

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização do Problema

Os resultados promissores obtidos nos planejamentos táticos militares da década de 1950 com as novas técnicas de gerenciamento de projetos, conjugando-os a então emergente indústria da tecnologia da informação, despertaram interesse especial na Administração de Empresas. Ao mesmo tempo, a disciplina gerenciamento de projetos<sup>1</sup> emergiu como uma importante ferramenta na realização de projetos empresariais.

Por mais de 40 anos as companhias vêm utilizando os princípios da disciplina gerenciamento de projetos para a realização dos trabalhos. No entanto, nos últimos 30 anos muito pouco se fez para reconhecê-la como uma das “*core competencies*” (competências essenciais) para a composição do diferencial competitivo na estratégia empresarial selecionada (KERZNER, 2005). Por outro lado, há um interesse crescente neste campo do conhecimento da administração das empresas, o qual vem sendo associado aos resultados positivos inquestionáveis das organizações que adotaram sistematicamente a referida disciplina.

Em 2006, o *Project Management Institute, Chapter Rio de Janeiro* (PMI-RIO) desenvolveu a quarta edição da pesquisa Estudo Benchmarking 2006 envolvendo 183 empresas brasileiras. A terceira edição de 2005 teve a participação de 80 empresas, e nas duas edições anteriores a participação era respectivamente de 70 e 60 empresas. Neste estudo, 98% das empresas

---

<sup>1</sup> Para Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006) o gerenciamento de projetos é uma disciplina que consiste em um campo unificado do conhecimento que trata do planejamento, monitoramento e controle de esforços. Caracteriza-se também pela integração de fatores direcionadores e influenciadores, como por exemplo, os processos do planejamento estratégico.

participantes responderam que tencionam ou já estão investindo na disciplina gerenciamento de projetos como um objetivo da organização. Com relação ao principal benefício percebido, foi mencionado em primeiro lugar (por 71%) o “maior comprometimento com os objetivos e resultados”, seguido de “melhoria de qualidade nos resultados dos projetos” (67%) (PMI, 2006d p. 45).

Apesar dos resultados positivos há indícios de que, em muitos casos, os projetos não estão aderentes às estratégias das empresas. Isto estará provavelmente ligado ao fato que a disciplina gerenciamento de projetos era vista simplesmente como uma ferramenta de cronogramas para os empregados de nível operacional (KERZNER, 2005). Para Milosevic e Srivannaboon (2006, p. 99) “... quando as organizações ligam seus projetos à estratégia, são mais capazes de alcançar suas metas organizacionais”<sup>2</sup>. Partington (2000 apud MORRIS e JAMIESON, 2004a, p. 5) sugere que “as estratégias de nível operacional tendem a focarem-se nos programas e projetos”. Portanto, pode-se dizer que em muitos casos o gerenciamento de projetos é percebido nas organizações como uma tarefa eminentemente operacional, e não estratégica.

Por outro lado, na literatura pertinente ao tema, há autores que mencionam perdas causadas pela falta de uma ligação entre a estratégia da empresa e os projetos (COOPER et al., 1998; MILOSEVIC e SRIVANNABOON, 2006; PINTO e COVIN, 1989; SHENHAR, A., 2001). São recursos perdidos por cancelamento ou pela implementação de projetos que não contribuem para os objetivos estratégicos. Assim são desperdiçados recursos humanos, financeiros e tempo com todas as consequências nefastas para a competitividade da empresa.

A pergunta central desta pesquisa remete à questão da adequação estratégica dos projetos focando uma empresa em particular conforme segue:

*Há adequação entre os processos da disciplina gerenciamento de projetos e a estratégia da empresa pesquisada?*

---

<sup>2</sup> Citação traduzida pelo autor desta pesquisa.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Principal**

O objetivo final da pesquisa era averiguar se há adequação estratégica dos processos da disciplina gerenciamento de projetos, necessária para contribuir para um gerenciamento de projetos mais efetivo na empresa pesquisada.

### **1.2.2. Intermediários**

- 1º. Qual a estratégia empresarial implementada ou em andamento na empresa pesquisada?
- 2º. Quais as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais e estruturais da indústria, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, reais e potenciais?
- 3º. Quais são os processos da disciplina gerenciamento de projetos utilizados na empresa pesquisada?
- 4º. Até que ponto os projetos estão ligados à estratégia empresarial na empresa pesquisada?
- 5º. Quais são suas implicações em termos de constituir força ou fraqueza, real ou potencial?
- 6º. Qual o desempenho da empresa pesquisada?
- 7º. Os processos da disciplina gerenciamento de projetos da empresa pesquisada são adequados à estratégia da companhia?
- 8º. O que contribui e o que não contribui (dificulta) para a adequação estratégica da disciplina gerenciamento de projetos na empresa pesquisada?

### **1.3. Relevância do Estudo**

Acredita-se que outras empresas, que já utilizam ou buscam utilizar no futuro a aplicação sistemática da disciplina gerenciamento de projetos, com o objetivo de otimizar o tempo, custo e qualidade de implementação, poderão se beneficiar das lições desta pesquisa para assegurar que a disciplina gerenciamento de projetos contribua para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Embora existam inúmeras visões e abordagens possíveis a respeito da disciplina gerenciamento de projetos, a simples iniciativa de realizar um estudo acadêmico sobre este tema na perspectiva estratégica poderá incentivar outras iniciativas de pesquisa sob outras abordagens. Cabe mencionar aqui que Morris e Jamieson (2004b) divulgaram recentemente um documento pelo PMI, com base em pesquisa realizada pela University College London (2002-2003), sobre como as companhias mudam a estratégia corporativa para uma estratégia com foco em projetos, confirmando o interesse acadêmico sobre o assunto.

A comunidade de gerenciamento de projetos, que tem experimentado um crescimento notável de profissionais qualificados e certificados em todo o mundo, terá, em especial, a oportunidade de ampliar a visão atual predominantemente operacional da aplicação do gerenciamento de projetos para uma visão estratégica. Isto poderá trazer novas oportunidades profissionais nas organizações e uma abertura do canal de comunicação do nível tático ao estratégico das organizações.

### **1.4. Delimitação do Estudo**

O tema adequação estratégica dos projetos é novo e amplo, o que torna difícil tratar todos os aspectos pertinentes. Assim, para alcançar o objetivo da pesquisa, cujas perguntas abrangem questões inter-relacionadas sobre estrutura organizacional e modelos de estratégia empresarial, coube delimitá-la da seguinte forma:

- **Unidade de Análise e Geográfica:** A pesquisa somente será aplicada à empresa Eletronuclear, a qual se classifica como empresa nacional do governo, sediada na cidade do Rio de Janeiro, que tem um plano estratégico implementado, ou em fase de implementação, e tem o conhecimento ou esteja utilizando o gerenciamento de projetos na companhia.
- **Escopo:**
  - Projetos ou componentes de programas de curto prazo não serão objetos de análises desta pesquisa, pois é pouco provável que tenham pertinência estratégica.
  - Não se tratará do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, por conseguinte, não se apóia integralmente na metodologia vigente para a sua caracterização, ou seja, *OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model* (PMI, 2003).
- **Tempo:** O estudo foi realizado tendo-se como fonte informações e percepções dos sujeitos selecionados na empresa pesquisada, de novembro de 2007 a fevereiro de 2008.

## 1.5. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação foi composta de seis capítulos. Neste primeiro capítulo, foram apresentados a contextualização do tema pesquisado, a definição do problema central, e os objetivos principal e intermediários com as respectivas questões que foram respondidas na conclusão deste estudo, e finalmente a delimitação do estudo e sua relevância.

No próximo capítulo, fornece-se o referencial teórico da pesquisa. Numa primeira parte são apresentados os resultados da revisão da literatura existente nas áreas de gerenciamento de projetos, gestão estratégica e gerenciamento de *portfolio* de projetos, com enfoque na adequação estratégica dos processos de gerenciamento de projetos e nas conceituações acadêmicas acerca do gerenciamento de *portfolios* e programas de projetos nas empresas.

Também no segundo capítulo forneceu-se a fundamentação teórica da pesquisa: as definições e os conceitos centrais; os pressupostos; e o modelo conceitual que ajudou nas análises estratégicas da pesquisa, o Modelo Genérico Integrativo - GI de Macedo-Soares (2001b).

No Capítulo 3, caracteriza-se a pesquisa realizada e explicam-se os métodos empregados em cada fase. São também descritos a coleta e o tratamento de dados, a seleção dos sujeitos e as limitações metodológicas.

No Capítulo 4, são compartilhados os principais resultados da pesquisa.

No Capítulo 5, é realizada a discussão destes resultados no que concerne sua contribuição para responder às questões intermediárias da pesquisa, considerando-se as limitações metodológicas.

Ao final, o Capítulo 6 traz uma conclusão geral da contribuição desta pesquisa, apresentando as lições que possam ser aproveitadas pelos administradores de empresas interessadas na disciplina gerenciamento de projetos. Também são feitas recomendações de futuras investigações.