

2 Referencial teórico

2.1. Modelo de gestão

Modelo tem sua origem no latim *Modulus* que significa molde ou forma. O termo já foi utilizado em diversas áreas, porém sempre seguindo o mesmo conceito de algo que deve ser seguido. Gerir é organizar os recursos financeiros, materiais e humanos de uma instituição através de técnicas adequadas. Então, pode-se dizer que modelo de gestão é o gerir através de um exemplo já existente realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização. Segundo Ferreira et al (2005) entende-se como modelo de gestão o conjunto de princípios, conhecimentos, valores, instrumentos e práticas de gestão adotadas pelas organizações para realização de sua razão de ser e das finalidades básicas. Todas as organizações têm o seu modelo de gestão, normalmente derivado dos conhecimentos e experiências de sua equipe dirigente, mas dificilmente esses modelos de gestão são formalizados. E é por isso que segundo Porter (1980), os modelos de gestão são adaptáveis, já que nenhuma organização é capaz de ser competitiva em todos os ramos de negócios, sem alterar o seu *modus operandi*, sua estratégia, para se obter o sucesso.

2.2. Gestão de projetos

Segundo o PMBOK (2000), as organizações executam trabalho. O trabalho envolve rotinas ou projetos, embora possa haver sobreposição entre os dois. Rotinas e projetos possuem muitas características comuns, ambos são executados por pessoas, restringidos por recursos limitados, planejados, executados e controlado. O que difere, principalmente, a rotina dos projetos é a continuidade das suas execuções, porque enquanto os primeiros são contínuos e repetitivos, os projetos são temporários e únicos. Assim, um projeto pode ser definido através de algumas principais características distintas – um projeto é um empreendimento

temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos, enquanto que único significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma diferente de todos os outros já gerados até o momento. Lobato et al (2004) afirma que no cenário cada vez mais competitivo, as empresas têm que buscar novas formas de implementar estratégias, e dessa forma, muitas empresas estão implantando o modelo de gestão de projetos.

Projetos podem ser executados e gerenciados em vários níveis de uma companhia. Eles podem envolver um único colaborador ou uma empresa inteira, requerer pouquíssimas horas de trabalho ou anos de trabalho para se completarem, envolver uma única área da companhia ou atravessar as fronteiras organizacionais, como ocorre com consórcios, parcerias governamentais, etc.

Ainda de acordo com o PMBOK (2000), gerência de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes envolvidas, com relação ao projeto. O alcance dos objetivos traçados e a manutenção da expectativa das partes envolvidas comumente envolvem o equilíbrio entre demandas concorrentes como escopo, prazo, custo e qualidade, além de diferentes necessidades.

O termo gerência de projetos é ainda utilizado para descrever e se referir a uma abordagem organizacional para gerenciamento dos processos operacionais contínuos. Esta abordagem, mais conhecida como gerência por projetos, trata muitos aspectos dos serviços continuados como projetos, objetivando aplicar também a eles, os conceitos de gerência de projetos.

Para Prado (2003), quando bem aplicado, o gerenciamento de projetos produz bons resultados e leva a organização ao progresso. Dentre os bons resultados estão a redução de custos, aumento de vendas e receita, cumprimento dos prazos de produção ou lançamento de novos produtos. Porém, erros ocorrem também, como por exemplo: falta de planejamento dos gestores de projetos, rotina mal definida e estruturada para controle das mudanças, alocação de recursos ao projeto deficiente, em todas as fases, desde o planejamento até o encerramento. A importância de projetos na moderna gestão empresarial tem como objetivo planejar, organizar e gerenciar tarefas e recursos para alcançar um objetivo definido.

Para Valeriano (2005), o gerenciamento de projetos consiste em identificar problemas na organização, que analisados, podem ser resolvidos como se fossem projetos, podendo-se utilizar todas as técnicas e recursos desenvolvidos (processos, ferramentas, etc) e de eficiência comprovada em projetos de extrema complexidade. A administração por projetos é aplicada extensivamente em todos os tipos de organizações, inclusive naquelas não voltadas para projetos.

Conforme Souza (2004), as empresas, de uma maneira geral, devem ter ferramentas e processos de respostas rápidas às mudanças. As organizações que são pró-ativas e se antecipam à mudança levarão vantagens sobre as demais. A grande diferença está em como fazer para minimizar os problemas existentes na empresa. Dessa forma, identificar, aplicar habilidades e técnicas para projetar atividades buscando o atingimento dos objetivos e expectativas das partes envolvidas e apresentar as vantagens que uma metodologia de projetos aplicada de maneira certa pode trazer para as organizações, contribui para o sucesso das empresas.

2.3. Estratégia e planejamento estratégico

O termo estratégia teve sua origem no meio militar, onde significava, de maneira geral, a arte de vencer uma guerra. O livro de Sun Tzu, “A Arte da Guerra”, ganhou destaque mundial e fama abordando o conceito de estratégia idealizado no antigo século V a.C., na qual preconizava o emprego de ações estratégicas que foram utilizadas na época. A importância desta obra pode ser constatada nos dias de hoje, tanto nas forças armadas, como na sua adaptação para o meio empresarial.

Segundo Quinn (1991), podemos considerar que a estratégia é um padrão, que integra, homogeneamente, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. As principais dimensões de uma estratégia são:

- possuir os objetivos mais importantes, as mais significativas políticas e ações a serem executadas;
- ser estruturada por meio de um agrupamento de forças e conceitos, que lhe dão coesão, equilíbrio e foco;
- lidar tanto com o desconhecido quanto com imprevistos. A essência da estratégia é a construção de uma postura que, mesmo que muitas vezes

seja avaliada como flexível, seja tão forte em seletividade, que a organização se permite atingir seus objetivos a despeito da ação imprevista ou desconhecida de forças externas;

Colocado ensinado por Nogueira e Roberto (1998), o alinhamento estratégico é essencial para a construção do futuro. Possuir uma hierarquia, principalmente no caso de organizações complexas é necessário. Segundo o autor, uma estratégia eficaz deverá apresentar as seguintes características:

- promover a iniciativa, preservando a liberdade de ação e aumentando o comprometimento;
- apresentar objetivos claros e decisivos;
- coordenar e comprometer a liderança;
- concentrar força e poder no momento e local crucial;
- surpreender os competidores;
- prover flexibilidade, através da construção de reservas de recursos;
- prover segurança para a base de recursos do negócio.

Andrews (1991) detalha o conceito de estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam os objetivos de uma organização, a natureza das contribuições a serem oferecidas as partes interessadas (acionistas, empregados, clientes, etc) e o segmento de negócio no qual ela atuará.

Para Gaj (2002), o planejamento estratégico é um processo organizacional de adaptação, alcançado através de tomadas de decisões e avaliações, aonde se procura sempre responder a algumas questões como: por que a organização existe, o que ela faz, e como ela faz.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam que os planos estratégicos de longo prazo são, logicamente, compostos através do desdobramento de metas, por planos de médio e curto prazo. Nesse sentido, os projetos aparecem para integrar e coordenar as ações empenhadas na realização dos objetivos derivados destes planos.

Outros autores ressaltam a importância dos projetos possuírem objetivos tangíveis e específicos, que possam também ser mensurados através de indicadores, sendo realistas e orientados a resultados. Os objetivos precisam ser definidos e comunicados às partes interessadas do projeto, de forma que todos consigam facilmente compreendê-los.

Morris e Jamieson (2004) discorreram afirmando que conceitualmente, o correto é que exista nas organizações uma hierarquia conceitual, que alinhe a estratégia de negócios aos portfólios de projetos. Esta hierarquia reflete a seqüência lógica de objetivos, desde o nível estratégico corporativo e até o nível das estratégias individuais de cada membro participante de um projeto. Os autores utilizam o termo “efeito cascata” para a ação de decomposição dos objetivos e estratégias, em que a implementação de estratégias nos níveis organizacionais superiores resulta na criação de vários projetos inter-relacionados nos níveis inferiores. Norrie e Walker (2004) consideram que os participantes dos projetos ligam suas próprias ações e decisões à estratégia geral do projeto.

De acordo com Duque e Pelissari (2007), alguns especialistas do tema criticam a realização do planejamento estratégico, argumentando que normalmente são lentos, complexos e de difícil execução. Justificam que hoje, com a globalização “instantânea”, os processos têm que ser ágeis, flexíveis e com rápidas mudanças, quase *online*. Em resumo, defendem que o planejamento tem que ser praticamente diário.

Mas, na verdade, com o planejamento estratégico não se pretende descobrir o futuro, e sim, traçar objetivos viáveis e propor ações para alcançá-los. Muller (2003) destaca que, a questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando o seu ambiente atual e futuro. Kotler (1998) faz sua definição como o processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado em permanente modificação.

Oliveira (1991) apresenta também sua definição como o processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Campos (1993) usa uma linguagem metafórica em sua definição de planejamento estratégico, descrevendo-o como a arte gerencial de posicionar os meios disponíveis de sua empresa, visando manter ou melhorar posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações.

A estratégia precisa ser planejada, executada e controlada, o que evidencia a necessidade de uma gestão estratégica mais ampla, não somente o planejamento.

Entretanto, outros autores acreditam que o planejamento estratégico deve continuar sendo realizado, mantendo suas características básicas e que este processo é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Segundo Levy (2000), o pensamento estratégico nas empresas é pautado pela afirmação de que há um conflito muito constante entre as empresas. Ele faz a comparação com as empresas e os exércitos quando se preparam para a guerra, mas passam por longos períodos de paz, enquanto as empresas estão em permanente situação de conflito.

O entendimento sobre planejamento pode ser traduzido como um estudo da situação atual de uma organização, incluindo a discussão e definição da sua missão e visão e ações a serem realizadas para atingir as metas de forma eficiente, otimizando os resultados.

Pode-se, portanto, afirmar que o planejamento estratégico adota, de forma semelhante a qualquer tipo de planejamento, um passo a passo com o intuito de se alcançar soluções estratégicas para atingimento dos objetivos da empresa, sendo este considerado o de mais alto nível dos tipos clássicos de planejamento - estratégico, tático e operacional.

2.4.

Gestão de portfólio de projetos e planejamento estratégico

Quando as empresas começam a estruturar as suas atividades de planejamento estratégico, o processo em geral é interessante e produtivo até o momento em que os executivos precisam escolher o conjunto de projetos que serão praticados.

A falha no alinhamento dos projetos com suas estratégias faz com que a tomada de decisão das empresas resulte em escolhas de projetos que não contribuem para os objetivos organizacionais, além da eliminação equivocada de projetos que ajudariam e seriam os alicerces para a concretização desses objetivos (Srivannaboon, 2006; Norrie; Walker, 2004).

Mas o gerenciamento de projetos pura e simplesmente não garante o alcance da estratégia. Sem um modelo de gestão que garanta o alinhamento dos projetos com a visão de futuro, a perseguição pelos sucessos nos projetos perde sentido. Nesse sentido, a gestão estratégica por projetos torna-se um ponto fundamental para a implementação da estratégia.

Valeriano (2005) relaciona os temas gestão estratégica e gerenciamento de projetos, pontuando que sem coordenação, uma boa estratégia acaba por se transformar na ‘vã filosofia’ de Hamlet; e projetos sem embasamento na estratégia são como resultados espontâneos, sem raízes, sem nexos, quase sempre falhos e conflitantes.

A definição dos projetos é uma atividade fundamental e indelegável, pois o portfólio de projetos representa a estratégia de fato de uma empresa. O alcance da estratégia passa pela execução do conjunto de projetos de maneira articulada, definidos à luz dos resultados que se quer atingir com o plano estratégico. Não é raro nos depararmos com situações em que os gestores delegam a escolha desses projetos sem instruir sobre a natureza dos resultados.

A consequência é a definição de projetos que nada têm a ver com a estratégia que deveriam viabilizar. Esses projetos acabam por focar a resolução de problemas relacionados à melhoria contínua que, mesmo sendo relevante, não garante resultados expressivos.

Segundo Missipo (2010), o ponto de partida deve ser o entendimento do resultado a ser gerado. Dessa forma, a definição dos projetos pode ser realizada com forte orientação ao resultado, e não simplesmente em função dos possíveis projetos levantados internamente. A qualidade e escopo dos projetos, não esquecendo dos seus prazos, ficam condicionados à meta de resultado. A validação do portfólio definido também é essencial, realizando o *check* com seus objetivos estratégicos. Muitas vezes, o que se observa é que tal portfólio não espelha a ousadia que está no plano estratégico da organização, gerando

frustrações com o próprio processo de planejamento estratégico, que pode até acabar perdendo sua credibilidade senão gerenciado de forma eficiente.

Outro ponto é que algumas organizações às vezes não possuem portfólio e dizem que tem, espelhado no planejamento estratégico. Um portfólio de projetos é bem diferente de um “juntado de projetos”. Um bom portfólio precisa ter uma lógica de execução alinhada à de geração de valor por trás da estratégia. Quais projetos serão executados primeiro e por quê? Qual é a ligação entre os projetos e como os resultados a serem gerados por um potencializam ou anulam os resultados de outro? Durante o planejamento do portfólio de projetos deve-se mapear os fatores que poderiam alterar de forma significativa o resultado atingido. O ambiente de negócios está cada vez mais dinâmico e as movimentações que nele ocorrem podem fazer com que o que se busca em termos de resultado deixe de ter relevância. Uma simples alteração de normas por um órgão regulador, por exemplo, pode acabar com os planos de uma empresa.

Mas ainda segundo Missipo (2000), não basta planejar. Os negócios ou o mercado não param porque a empresa se dedicou a planejar o portfólio de projetos. O levantamento e tratamento de informações sobre os projetos, a análise do impacto da execução destes nos resultados da organização e o cruzamento com informações do mercado, são necessários para que essa gestão dinâmica seja efetiva.

Por isso, planejar e gerir o portfólio de projetos deve ser encarado como um processo e não como um evento isolado. O sucesso no gerenciamento de portfólios é resultado do entendimento de algumas empresas que conseguiram compreender que a estruturação desse processo deve ser gradativo, começando com atividades simples, como a formalização de recursos em projetos, e progredindo para tarefas mais complexas e com maior valor agregado, como as análises. As companhias nesse caminho também aprenderam com os erros. Para muitos, a gestão do portfólio de projetos soa estranho, mas em busca da alavancagem por maiores resultados e execução das suas estratégias, cada vez mais as empresas estão buscando se familiarizarem com o tema. A Figura 1 demonstra como o planejamento estratégico, depois de elaborado, deve através de indicadores, monitorar os processos da organização, sinalizando como os objetivos estão sendo alcançados, por influência da implementação da carteira de projetos estratégicos.



Figura 1: Planejamento Estratégico, Processos e Projetos
 Fonte: Muller, 2003

Uma nova corrente metodológica de gestão de portfólio tem se desenvolvido na literatura e no ambiente profissional de gerenciamento de projetos. De acordo com o PMBOK (2000), portfólio é uma coleção de projetos e programas e outras atividades que são agrupadas para facilitar seu gerenciamento efetivo e ir ao encontro dos objetivos estratégicos do negócio. A intenção da gestão do portfólio é maximizar a contribuição dos projetos para o sucesso geral da organização.

Mas, o que define o sucesso de uma organização? Muitos podem dizer que uma empresa que gera resultado positivo é uma empresa bem sucedida. Em outra visão, a empresa deve gerar resultado positivo e sustentado no longo prazo para ser considerada bem sucedida. Ainda mais, esses resultados no longo prazo devem estar alinhados com a estratégia definida, pois valor só faz sentido se estiver à luz da estratégia. A crise mundial de agosto de 2008 evidenciou sérios problemas de empresas que, privilegiando resultados de curto prazo, comprometeram sua própria existência.

Abordando o tema estratégia, estamos analisando processo, “coisas” que as organizações buscam executar a mais, melhor ou em um formato diferente para o alcance de objetivos de longo prazo. A estratégia pressupõe transformação, que pode ocorrer no âmbito dos processos, tecnologias e pessoas. Essas transformações só conseguem ser concretizadas após a execução de projetos bem estruturados. Assim sendo, os projetos são viabilizadores da estratégia, sendo executados simultaneamente para que se execute, de fato, uma estratégia

organizacional, e é aí que a disciplina da gestão do portfólio de projetos passa a ser essencial, como demonstrado na figura 2 abaixo.

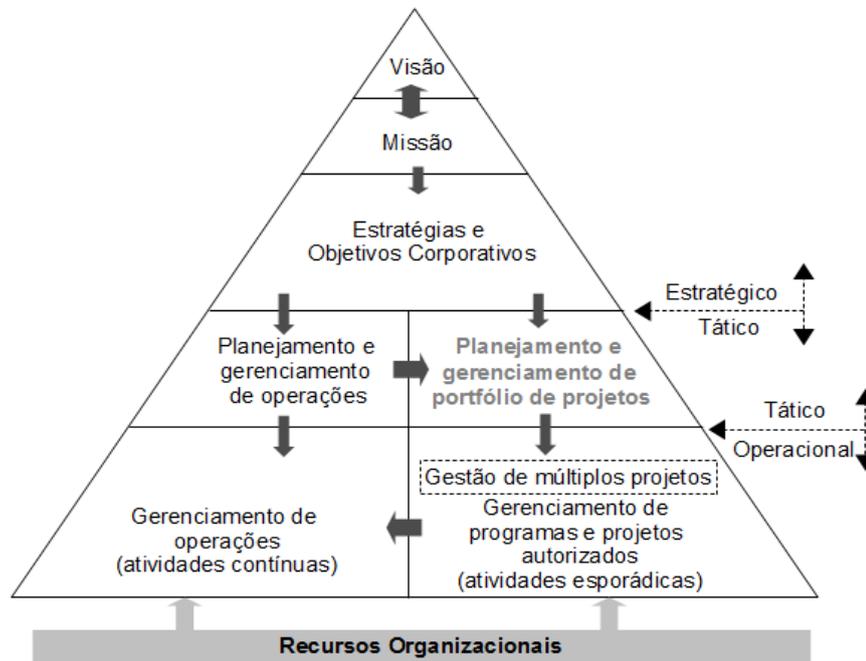


Figura 2: Contexto Organizacional - desdobramento da Estratégia em Projetos
Fonte: PMBOK, 2000

Uma pesquisa realizada recentemente pela consultoria em Gestão Estratégica – 3GEN em 2009, revelou que existe uma forte correlação entre a realização de reuniões de gestão estratégica e gestão de portfólio. Na análise realizada, as 61% das organizações que têm reuniões de gestão estratégica realizam a gestão de portfólio de projetos. Pela experiência de mercado e opinião dos especialistas que conduziram a pesquisa, essas duas disciplinas caminham de mãos dadas, sendo indissociáveis. As reuniões de gestão estratégica são, na verdade, o pontapé, dão as entradas necessárias para que a alta administração das organizações possam tomar as decisões de correção de rumo a partir da reflexão sobre as seguintes questões:

- Porque não estamos atingindo o resultado necessário?
- O que deveríamos fazer diferente?
- O que deveríamos fazer a mais do que estamos fazendo?

A maioria das respostas para as questões colocadas estão diretamente relacionadas aos projetos e por consequência, a gestão de portfólio, o que faz concluirmos mais uma vez que a gestão estratégica e gestão de portfólio são na verdade processos que andam necessariamente juntos nas organizações que buscam efetividade na execução das suas estratégias.

2.5.

Premissas para avaliação do alinhamento dos projetos gerenciados com a estratégia da organização

A partir da interpretação do referencial teórico previamente descrito e dos objetivos do trabalho, estabeleceram-se algumas proposições, reforçadas pela última pesquisa realizada pela consultoria em Gestão Estratégica 3 GEN, que foram verificadas pela pesquisa:

Proposição 1: Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.

Proposição 2: A organização deve seguir a estratégia e não o inverso. Após a formulação, é preciso ajustar processos, redesenhar a estrutura e adequar as tecnologias à nova estratégia. Não ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado.

Proposição 3: A estratégia depende diretamente de pessoas. Para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição. Além disso, devem ser criados sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados à estratégia, assegurando foco na execução das prioridades estratégicas.

Proposição 4: A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros. É preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas.