

1 Introdução

1.1. Problema de pesquisa

O tema desenvolvido neste trabalho terá como foco principal a análise do alinhamento entre processos de gestão estratégica e de gerenciamento de projetos nas organizações, tornando-se importante na medida em que esta interação, cada vez mais forte, possa contribuir para as organizações realizarem seus objetivos estratégicos, pretendidos e emergentes, de forma eficaz e eficiente.

A área de gestão estratégica sempre foi bastante pesquisada pela academia (Mendes; Binder; Prado Junior, 2006), com muitas proposições de métodos de trabalho, enquanto que a área de gerenciamento de projetos se aplica de forma prática, dentro das organizações, mas com poucos estudos empíricos realizados sobre o tema (Morris; Jamieson, 2004; Srivannaboon, 2006; Bredillet, 2008).

A gestão estratégica é traduzida no planejamento estratégico de cada organização, que nada mais é do que um plano antecipado do que deve ser feito a longo prazo, fazendo com que seja necessário se tomar decisões atuais que envolvem riscos, com base em previsões e estudos de mercado para se alcançar a visão da empresa, um patamar superior ao que se encontra atualmente, traduzida pelos seus objetivos estratégicos associados a metas anuais. A estratégia está intimamente ligada a necessidade da empresa crescer e evoluir.

Um projeto é um “empreendimento” temporário e sem igual, único, que possui claramente definidos, com início e fim formais, escopo de trabalho detalhado, orçamento e um nível de performance a ser atingido. Os projetos quando, gerenciados corretamente, e utilizando das ferramentas e metodologias adequadas, configuram importantes instrumentos para transformar a estratégia em resultados, principalmente em ambientes de grandes e constantes mudanças. Gerenciar um projeto é aplicar conhecimentos, habilidades,

ferramentas e técnicas de forma a atingir os resultados esperados, sem esquecer do envolvimento crucial de pessoas e processos (PMBOK, 2006).

A relação existente entre esses dois conceitos é a de que se, o planejamento estratégico tem como função fazer com que a empresa cresça, todo o crescimento esperado não se dará através das atividades atuais da organização e sim, de novos empreendimentos ligados a inovação. Para a realização desses novos empreendimentos, as organizações precisarão executar projetos. O planejamento estratégico será desdobrado em objetivos que gerarão iniciativas que, por sua vez, originarão atividades que visam alcançar as metas estabelecidas pela empresa. Essas atividades ao final deverão ser conduzidas como projetos.

Além dessa relação, podemos considerar que a ligação entre projetos e planejamento estratégico já acontece na fase de iniciação do gerenciamento de projetos. Esse primeiro passo engloba o processo de priorização e seleção dos projetos, uma vez que os recursos são finitos e as necessidades são infinitas. Quando há a decisão de se iniciar um projeto ou não, deve-se analisar e garantir, confirmando que o início do projeto está refletido no planejamento estratégico da empresa, alinhado diretamente a estratégia organizacional. Se o projeto não atende a estratégia, ele deve ser descartado.

Dessa forma, podemos concluir que o planejamento estratégico é o grande projeto da empresa por se tratar de algo novo, é conduzido pelas pessoas, precisa ser monitorado e ajustado de acordo com as mudanças do ambiente. Dessa forma, podemos aplicar técnicas de gestão de portfólios e programas, permitindo que o corpo gerencial da organização consiga visualizar a qualquer momento, qual a situação de custos, tempo, escopo, riscos e prazo de todo o planejamento estratégico, ou de um determinado departamento ou gerência.

1.2. Declaração de estudo

O objetivo principal deste trabalho consiste na avaliação da percepção dos gestores acerca do alinhamento estratégico do modelo de gestão das companhias do Grupo EBX, que é realizado através do gerenciamento de projetos e deve seguir o direcionamento traçado no planejamento estratégico de cada empresa desse conglomerado econômico.

Como objetivos específicos, serão abordadas, ainda, as razões da ligação direta entre o planejamento estratégico e a gestão de projetos existir, além do *modus operandi* e principais pontos de atenção na condução desse modelo de gestão.

Essa análise foi estruturada por meio de entrevistas realizadas junto a gestores das companhias EBX, LLX, MMX, AUX, MPX, OSX e OGX do grupo EBX. Todos os entrevistados eram executivos ou gestores de projetos participantes das tomadas de decisões estratégicas dentro de cada organização. Dessa maneira, buscou-se avaliar o efetivo alinhamento dos projetos gerenciados aos planos estratégicos de suas organizações, além de identificar percepções e preferências dos gestores na execução desse modelo de gestão, realizando-se recomendações ao final da pesquisa para ajustes nos processos da organização a fim de se obter melhores resultados.

1.3. Relevância do estudo

É possível considerar que o presente estudo é relevante em função de algumas razões que são apresentadas a seguir.

A identificação dos temas relacionados a gestão de projetos e planejamento estratégico está em pauta atualmente nas discussões das maiores empresas. Além disso, ferramentas e metodologias têm sido elaboradas para junção desses temas para melhorar a eficácia de gestão das organizações.

As informações que este trabalho produziu podem ser relevantes para diversos públicos, tais como estudantes, professores, especialistas nos temas e organizações de qualquer setor (setor privado, público e não governamental). Interessados diretamente têm-se o Project Management Institute (PMI), organização mundial que estuda as boas práticas de gestão de projetos e é responsável por disseminá-las pelo mundo, além dos vários autores que debatem sobre os modelos de gestão a se implementar em diversas culturas de organizações. Pela dificuldade do autor de encontrar estudos acadêmicos e referências quando se cruza a gestão de projetos como modelo de gestão e planejamento estratégico, essa dissertação representa uma abordagem atual sobre os dois temas que vêm sendo explorados nos últimos anos e servirá para empresas que desejam se reestruturarem, para acadêmicos que estudam o fenômeno da gestão de projetos, para os atuantes nas áreas de planejamento estratégico e,

principalmente, para os executivos que pretendem implantar uma abordagem parecida em suas empresas. Finalmente, o estudo se demonstrará relevante para todos os colaboradores do Grupo EBX, por se tratar de um estudo de caso prático.

1.4. Delimitação do estudo

O estudo foi desenvolvido na cidade do Rio de Janeiro, no período de novembro de 2010 a agosto de 2011. As entrevistas em profundidade com os executivos das empresas do grupo EBX foram o principal instrumento utilizado para efetuar a coleta de dados e foram realizadas no período de 20 de maio a 1 de agosto de 2011.

Este estudo volta-se mais especificamente para investigar a percepção dos executivos sobre o modelo de gestão das companhias, e se os projetos gerenciados pelos escritórios de projetos refletem o planejamento estratégico de suas organizações, sem abordar os impactos na cultura organizacional das organizações devido à implantação do modelo, maturidade das práticas de gerenciamento de projetos em cada companhia ou de gestão do planejamento estratégico.

Embora relevante, não se pretende tratar da questão do retorno financeiro percebido pelas organizações em implantar um modelo de gestão do planejamento estratégico por projetos.

1.5. Limitação do método

O método escolhido se, por um lado, está sujeito às interpretações do pesquisador, por outro lado, é o mais adequado para se obter informações subjetivas, em profundidade, ou que não foram mapeadas e oferecidas como opções de resposta caso a abordagem tivesse sido realizada através da aplicação de questionários. O procedimento de seleção intencional foi adotado e, assim, a possibilidade de generalização dos resultados obtidos é limitada. Deste modo, todas as entrevistas foram transcritas e analisadas detalhadamente, buscando-se minimizar os erros de interpretações em relação às respostas dos entrevistados. Os dados aqui apresentados são referentes apenas às empresas do Grupo EBX, que possui uma cultura e modelo de gestão próprios, não podendo o resultado alcançado pela pesquisa ser generalizado para as demais empresas, mesmo que brasileiras.

Em função da natureza descritiva da pesquisa, não é pretensão desse estudo estabelecer resultados conclusivos ou definitivos que possam garantir os benefícios ou como a implantação do modelo de gestão do planejamento estratégico por projetos dever ser realizado. O que se pretende é obter informações para ampliar o conhecimento sobre o tema, visando apoiar em alguma medida os futuros estudiosos e organizações que optem por adotar um modelo de gestão como esse.

Os resultados apresentados refletem a interpretação do pesquisador relativa aos dados analisados e devem ser considerados à luz do contexto em que a coleta de dados foi realizada e da lente teórica escolhida para subsidiar o processo de análise. Outras interpretações poderão ser apresentadas por leitores deste estudo, em função da perspectiva adotada para analisar o fenômeno central e do envolvimento pessoal com o objeto da análise.

1.6. Organização da dissertação

A dissertação está organizada em capítulos, a saber:

Capítulo 1, Introdução: formaliza o problema de pesquisa, declara o objetivo do estudo, explicita a relevância, a delimitação do estudo, limitações do método e apresenta a organização da dissertação.

Capítulo 2, Referencial Teórico: apresenta os principais conceitos, teorias e modelos nos quais o pesquisador se apoiou para analisar e dar tratamento aos dados coletados.

Capítulo 3, Metodologia de Pesquisa: descreve o método usado para realizar a pesquisa, a estratégia adotada para conduzir o trabalho, o roteiro de entrevistas e identifica o papel do pesquisador. Explicita, ainda, o critério de seleção dos sujeitos, descreve os procedimentos para coleta, registro e tratamento dos dados, além de apresentar as principais limitações do método adotado.

Capítulo 4, Análises: caracteriza o tema central pesquisado, apresenta os resultados das análises dos dados e evidencia as declarações mais significativas, relacionando-as à base conceitual.

Capítulo 5, Conclusão: são colocadas as considerações relativas ao estudo realizado, e são colocadas sugestões para novas pesquisas, que permitirão o aprofundamento da análise do tema em questão.

Capítulo 6, Referências Bibliográficas: traz as informações relativas às fontes consultadas para obter o respaldo teórico referente à realização do trabalho.