da pesquisa, venho por este meio solicitar a sua gentileza no sentido de que possas conceder alguns minutos do seu tempo e de sua valiosa experiência, para a realização de uma entrevista, a ser conduzida pelo aluno.

A sua cooperação será essencial para a geração de novos entendimentos sobre como os processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos se articulam em favor da realização de objetivos estratégicos pretendidos pelas organizações.

Por meio de uma abordagem qualitativa, apoiada na estratégia de investigação do estudo de caso, o aluno espera identificar e documentar respostas para as seguintes questões de pesquisa:

De que maneira o gerenciamento de projetos se articula com a gestão estratégica nas organizações, de forma a colaborar para a realização de objetivos estratégicos? Quais fatores organizacionais estão presentes na articulação entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica? De que forma o gerenciamento de projetos atua como um catalisador de implementação de estratégias organizacionais? Como a realização de objetivos estratégicos pode estar relacionada à articulação entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica?

Informo, desde já, que resguardamos o total direito de a empresa analisar a versão final do relatório de pesquisa, com vistas à aprovação para a divulgação de seu conteúdo nos meios científicos.

Certos de sua contribuição, agradecemos cordialmente,

Prof. Dr. Anderson Soncini Pelissari
Orientador da Dissertação
anderson@fucape.edu.br

Welton Sthel Duque
Aluno pesquisador (mestrando)
wduque@gmail.com

APÊNDICE B – Painel de especialistas (profissionais PMP)

Miriam

- melhorar o modelo, deixando-o "respirar"
- colocar o desenho de uma chave agrupando os fatores organizacionais no modelo
- rever o uso da palavra "retroalimentação" (sugestão: trocar por "interface")
- Inserir a interface com processos estratégicos na pergunta 11
- conceituar o que são projetos "problemáticos" na pergunta 12
- incluir "relação com processos decisórios" na pergunta 20
- melhorar o texto da pergunta 22 (retirar "relação disto")
- melhorar o enunciado da pergunta 23 e dos fatores de alinhamento.
- alterar "*balanced scorecard*" para "modelo de desempenho", na pergunta 23

Ana

- questionário está muito longo
- deixar apenas as perguntas mais específicas
- eliminar as perguntas que não estejam diretamente relacionadas ao objetivo do trabalho
- retirar "na sua opinião" das perguntas, para deixar o foco sobre a "opinião da empresa"
- acrescentar a pergunta: como a empresa escolhe seus projetos?
- eliminar perguntas redundantes sobre processos de portfólios

Luzimere

- os executivos de hoje não têm muita paciência para responder longos questionários
- nem todas as pessoas possuem uma visão baseada em processos
- direcionar mais as perguntas, para colher o que realmente se deseja
- cuidado para não confundir termos de gestão estratégica e de projetos
- colocar o tópico de aspectos de "ambiente" antes de "processos de projetos"
- fazer uma pergunta direcionada: como os projetos são alinhados à estratégia?
- dois projetos, um de sucesso e um que falhou: informar o impacto na estratégia

Edilene

- não precisa identificar os nomes dos entrevistados (manter sigilo)
- explicar o que são quadros mentais de referência
- resumir as unidades de análise e sujeitos
- definir o que fazer, se o entrevistado não souber responder a pergunta
- melhorar a estrutura da questão 23
- entrevista muito longa e dispersa do seu objetivo

Cíntia

- tornar o questionário mais objetivo e direcionado ao problema de pesquisa
- em alguns momentos, parece que estamos respondendo a uma pergunta já respondida
- as perguntas estão explorando um leque muito grande de informações, o que pode tirar o foco da entrevistas, quanto aos aspectos mais importantes

APÊNDICE C – Protocolo revisado do estudo de caso

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO para dissertação de mestrado

<u>TÍTULO:</u>	GERENCIAMENTO DE PROJETOS E GESTÃO ESTRATÉGICA: Um alinhamento de processos para a realização de objetivos organizacionais
<u>Autor:</u>	Welton Sthel Duque (Aluno mestrando em Administração de Empresas) Contatos: (27) 9969-9998 / wduque@gmail.com
<u>Orientador:</u>	Prof. Dr. Anderson Soncini Pelissari
<u>Instituição:</u>	FUCAPE – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

Objetivos

Geral: Analisar e descrever como o gerenciamento de projetos se articula com a gestão estratégica nas organizações.

Específicos:

- (a) **identificar** os fatores organizacionais que possam articular o alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica;;
- (b) **verificar** se os processos de gerenciamento de projetos podem ser considerados catalisadores organizacionais de implementação de estratégias; e
- (c) **avaliar** se a articulação entre processos de gerenciamento de projetos e de gestão estratégica colabora para a realização de objetivos organizacionais.

Questões de pesquisa:

- (i) De que maneira o gerenciamento de projetos se articula com a gestão estratégica nas organizações, de forma a colaborar para a realização de objetivos estratégicos?
- (ii) Quais fatores organizacionais estão presentes na articulação entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica?
- (iii) De que forma o gerenciamento de projetos atua como um catalisador de implementação de estratégias organizacionais?
- (iv) Como a realização de objetivos estratégicos pode estar relacionada à articulação entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica?

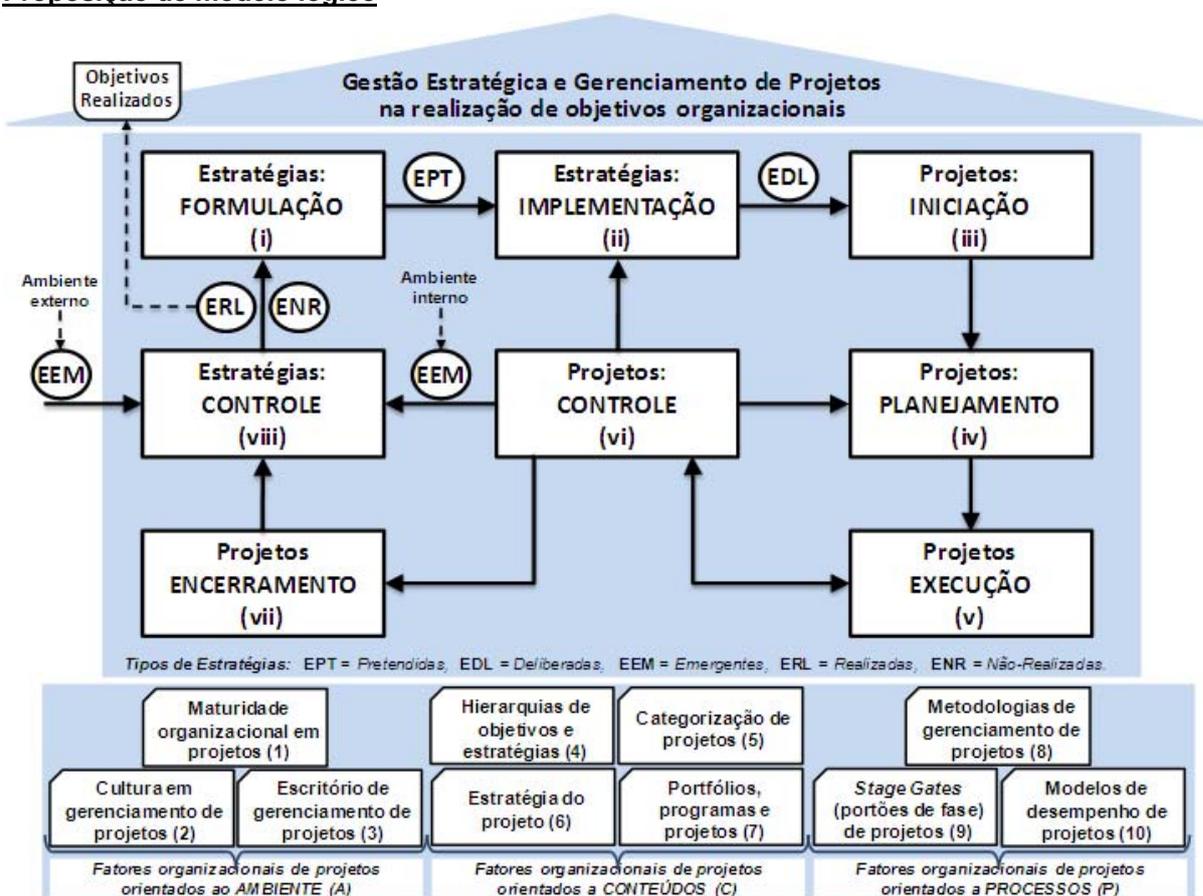
Estrutura teórica:

- (a) Articulação entre processos estratégicos e de gerenciamento de projetos, por meio da referência teórica das estratégias pretendidas, deliberadas, emergentes, realizadas e não-realizadas; e dos 5 P's da estratégia (MINTZBERG, 1987; MINTZBERG; WATERS, 1985). Para a referência teórica em gerenciamento de projetos, empregou-se o Guia PMBoK (4ª edição).
- (b) O estudo analisará, também, 10 (dez) fatores organizacionais relacionados ao ambiente, ao conteúdo e aos processos de projetos, e sua influência no alinhamento entre estratégias e projetos.
- (c) As referências teóricas que fundamentam os 10 (dez) fatores são publicações da área de gerenciamento de projetos, obtidas a partir da revisão bibliográfica realizada em artigos do PMJ (*Project Management Journal*).

Procedimentos metodológicos

- Pesquisa de abordagem qualitativa, com estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), em duas operadoras de telefonia celular, sendo uma brasileira e a outra angolana.
- Coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta, observação participante e análise documental.
- As entrevistas serão realizadas de três formas diferentes: presencialmente, por telefone e por Skype (para os entrevistados de Angola); à medida da disponibilidade dos entrevistados.
- As entrevistas são direcionadas a diretores, gestores e coordenadores das áreas de engenharia e operações, que estejam envolvidos com o planejamento estratégico e com o gerenciamento de projetos, nestas áreas.
- O convite para as entrevistas foi realizado por meio de contatos telefônicos e envio de uma carta convite padrão, por email. À medida que os convidados foram respondendo, foram feitos os agendamentos dos dias e horários das entrevistas.
- A análise dos dados e apresentação dos resultados será feita por meio da análise de conteúdos temáticos, com grade de categorias fechadas (BARDIN, 1977).

Proposição de modelo lógico



Esquema analítico de articulação entre processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos, com fatores de alinhamento e foco na realização de objetivos organizacionais.

Roteiro de entrevista

Empresa: BRACEL ANGOCEL **Data/Hora:** ____/____/____ ____:____
Nome do entrevistado: _____
Cargo na empresa: _____
Trabalha diretamente com gerenciamento de projetos: SIM NÃO
Trabalha diretamente com gestão estratégica: SIM NÃO
Outras informações: _____

Orientações do entrevistador:

- *Apresentar-se como aluno da FUCAPE, em momento de realização da pesquisa de campo para a conclusão da dissertação de mestrado em administração de empresas.*
- *Agradecer a colaboração, destacar o sigilo das informações, e da identidade do entrevistado e da empresa.*
- *Explicar que objetivo da pesquisa é “a articulação entre o gerenciamento de projetos e a gestão estratégica nas organizações”.*

Orientações ao entrevistado:

- *Procurar responder as perguntas conforme a percepção mais próxima que se tenha da realidade da ligação entre processos estratégicos e de projetos, da empresa.*
- *A ordem das perguntas é flexível e, portanto, ficar à vontade para fazer comentários que não estejam diretamente relacionados à pergunta atual, ou retornar a perguntas já realizadas, para reformular ou acrescentar novas opiniões.*
- *Procurar utilizar, sempre que possível, exemplos de mudanças, inovações, transformações e projetos, ocorridos na empresa, que foram relacionadas à implantação da tecnologia de 3a. geração (3G).*

Processos de Gestão Estratégica

- 1) De que maneira a empresa formula as suas estratégias?
 - a. **Fale sobre** a definição dos objetivos globais (metas)
 - b. a decomposição das metas em diferentes níveis hierárquicos
 - c. você percebe que os objetivos são atingidos? De que forma?
- 2) implementa as suas estratégias?
 - a. **Fale sobre** a relação com os projetos.
- 3) decide que uma estratégia deve ser implementada?
 - a. **Fale sobre** os processos decisórios
 - b. a deliberação dos projetos
- 4) controla as suas estratégias?
 - a. **Fale sobre** as medidas de desempenho
 - b. a comunicação das informações de controle
 - c. a relação com os projetos em andamento
- 5) lida com os imprevistos ocorridos durante a implementação de estratégias?
 - a. **Fale sobre** as fontes de informações utilizadas
 - b. a relação com os projetos em andamento
 - c. as ações tomadas (processos decisórios)
- 6) lida com as estratégias consideradas problemáticas?
 - a. **Fale sobre** a relação com o gerenciamento de projetos

b. as ações tomadas (processos decisórios)

7) transforma suas estratégias em projetos?

Processos de Gerenciamento de Projetos

8) **Como a empresa** planeja os seus projetos?

- a. **Fale sobre a origem dos objetivos dos projetos**
- b. a escolha dos projetos
- c. a relação entre as fases dos projetos e os objetivos estratégicos

9) decide que um projeto deve ser executado?

- a. **Fale sobre os processos decisórios**
- b. os níveis hierárquicos envolvidos

10) executa os seus projetos?

- a. **Fale sobre a relação com os processos estratégicos**

11) controla os seus projetos?

- a. **Fale sobre a relação com os processos estratégicos**

12) lida com os imprevistos ocorridos durante a execução de seus projetos?

- a. **Fale sobre as fontes de informações utilizadas**
- b. a relação com os processos estratégicos
- c. as ações tomadas (processos decisórios)

13) lida com os projetos problemáticos?

- a. **Fale sobre o que são projetos problemáticos**
- b. a relação dos projetos problemáticos com os processos estratégicos
- c. as ações tomadas (processos decisórios)

14) **Cite um exemplo** de dois projetos: um de sucesso e outro que falhou; em relação ao atendimento de objetivos estratégicos:

- a. **Antes de responder, o que seria um projeto de sucesso para a estratégia?**
- b. projeto que falhou, em relação à estratégia?
- c. **fale sobre o impacto do resultado destes projetos nos resultados financeiros**
- d. na base de clientes

Aspectos organizacionais orientados ao AMBIENTE de gerenciamento de projetos

15) **Na empresa**, qual o papel do escritório de gerenciamento de projetos?

- a. **Fale sobre a relação com as estratégias e objetivos**

16) como você descreveria a cultura em gerenciamento de projetos da empresa?

- a. **Fale sobre as resistências**
- b. a influência da cultura em GP na capacidade da empresa realizar seus objetivos

17) qual o nível de maturidade da empresa com o gerenciamento de projetos?

Aspectos organizacionais orientados aos CONTEÚDOS de gerenciamento de projetos

18) **Na empresa**, qual a relação entre portfólios/programas e estratégia?

19) entre mecanismos de categorização e estratégia?

20) Existe formulação de estratégia para um projeto específico?

Aspectos organizacionais orientados aos PROCESSOS de gerenciamento de projetos

21) **Na empresa**, qual a função dos "stage gates" (portões de fase)?

- a. **Fale sobre a relação dos "gates" com as fases dos projetos**
- b. os objetivos estratégicos
- c. as ações tomadas no surgimento de imprevistos

d. a necessidade de mudanças e novos objetivos

22) **Na empresa, qual a influência** da metodologia de projetos na estratégia?

23) Qual a relação entre o desempenho dos projetos e os processos estratégicos?

Fatores de alinhamento entre projetos e estratégias

24) Sobre os 10 (dez) itens de gerenciamento listados abaixo, marque um "X" no grau de importância que cada item possui para a capacidade de a empresa realizar seus objetivos estratégicos.

a. *faça uma breve explicação da importância escolhida.*

b. *caso queira, sugira um item novo que não tenha sido listado abaixo.*

1.Maturidade organizacional em projetos:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

2.Cultura em gerenciamento de projetos:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

3.Escritório de gerenciamento de projetos:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

4.Hierarquias de objetivos e estratégias:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

5.Categorização de projetos:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

6.Estratégia do projeto:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

7.Portfólios, programas e projetos:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

8.Metodologia de gerenciamento de projetos:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

9.Stage Gates (portões de fase) de projetos:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

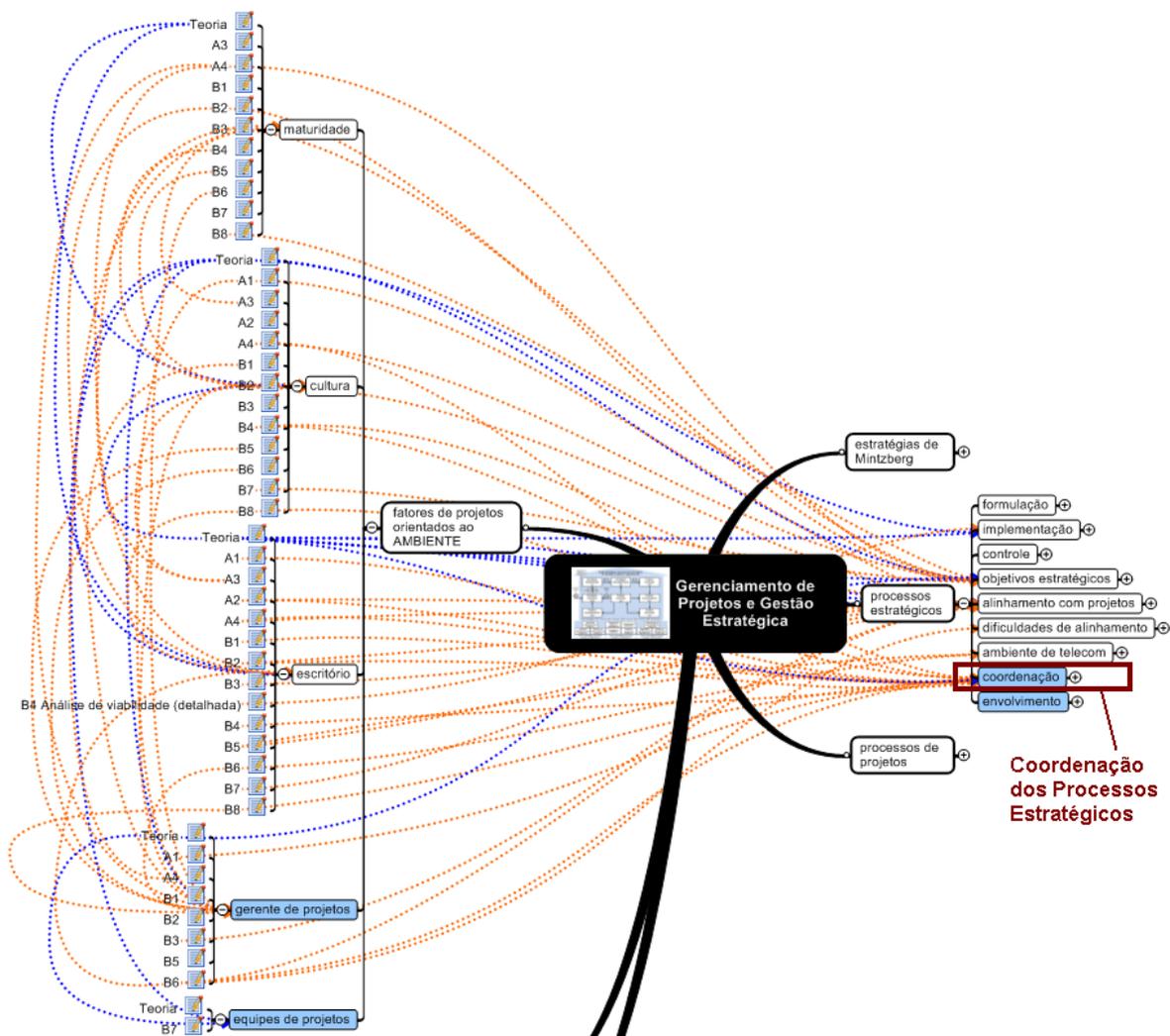
10.Modelos de desempenho de projetos (scorecard):

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

Outro:

() nenhuma () pouca () média () muita () imprescindível () não aplicável

APÊNDICE D – Mapas Cognitivos de análise



Mapa cognitivo 5: Discursos sobre os fatores de projetos orientados ao AMBIENTE, que indicaram a COORDENAÇÃO, como uma função que o gerenciamento de projetos exerce sobre os processos estratégicos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).