

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Suzana Silva de Souza

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR PROJETOS: UM ESTUDO DE
CASO NUMA INDÚSTRIA MANUFATUREIRA

Porto Alegre

2012

Suzana Silva de Souza

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR PROJETOS: UM ESTUDO DE
CASO NUMA INDÚSTRIA MANUFATUREIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2012

Suzana Silva de Souza

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR PROJETOS: UM ESTUDO DE
CASO NUMA INDÚSTRIA MANUFATUREIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em : ____ de ____ de ____

BANCA EXAMINADORA

Professor

Professor

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

À UFRGS pela competência no ensino superior e fomento à paixão pela gestão. A UFRRJ pela introdução ao mundo da administração.

À minha família: meu pai Elias Figueiredo de Souza, minha mãe Ivanda Silva de Souza, minha irmã Queila Silva de Souza, exemplos de amor e superação nesta caminhada.

Um agradecimento especial ao meu marido Luciano, pela paciência, compreensão e apoio nesta fase tão especial de minha vida.

À professora orientadora Dra. Raquel Janissek-Muniz, que me ensinou a ser objetiva e prática no momento em que isto me cabia, me orientando no desenvolvimento deste projeto.

Aos colegas de trabalho, em especial Mariela Aranda, que me ouviu inúmeras vezes com toda a paciência e atenção que um formando demanda sobre seu trabalho de conclusão.

Aos amigos cariocas e gaúchos que contribuíram de forma significativa na realização deste sonho.

RESUMO

Este trabalho buscou compreender o relacionamento entre duas áreas de gestão presente nas organizações: a gestão estratégica e o gerenciamento de projetos. Devido ao aumento da competitividade nas empresas e necessidade de definição de metas para se alcançar vantagens competitivas, muitas organizações desenvolvem projetos para este fim. Contudo, observa-se que muitos destes projetos não estão alinhados à estratégia da organização, não contribuindo assim, com a sua visão. Dentro desta perspectiva, este trabalho de pesquisa qualitativa e exploratória, buscou identificar esta relação, problema de pesquisa deste TCC, em uma indústria manufatureira. A coleta de dados foi baseada em análise documental, observação participante e entrevista semiestruturada. A análise de dados foi do tipo análise de conteúdo, identificando categorias e relacionando pensamentos de autores referenciados, além de ações identificadas na prática da indústria. Este estudo pode concluir que a falta de uma estrutura projetizada em uma indústria de manufatura é um dos fatores que mais influenciam no alinhamento estratégico por projetos. Outro ponto conclusivo foi relacionado à falta de uma visão sistêmica daqueles que executam a estratégia, e que muitas vezes enxergam apenas partes do todo. Ter claro os principais processos e seus resultados contribuiria significativamente para um bom Alinhamento Estratégico por projetos.

Palavras-chave: gestão estratégica, gerenciamento de projetos, alinhamento estratégico por projetos.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE – Alinhamento Estratégico

AEP – Alinhamento Estratégico por projetos

GE – Gestão Estratégica

GP – Gerenciamento de Projetos

PE – Planejamento Estratégico

PMI – Project Management Institute

PMO – Project Management Office

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Estrutura da seção.....	16
Figura 2 – Relação entre Projeto, Programa e Portfólio.....	29
Figura 3 – Comparativo entre Gerenciamento de Projetos e de Portfólio.....	30
Figura 4 – Referencial bibliográfico utilizado.....	33
Figura 5 – Fluxo de fases do AE.....	35
Figura 6 – Mapa cognitivo: Grade das unidades de conteúdos temáticos	37
Figura 7 – Esquema analítico de articulação entre processos de GE e de GP.....	38
Figura 8 – Departamentos da Unidade Motores que se envolvem com projetos.....	51
Figura 9 – Categorias utilizadas na análise de conteúdo.....	53
Figura 10 – Maturidade de GP.....	66
Figura 11 – Fluxograma macro da gestão da carteira de projetos.....	68
Figura 12 – Relacionamento entre a GE e o GP.....	92
Quadro 1 – Os 5 P’s da Estratégia de Mintberg (2006).....	16
Quadro 2 – Sistema de Gestão pelas Diretrizes.....	22
Quadro 3 – Causas e problemas.....	23
Quadro 4 – Fases do planejamento.....	23
Quadro 5 – Resumo dos resultados obtidos para as hipóteses estudadas.....	34
Quadro 6 – Fatores de AE	36
Quadro 7 – Constructos da Gestão Estratégica.....	46
Quadro 8 – Constructos do Gerenciamento de Projetos.....	46
Quadro 9 – Constructos do AEP.....	47
Quadro 10 – Público alvo entrevistado.....	48
Quadro 11 – Metodologia do Hoshin Kanri.....	55
Quadro 12 – Análise baseada nos fatores de AE do Modelo de LEITE (2010).....	93

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS	12
	1.2.1 OBJETIVO GERAL	12
	1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3	A JUSTIFICATIVA.....	13
1.4	METODOLOGIA	13
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2	ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E PROJETOS.....	15
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA	16
	2.1.1 ESTRATÉGIA.....	16
	2.1.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	18
	2.1.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	24
	2.1.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	26
	2.2.1 PROJETOS	27
	2.2.2 INSTRUMENTOS DA GESTÃO DE PROJETOS	28
2.3	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR PROJETOS.....	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	42
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	42
3.3	OPERACIONALIZAÇÃO	44
	3.3.1 COLETA DE DADOS.....	44
	3.3.2 ANÁLISE DE DADOS	48
4	RESULTADOS.....	50
4.1	A GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA X	53

4.1.1	CLAREZA DAS ESTRATÉGIAS	55
4.1.2	PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	57
4.1.3	FASES DE EVOLUÇÃO DO PE NA EMPRESA X.....	60
4.1.4	AÇÕES CONDIZENTES COM A ESTRATÉGIA	61
4.1.5	FASE DE PLANEJAMENTO E FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	62
4.2	O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA EMPRESA X	65
4.2.1	<i>INPUTS</i> PARA O PLANEJAMENTO.....	69
4.2.2	GESTÃO DE PROGRAMAS E DE PORTFÓLIO.....	72
4.2.3	PRAZO, CUSTO E QUALIDADE/ESCOPO.....	72
4.2.4	AValiação DOS RESULTADOS DOS PROJETOS	74
4.3	O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR PROJETOS NA EMPRESA X .	78
4.3.1	CLAREZA DA ESTRATÉGIA DO PROJETO.....	78
4.3.2	ALOCAÇÃO DE RECURSOS	79
4.3.3	MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROJETOS E AValiação	82
4.3.4	RESULTADOS DOS PROJETOS REALIMENTAM O PE? ...	85
4.3.5	PRIORIDADES	86
4.3.6	CONTRIBUIÇÃO DO GP (ESCRITÓRIO DE PROJETOS) NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	88
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
5.1	LIMITAÇÕES	100
5.2	SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS	100
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas permitiram às organizações uma expansão de seus mercados, proporcionada pelos diversos meios e facilidade de transmissão de dados e possibilidades de relacionamentos. A distância não se tornou mais problema para firmar contratos e fechar negócios em localizações fora das fronteiras da empresa, o que permitiu um aumento do potencial para fazer negócios e, por consequência, a competitividade entre as empresas.

Visto a necessidade de se obter uma sustentabilidade neste mercado, as empresas têm utilizado a administração estratégica para, através de conceitos prescritivos e descritivos, colocar em prática formas de permanecer neste mercado competitivo. Para o entendimento do ambiente em que está inserida a organização, assim como onde se quer chegar e como fazer para chegar, é necessária a aplicação de um sistema de gestão estratégica que permita desde a obtenção da melhor forma de formular as estratégias, até a sua execução/implementação e seu monitoramento no tempo.

De fato, traçar um planejamento estratégico não é o suficiente para implementá-lo. É preciso um alinhamento que permita unir a etapa de formulação da estratégia com a etapa de sua implementação e esta deve ser planejada de forma a permitir que os ativos intangíveis da empresa estejam alinhados com os objetivos estratégicos e contribuam para a sua validação a longo prazo.

Conforme cita Nogueira e Moreira (1998), com a integração dos mercados neste contexto de globalização, as organizações precisam identificar suas chances de sucesso e sobrevivência neste meio. Esta ideia é expressa pelo conceito de alinhamento estratégico que segundo Quinn (2006, p.29) “é um padrão ou plano que integra de forma coesa os principais objetivos, políticas e ações de uma organização”.

Este alinhamento reforça a necessidade das organizações em não apenas definirem metas e perspectivas a longo prazo, mas em desenvolver um trabalho na organização desde a cultura, passando pelos fluxos de informações e a capacitação de pessoas para atingir estes

objetivos. Processos gerenciais, lideranças e competências necessárias são alguns dos traços que devem ser identificados e delimitados para um atingimento eficaz da estratégia.

Indo ao encontro das formas de obter alinhamento estratégico na empresa, tem-se a gestão de projetos, que surgiu para oportunizar a organização e aplicação de metodologias e ferramentas que facilitem o gerenciamento da implementação das estratégias. Qualquer implementação de estratégia pode ser observada pelo ângulo de um projeto, com objetivos claros (escopo), um prazo a ser realizado e uma quantidade finita de recursos.

1.1 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Através de uma visão sistêmica da empresa, é possível observar diversos departamentos que executam atividades distintas em prol de um bem comum à organização. Esse bem comum pode ser chamado de estratégia organizacional que é desmembrado em diversas entregas/metapas para cada setor. É a integração e a soma destas entregas que permitem o seu crescimento e a sua sustentabilidade.

Dentro deste contexto emerge a necessidade de relacionar os processos de definição desta estratégia com os processos de sua implementação, uma vez que o primeiro define onde se quer chegar e o segundo operacionaliza este objetivo desejado. Muitas organizações buscam aprender e aplicar novos métodos de relacionar esses dois momentos da gestão estratégica: a formulação e a implementação.

Com este objetivo tem-se o Gerenciamento de Projetos (GP) que, através de metodologias, ferramentas e instrumentos de gestão, permite a realização desses desdobramentos da estratégia com sucesso. Contudo, técnicas de gerenciamento de projetos têm sido utilizadas de forma separada da estratégia, sendo observado que muitas organizações adotam um sistema de gestão de projetos, mas não relacionam à seus processos estratégicos, sendo necessário um alinhamento entre estas duas áreas.

Dentro das organizações, é possível observar diversos tipos de projetos sendo executados por diversos departamentos e unidades diferentes. Cabe aqui ressaltar a distinção de projetos e processos de rotina uma vez que estes são repetitivos enquanto aqueles produzem resultados únicos. Projetos de desenvolvimento de um novo produto, de construção de uma nova planta fabril, de implementação de um novo sistema de informação, ou mesmo da compra de uma máquina, são todos realizados na mesma organização, porém com

objetivos diferentes. E, dificilmente os executores de cada projeto conhecem os projetos do departamento vizinho.

Desta forma fala-se muito em Gestão Estratégica (GE) assim como em GP, porém pouco se fala sobre o relacionamento destas duas grandes áreas. Enquanto alguns setores possuem uma visão do futuro da organização, definindo novos negócios, assim como colocando metas para a produção e vendas, outros departamentos executam os projetos relacionados a este plano estratégico sem saber qual a sua contribuição para a organização.

Este trabalho objetiva buscar na revisão da bibliografia, assim como na pesquisa de campo, os fatores, instrumentos e ações que contribuam para reduzir a distância proporcionada pela departamentalização nas organizações. Desta forma, busca-se responder à seguinte problemática: *Qual a relação entre a estratégia e os projetos na Empresa X?*

1.2 OBJETIVOS

No momento do desenvolvimento e planejamento deste trabalho, os seguintes objetivos foram identificados:

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a relação entre a Gestão Estratégica e o Gerenciamento de Projetos através do alinhamento estratégico por projetos em uma indústria manufatureira.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender a interdisciplinariedade entre as áreas de gestão estratégica e de Gerenciamento de Projetos (mapa mental);
- Identificar como a organização relaciona seu planejamento estratégico com os projetos desdobrados da estratégia (campo);
- Sugerir ações de melhoria para o processo de Alinhamento Estratégico por projetos.

1.3 A JUSTIFICATIVA

A justificativa para a escolha deste tema ocorre por diversos fatores. Entre eles está o mercado promissor de Gestão de Projetos que vem crescendo, principalmente com a criação do Project Management Institute (PMI), uma associação mundial de gerenciamento de projetos, criada em 1969 e que proporciona a disseminação de teorias, melhores práticas e experiência sobre projetos. De fato, o tema vem se disseminando nas empresas de engenharia que trabalham com projetos, assim como no setor industrial, no que tange aos serviços de infraestrutura como construções e serviços de manutenção, e a instalação de máquinas.

Além disso, percebe-se no dia a dia destes profissionais que muito se fala em gestão e pouco se vê sobre alinhamento. Observa-se que muitas organizações desenvolvem projetos que não estão alinhados à estratégia da empresa, e com isso, não contribuem com a visão da organização. Os projetos são executados de acordo com as necessidades das áreas e seus resultados não são alinhados com uma visão de longo prazo da empresa.

Desta forma, este trabalho busca analisar a relação entre a gestão estratégica da empresa e a gestão de projetos, bem como encontrar pontos que possuam interação. Acredita-se que este estudo possa contribuir com a organização estudada, uma vez que apresentará os resultados de uma pesquisa da situação atual da empresa e com a comunidade acadêmica por relacionar as duas áreas de gestão estudadas na universidade. Além disso, este trabalho se justifica pelo fato de ser desafiador à pesquisadora desde sua estruturação até sua aplicação e avaliação de resultados.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa escolhida para este trabalho foi a qualitativa, de caráter exploratório de forma a explorar o problema identificado. Será realizado um estudo de caso em uma organização do setor de manufatura, que adotou práticas de Gestão de Projetos em sua estrutura. Os instrumentos utilizados pelo estudo serão a observação participante, a análise documental e a entrevista semiestruturada.

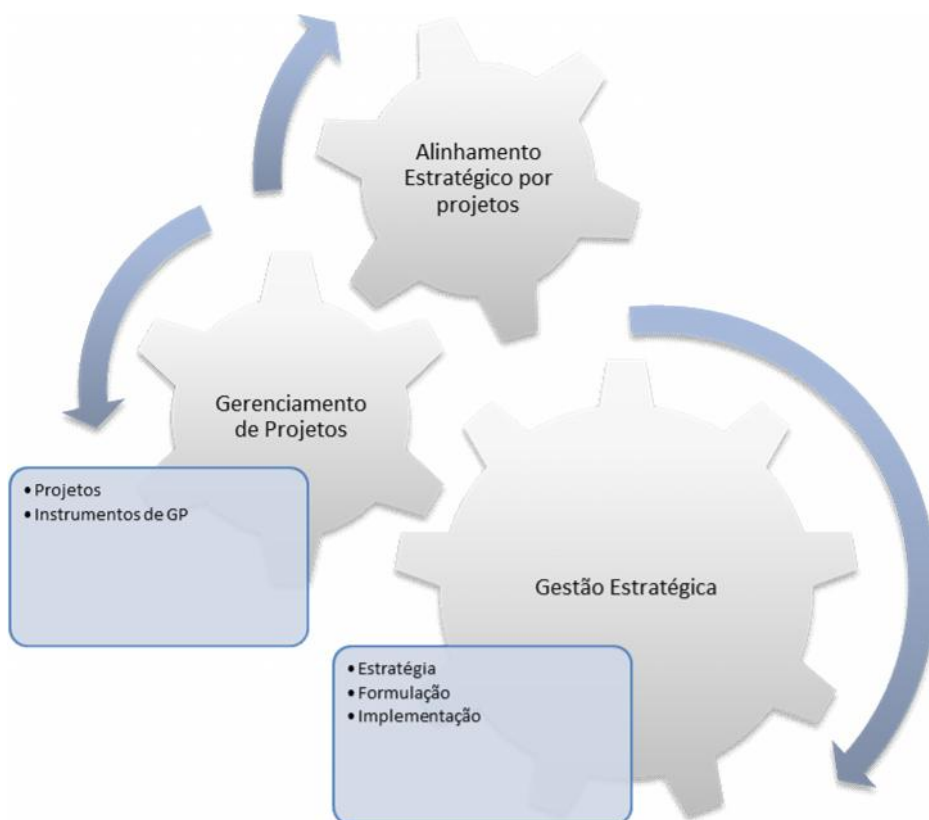
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este documento está estruturado de forma a fazer com que o leitor entenda o tema e a problemática do estudo, assim como compreenda seu objetivo principal e específicos, descritos no primeiro capítulo; adquira conhecimento baseado no referencial teórico do segundo capítulo; compreenda qual foi o método utilizado na pesquisa no capítulo três; analise os resultados deste trabalho apresentados no capítulo quatro e compartilhe das considerações finais do capítulo cinco.

2 ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E PROJETOS

Este capítulo permite a construção de uma análise do referencial teórico em duas grandes áreas de conhecimento: gestão estratégica (seção 2.1) e gerenciamento de projetos (seção 2.2). O primeiro inicia com os conceitos relativos a estratégia empresarial, e em seguida analisa-se os processos necessários para trabalhar com a estratégia, ou seja, sua formulação e implementação, encerrando, em seguida, com conceitos relativos ao alinhamento estratégico no contexto mais geral do termo. A segunda grande área trabalha os conceitos relativos à projetos, incluindo os instrumentos de gestão como programas e portfólios, e escritórios de projetos. Com isso, encerra-se este capítulo tratando da questão do Alinhamento Estratégico por Projetos (seção 2.3), que é o tema central deste trabalho. A figura 1 apresenta esta estruturação:

Figura 1 - Estrutura da seção



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Tachizawa (2000), a gestão estratégica pode ser definida como o processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, temperamentos, cultura, estratégias, posturas, adaptando-se às turbulências do meio ambiente e às tendências futuras, e no sentido de agregar valor para o cliente, seguindo na constante e interminável busca de excelência e viabilizando a sua sobrevivência de longo prazo.

Faz parte desta gestão o desenvolvimento e a aplicação de uma visão sistêmica da organização que permitam relacionar as fases entre a formulação e a execução, traduzindo a primeira ao corpo organizacional e avaliando a segunda para realimentar a primeira. Além disso, esta gestão precisa permitir a elaboração de um diagnóstico da organização, permitindo seu desenvolvimento, alinhando seus objetivos e monitorando todas as fases de implementação.

2.1.1 Estratégia

Segundo Mintzberg (2006), a estratégia pode ser apresentada em cinco definições diferentes. O quadro 1 apresenta estas definições, assim como suas características:

Quadro 1 - Os 5 P's da Estratégia de Mintberg (2006)

(P) Estratégia	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de 'manobrar' a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006)

De acordo com o autor, as estratégias se complementam, dado que em algumas situações elas podem se comportar como um tipo diferente de definição, dependendo do momento que a empresa estiver passando.

Para Quinn (1980), a estratégia pode ser definida como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ação da organização em um todo coeso. Quando ela é bem formulada auxilia na organização e alocação de recursos, assim como na ratificação de um postura única e viável para enfrentar as mudanças do ambiente.

O autor acrescenta alguns conceitos que são utilizados com a estratégia como o caso: das *metas* ou *objetivos*, que estabelecem o que vai ser atingido e quando os resultados serão obtidos; das *políticas*, *regras* ou *diretrizes* que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer; dos *programas* que especificam a sequência de ações necessárias para atingir os objetivos.

Já Porter (1996) ressalta a importância de não confundir eficácia operacional com a estratégia. A primeira significa desempenhar atividades similares melhor do que os rivais, permitindo a uma empresa utilizar melhor seus recursos. Em contraste, um posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos rivais ou desempenhar atividades similares de maneira diferente.

Michael Porter desenvolveu o modelo das cinco forças competitivas na década de 70, com o objetivo de analisar a competição entre as empresas e como ela pode afetar o planejamento estratégico. São elas: Concorrentes na indústria e a rivalidade entre empresas concorrentes; Entrantes potenciais e a sua ameaça; Compradores e o seu poder de negociação; Fornecedores e o seu poder de negociação; Produtos substitutos e a sua ameaça

Segundo Porter (1979), o conhecimento dessas fontes implícitas de pressão competitiva garante a infraestrutura para um programa estratégico de ação. Elas destacam os pontos fortes e fracos da empresa, motivam o posicionamento da empresa em seu setor, revelam as áreas nas quais as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportunidade ou como ameaça.

Essas forças afetam o planejamento estratégico, pois permite uma análise externa do ambiente e dos seus concorrentes de forma a influenciar na forma como planejar o atingimento da estratégia. Neste momento de planejar, o executivo, após análise, poderá escolher o que ele quer e o que não quer enfrentar.

O processo da estratégia corporativa pode ser dividido em dois grandes momentos: a formulação da estratégia e a sua implementação. Nos próximos itens analisa-se estas duas áreas.

2.1.2 Formulação da estratégia

A empresa no momento da formulação da estratégia deve observar qual orientação ela deve tomar para que estas estratégias estejam de acordo com as necessidades e oportunidades da empresa. Desta forma, a escolha de uma estratégia deve se basear na avaliação da situação atual da organização. Por exemplo, se a empresa está passando por uma crise inesperada, seja pela falta de novos fechamentos de negócios, seja por mudanças no mercado, este é o momento de repensar a estratégia adotada, revisar seu diagnóstico organizacional e optar por outra estratégia.

A formulação da estratégia é desenhada por estrategistas que, segundo Mintzberg e Quinn (2006), pode ser qualquer um na organização que faça o controle de ações importantes ou as exerça, podendo ser desde gerentes até equipes de trabalho. Dependendo de onde se formula a estratégia, ela pode ser deliberada ou emergente. A primeira é aquela em que a estratégia é formulada numa sala de reunião com cargos gerenciais, já a segunda é aquela em que prolifera para guiar o comportamento das organizações através dos próprios colaboradores. Esta última está diretamente relacionada com o aprendizado e com a mudança, sendo que a construção de novas estratégias acontecem no dia a dia e não em um momento formal com os líderes da organização.

Cabe aqui ressaltar a diferença entre processos descritivos e prescritivos no que tange as escolas de estratégia. O primeiro descreve como é e o segundo detalha como deve ser feito. Esta diferença é observada nas escolas de aprendizado e de posicionamento, por exemplo. A de aprendizagem analisa como acontece a formulação dentro das organizações, já a escola de posicionamento desenvolve uma receita de como deve ser este processo nas organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, pág. 259 - 253).

Em processo paralelo à criação e definição da estratégia, ocorre a definição do escopo da organização e o diagnóstico organizacional. A seguir segue uma pequena explanação sobre esses conceitos.

2.1.2.1 Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (1993), o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos.

O planejamento estratégico (PE) é um dos três tipos de planejamento encontrados na organização. Além do estratégico, têm-se o planejamento tático e o operacional. Estes dois últimos são um desmembramento do primeiro.

Para Oliveira (1993), o PE é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Ele é realizado pelos níveis mais altos da empresa e diz respeito à seleção das estratégias empresariais a ser seguida assim como ao desenvolvimento do processo de formulação.

Segundo Matos (1999), o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a algumas questões básicas, como: porquê a organização existe, o que ela faz e como ela faz. O resultado do processo é um conjunto de planos altamente flexível que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos pela frente. O autor aponta cinco características fundamentais do PE: está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, é orientado para o futuro, é compreensivo, é um processo de construção de consenso e é uma forma de aprendizagem organizacional.

De acordo com Mintzberg (2006), o planejamento estratégico deve ser reconhecido pelo que é: um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada – para lidar formalmente com suas implicações. Também é, segundo o autor, um processo analítico, baseado em decomposição e síntese.

Os autores acima, embora concordem que o planejamento estratégico é feito com o foco no futuro, divergem no que concerne à forma como descrevem o processo de planejamento. Para Oliveira, este processo é gerencial, para Mintzberg é um processo analítico e para Matos, é um processo organizacional com foco na construção e aprendizagem. De fato, este último considera o planejamento uma forma da organização aprender. Enquanto isso, Mintzberg ressalta que a estratégia deve ser concebida antes do momento de planejar,

pois o planejamento é o momento em que se planeja o que foi formulado e definido: a estratégia.

De acordo com Tachizawa (2000), o diagnóstico estratégico deve ser desenvolvido metodologicamente por meio da análise interna e da análise externa. O primeiro possibilita conhecer a situação presente para definir estratégias que a levem aonde se deseja chegar. É a partir desta radiografia que a empresa tem condições de conhecer seus pontos fortes e fracos. Já o segundo permite a organização ter conhecimento das forças restritivas e impulsionadores que condicionam sua atuação.

Oliveira (1993) aponta quatro fases para a metodologia de elaboração e implementação do PE. O diagnóstico estratégico é a primeira delas. Conforme cita o autor, nesta fase, deve-se determinar como a empresa está através de representantes de todas as áreas da empresa. Essa fase é dividida em: identificação das expectativas e dos desejos dos acionistas e da alta direção; análise externa, que verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores formas de evitar ou usufruir dessas situações. Neste momento deve-se considerar: mercado nacional e regional, internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, sócio-ambientais e culturais, políticos, entidades de classe, dentre outros; análise interna, que verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Alguns fatores a serem considerados são: novos produtos, promoção, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, recursos humanos, resultados empresariais, entre outros; e análise dos concorrentes, que decompõe um aspecto da etapa da análise externa e identifica as vantagens competitivas da própria empresa e dos seus concorrentes. As outras três fases para a elaboração do PE são: a missão da empresa, os instrumentos prescritivos e quantitativos (objetivo, desafio, meta e estratégia) e o controle e avaliação do sistema.

Dando continuidade ao processo de diagnóstico organizacional, e com as análises da organização validadas, inicia-se o processo de planejamento propriamente dito da estratégia. Desta forma, o planejamento do que se quer alcançar precisa ser sintetizado através da Missão e da Visão da empresa.

Conforme Matos (1999), a missão define a razão de ser da organização, para quem ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade e qual a sua função social. Já a visão, para Matos, pode ser definida como um macro objetivo, não quantificável, de longo prazo, questionando onde e como a organização espera estar no futuro.

Segundo Oliveira (1993), missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou quer atuar.

De fato, enquanto a visão está direcionada para o futuro, representando o que a empresa pretende ser daqui a alguns anos, a missão se preocupa em descrever o objetivo da organização existir, sendo usado a partir de sua missão. É ela que orienta as políticas da empresa, assim como a tomada de decisão dos gerentes, visto que estas decisões devem ser embasadas naquilo que a empresa é e acredita ser.

Importante salientar que a visão está relacionada com a missão, pois enquanto esta descreve o que a empresa é, sua identidade e no que acredita, aquela diz como a empresa quer estar daqui a um determinado tempo. Quanto maior esta distância entre o que se é hoje e o que se pretende ser daqui a um tempo, maior deve ser o esforço para desmembrar estas necessidades num plano estratégico. É neste plano que a missão e a visão se interagem.

Tão importante quanto a descrição da missão e da visão, é a definição dos fatores críticos de sucesso. Após o diagnóstico organizacional e a análise interna e externa da empresa, é importante elencar aqueles fatores que são essenciais para a validação da estratégia, ou seja, os fatores críticos de sucesso que têm alta influência no delineamento das estratégias empresariais, conforme cita Oliveira (1993). O autor acrescenta que estes fatores correspondem a uma técnica em que se identificam e analisam os fatores ou aspectos que cada executivo considera como mais importante para a empresa. Esta análise auxilia os executivos a fazer um diagnóstico estratégico ou auditoria de posição da empresa, que é uma base de sustentação para o desenvolvimento do processo estratégico.

Um modelo utilizado para formular e desenvolver o planejamento estratégico é o Desdobramento pelas diretrizes. De acordo com Campos (1996, p.32), o gerenciamento pelas diretrizes ou *Hoshin kanri*, é “um mecanismo que concentra toda a força intelectual de todos os funcionários, focalizando-a para as metas de sobrevivência da organização”. Campos o conceitua como um:

“sistema voltado para atingir as metas que não podem ser atingidas pelo Gerenciamento da Rotina do dia a dia; para resolver os problemas crônicos e difíceis da organização, que apesar de muito esforço ainda não foram resolvidos.” (CAMPOS, 1996, p.32).

O gerenciamento pelas diretrizes se relaciona com o gerenciamento da rotina do trabalho, visto que aquele modifica o trabalho destes para alcançar os resultados necessários

do planejamento. O gerenciamento da rotina do trabalho é uma atividade que busca a manutenção (confiabilidade) e a melhoria incremental (competitividade) do nível de controle (resultado). Enquanto que o gerenciamento pelas diretrizes busca a melhoria da organização promovendo o rompimento da situação atual para atingir os resultados necessários a sua sobrevivência. A relação entre os dois ocorre através da padronização que ambas exigem para buscar a melhoria tanto incremental quanto rompedora.

O sistema de gerenciamento pelas diretrizes pode ser explicado conforme quadro 2.

Quadro 2 - Sistema de Gestão pelas Diretrizes

SISTEMA DE GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES	
Diretrizes de Longo Prazo	PLAN
Visão	
Estratégias	
Diretrizes anuais	
Metas	
Medidas (táticas)	
Execução dos planos de ação	DO
Verificação	CHECK
Itens de controle	
Acompanhamento da implementação do plano	
Diagnósticos	
Reflexão	ACT

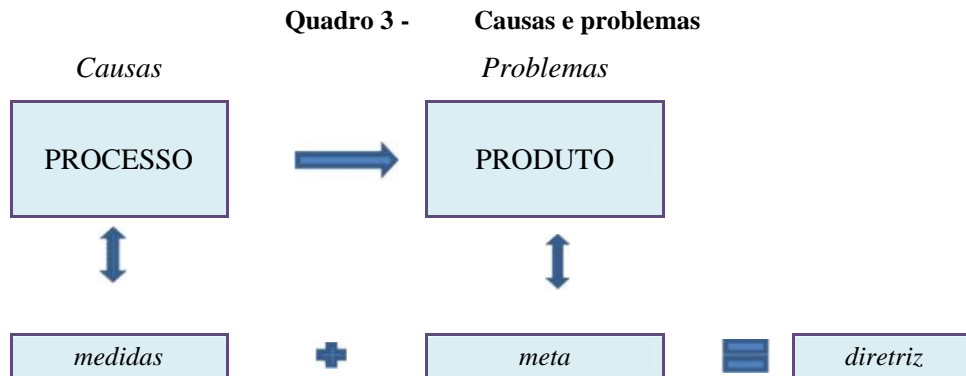
Fonte: Adaptado de Campos (1996, p.41)

Campos introduziu conceitos necessários para o exercício do planejamento. São eles:

Meta: um ponto a ser atingido no futuro. Para Campos, planejar é definir aquilo que tem que ser feito para que a meta seja alcançada. E gerenciar é atingir metas, já que a meta é a direção dos negócios. As metas são estabelecidas sobre seus fins e não meios. E para isso é preciso entender o conceito de problema, já que resolver problemas é atingir metas.

Problema: é um resultado indesejável de um processo. O Sistema de Gestão pelas Diretrizes é estabelecido para que todos possam ajudar a resolver os problemas prioritários da empresa. Sendo, portanto, um sistema voltado para atingir metas. Desta forma o Sistema de

Gestão pelas Diretrizes atua através de medidas no processo (causas) para resolver os problemas (produto) e atingir as metas.



Fonte: Adaptado de Campos (1996, p.48)

O quadro 3 relaciona esses problemas ao produto, sendo a meta a solução definida para resolvê-lo. As medidas que compõem a diretriz junto à meta vão atuar nas causas, ou seja nos processos existentes do problema. As pessoas devem ser treinadas e educadas para definir perfeitamente o problema.

Diretriz: composta por metas e medidas. As diretrizes são estabelecidas para definir problemas.

Planejamento: O gerenciamento pelas diretrizes busca desenvolver um gerenciamento cada vez mais científico. Para isso é necessário o estabelecimento de um plano que se inicia pelo anúncio da meta e do problema que se deseja resolver. Planejar é estabelecer este plano.

O quadro 4 apresenta as fases do processo de planejamento:

Quadro 4 - Fases do planejamento

PLANEJAMENTO
Conhecer a meta/problema
Analisar o fenômeno (fins)
Analisar o processo (meios)
Estabelecer o plano (meios)

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora

O fenômeno é o problema e sua análise propicia conhecê-lo. A análise do processo determina as causas mais importantes que devem ser trabalhadas. Ela transforma a informação

em conhecimento que pode, então, ser utilizada na tomada de decisão. Desta forma um conjunto de medidas para atingir a meta chega-se a um plano. E cada pessoa em cada nível hierárquico deve ter seu plano de ação.

Desdobrar uma diretriz significa dividi-la em várias outras diretrizes sob responsabilidade de outras pessoas. É importa desdobrar o que é prioritário para o ano. As medidas podem ser: Desdobráveis: quando são executadas por baixo nível hierarquico e Não-Desdobráveis: quando são transformadas em ação através da ferramenta 5W1H. Com o estabelecimento de todos os planos de ação chega-se a um orçamento. (CAMPOS, 1996, p.56 e 57).

2.1.3 Implementação da estratégia

A implementação da estratégia compreende uma série de subatividades administrativas. Se o objetivo é determinado, então se pode mobilizar recursos da empresa e adequar sua estrutura organizacional para obter melhor desempenho. É nesta fase que são analisados os melhores processos gerenciais para colocar os objetivos em prática, ou seja, políticas de remuneração, formas de liderança e sistemas de informação, são complementares à definição de objetivos e às ações que deverão ser tomadas.

Os objetivos estratégicos são os objetivos globais da organização e são definidos para o longo prazo. É a partir da definição destes objetivos que se desdobram os outros objetivos de médio e curto prazo para as áreas tática e operacional.

Segundo Hamel e Prahalad (apud MINTZBERG et al., 2006, p.91) “o objetivo estratégico prevê uma posição de liderança desejada e estabelece os critérios que a organização vai usar para representar esse progresso.” O conceito também engloba um processo de gestão ativa que inclui: focar a atenção da organização na essência da vitória, motivar pessoas ao comunicar o valor da meta, deixar espaço para contribuições individuais e de equipes, sustentar o entusiasmo fornecendo definições para novas operações à medida que as circunstâncias mudam e usar consistentemente o objetivo para guiar as alocações de recursos. Os autores ainda acrescentam alguns pontos sobre o objetivo estratégico: que ele captura a essência da vitória; é estável, garantindo sustentação às ações de curto prazo e estabelece uma meta que justifica esforço pessoal e comprometimento.

Dando continuidade ao processo de implementação da estratégica, é preciso ter claro que ações serão necessárias tomar para atingir os objetivos. As ações estratégicas podem ser

representadas através de planos de ação. Estes representam o momento em que se coloca em prática o que é necessário fazer para atingir o objetivo estratégico.

Estas ações precisam estar bem dimensionadas com a estratégia geral da empresa, pois elas são os diversos desmembramentos em várias áreas para se atingir uma meta. Para exemplificar, uma empresa que tenha o objetivo de aumentar o faturamento da empresa em 10% num período de dois anos, necessita desmembrar este objetivo em ações como: reduzir o custo operacional, aumentar produtividade dos recursos utilizados e assim por diante. Cada desmembramento destes terá outras ações necessárias para sua validação. Por exemplo, a redução de custos operacionais se desmembrará em analisar os processos existentes que se desmembrará em outras pequenas ações, até se chegar ao resultado desejado.

De acordo com Kaplan e Norton (2004) as iniciativas estratégicas são representadas por um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. Para cada indicador é necessário identificar estas iniciativas para alcançar a meta. Desta forma, com os resultados dessas iniciativas, pode-se acompanhar a execução da estratégia.

2.1.4 Alinhamento estratégico

Uma grande preocupação nos estudos da administração estratégica tem sido a forma de implementar o Planejamento Estratégico. Pesquisas na área apontam que grande parte das empresas que formulam estratégias não conseguem concretizá-las por não ter um método de gestão que permita alinhar as iniciativas estratégicas com seus resultados almejados. De fato, não basta fazer o diagnóstico, analisar os pontos fortes e fracos, elencar os fatores críticos de sucesso e definir os objetivos se não trabalhar as pessoas envolvidas no atingimento de metas, com os processos para otimizar os recursos utilizados e com a informação, para agilizar e organizar os *inputs* e *outputs* gerados. Tão importante quanto definir aonde se quer chegar, é identificar como conquistar as pessoas e fazer com que elas desejem o mesmo que a alta administração.

Galbraith e Kazanjian (1986, apud CARVALHO e PRIETO, 2006), definem o alinhamento estratégico com o sentido de agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões. Já Miles e Snow (1984, apud CARVALHO e PRIETO, 2006) definem o alinhamento estratégico tanto como um processo quanto como um resultado – uma dinâmica

que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente organizar os recursos que dão suporte a tal alinhamento.

De acordo com Carvalho e Prieto (2006), o conceito de alinhamento assume abrangências diferentes, sendo tratado como construtos de alinhamento externo, interno e integrado. Ele também é abordado enquanto conteúdo, ou seja, elementos a serem alinhados com a estratégia, ou enquanto processo, como realizar o alinhamento. De fato, os estudos sobre o alinhamento podem ser entendidos como o que é necessário fazer para que toda a organização esteja alinhada com a estratégia e como fazer para que isso aconteça.

Kaplan e Norton (2004), entendem que o alinhamento estratégico é a interação da organização, de seus recursos e de seus processos críticos com o posicionamento estratégico definido pela empresa. Os autores acreditam que a comunicação é ponto mais importante para a execução da estratégia, uma vez que a força de trabalho precisa entender o significado do seu trabalho. Segundo Kaplan e Norton (2000) as pessoas somente poderão contribuir com a implementação da estratégia na empresa se puderem compreender a essência e os conceitos estratégicos, visualizando objetivos, metas e estimando o esforço que lhes cabe nesse processo.

Desta forma, pode-se dizer que o alinhamento estratégico é este ajuste entre o que os executivos desejam para a organização e o que é feito para isso acontecer na estrutura organizacional e nos processos gerenciais.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para iniciar o assunto de Gerenciamento de Projetos é importante entender o significado da palavra gestão. Gerenciar significa: Organizar, planejar e executar atividades que facilitem o processo de trabalho. Ou seja, o gerenciamento significa fazer a gestão de projetos, gerindo recursos humanos, materias e o tempo, através de métodos e processos de comunicação. A seguir segue a definição segundo alguns autores:

De acordo com Kerzner (2003, apud LEITE, 2010, p.53) “a elevada proporção das mudanças na tecnologia e no mercado atual tem exigido grandes esforços dos modelos tradicionais de gestão, que não respondem com rapidez suficiente a um ambiente em transformação”. O GP surge para sanar esta questão.

Os autores Milosevic e Srivannaboon (2006a, apud LEITE, 2010, p.54) acreditam que o gerenciamento de projetos é uma forma especializada de gestão, semelhante a outras estratégias funcionais utilizadas para se alcançar uma série de objetivos de negócio e tarefas de trabalho dentro de cronogramas e orçamentos definidos.

O PMI cita o gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.” (PMBOK GUIDE, 2008, p.6)

Já o autor David Cleland (2007, apud CASSIANO et al., 2007) coloca que o gerenciamento de projetos tem servido para criar iniciativas ou trabalhar com as mudanças que ocorrem na sociedade. Esta iniciativa é ocasionada pela gestão estratégica e dela que resulta a utilização de recursos necessários para a criação de produtos, serviços e/ou processos organizacionais.

De fato, observa a importância deste termo para tratar mudanças, otimizar o uso de recursos e relacionar conhecimentos, habilidades e ferramentas em prol de um resultado pré definido. Contudo, não basta saber o que significa a gestão de projetos, se não ficar claro o conceito de projetos.

2.2.1 Projetos

Para o PMI projeto é “um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK GUIDE, 2008, p.5). Ele é temporário por possuir um início e fim definidos e cria entregas exclusivas, cada uma com características singulares.

Complementando a classificação acima, Casarotto, Fávero e Castro (1999) classificam os projetos em três grandes categorias: prestação de serviços, indústria e infraestrutura. Os projetos de prestação de serviços contemplam os estudos técnicos de viabilidade, assim como a engenharia conceitual e básica de um produto. Os projetos de infraestrutura, incluem projetos de energia, edificações, comunicações e os projetos de indústria incluem implantação, reforma e ampliação de áreas produtivas e manutenção de máquinas.

Segundo Dvir e Shenhar (1996, apud LEITE, 2010, p.53) a realização de um projeto requer a integração de inúmeras funções gerenciais tais como planejamento, controle, direção,

desenvolvimento de equipe, comunicação e outras, além da gestão de custos, de cronogramas, de risco, de conflitos, dos stakeholders e do ciclo de vida do projeto.

Já o autor David Cleland (2007, apud CASSIANO et al., 2007, p.12) afirma que os projetos são direções apontadas pelos objetivos estratégicos da organização. Este conceito vai ao encontro do objetivo principal deste trabalho uma vez que conceitua o projeto como uma forma de obter o alinhamento do que foi planejado estrategicamente com a sua execução através de projetos.

Desta forma, entende-se que projeto é um processo que integra diversas áreas com o objetivo de atingir uma meta específica, num período determinado e gerindo recursos que permitam alcançar este objetivo. O trabalho do profissional da área de projetos exige uma necessidade de comunicação e integração com todas as áreas da empresa, uma vez que os objetivos estratégicos permeiam em diversos setores da organização.

2.2.2 Instrumentos da gestão de projetos

Kerzner (2006 p.53) aponta o gerenciamento de projetos como sendo “a estrutura capaz de satisfazer a necessidade de um modelo de gestão que responda a elevada proporção das mudanças na tecnologia e no mercado atual.” Estas mudanças têm exigido grandes esforços dos modelos tradicionais de gestão, que não respondem com rapidez suficiente a um ambiente em transformação. Já o PMI aponta a gestão de projeto como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.”.

Unindo a necessidade de uma estrutura apresentada por Kerzner com a aplicação de habilidades, técnicas e ferramentas citadas pelo PMI, é importante entender quais meios permitem esta gestão e de que forma estruturar uma organização de forma a aplicar estes conhecimentos.

A seção objetiva apresentar os principais instrumentos da área de gestão que auxiliam na realização e execução de projetos. Eles são: a gestão do portfólio, a gestão de programas e a criação de um escritório de projetos. A figura 2 relaciona Portfólio x Programa x Projeto.

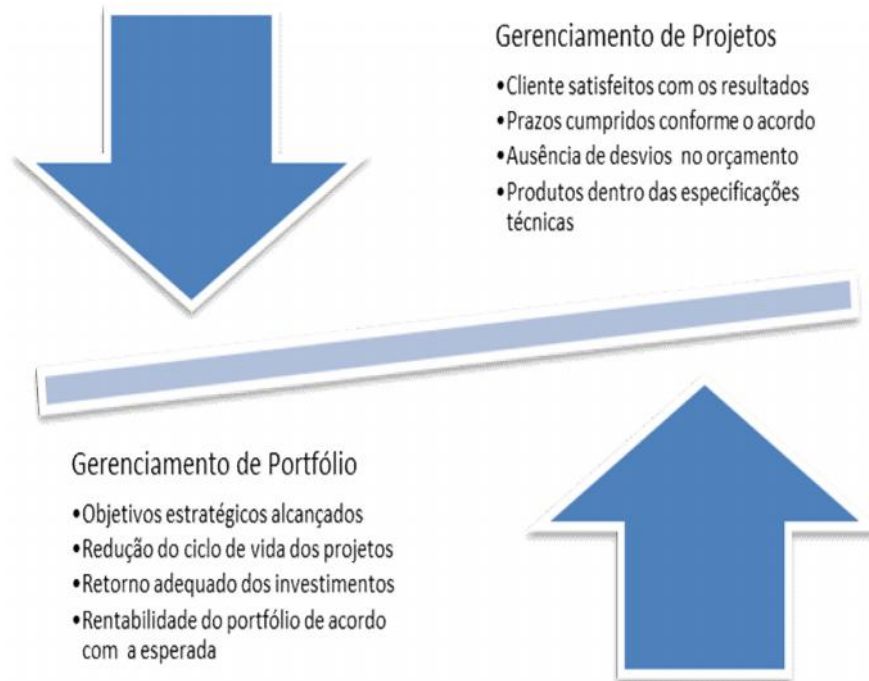
Figura 2 - Relação entre Projeto, Programa e Portfólio



Fonte: Autor desconhecido, adaptado pela pesquisadora

É possível observar que estes três processos respondem a perguntas diferentes da Gestão de Projetos e em diferentes momentos. A gestão de Portfólio diz respeito a combinação certa de projetos numa carteira e o resultado para a organização como um todo. Pode-se relacionar a uma equipe que quando bem estruturada, possui perfis complementares que geram energia para a organização. A gestão de programas diz respeito a sinergia dos projetos através de sua união. Ou seja, executar projetos que se complementam e por isso, geram um melhor resultado para a organização. Quando se fala em projetos, a pergunta é específica para a sua execução: se o projeto atingiu suas metas e cumpriu o custo, prazo, qualidade e escopo desejado. Além disso é possível realizar um comparativo entre a Gestão de Portfólio e a Gestão de projetos, conforme figura 3:

Figura 3 - Comparativo entre Gerenciamento de Projetos e de Portfólio



Fonte: Autor desconhecido, adaptado pela pesquisadora

Os resultados para um bom gerenciamento de projetos são observados através de um cliente satisfeito com os resultados; prazos cumpridos conforme o acordado; ausência de desvios no orçamento e entrega de produtos dentro das especificações técnicas. Já o bom gerenciamento de portfólio permite o alcance de objetivos estratégicos, a redução do ciclo de vida dos projetos, o retorno adequado dos investimentos realizados no momento de se planejar a carteira de projetos e a rentabilidade esperada com o encerramento da carteira.

Percebe-se que a gestão de portfólio foca em resultados organizacionais enquanto a gestão de projetos é realizada com o prisma de um projeto específico, sem olhar o contexto em que ele está inserido.

2.2.2.1 Gerenciamento de portfólio de projetos

De acordo com Pellegrinelli (1997, apud LEITE 2010, p.68) o gerenciamento de portfólio é “um instrumento de gerenciamento de múltiplos projetos voltado para o uso eficiente de recursos e dos conhecimentos ou habilidades existentes na organização.”

Já o PMI define portfólio como “um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o seu gerenciamento eficaz, a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio”.

De fato, gerir o portfólio de projetos permite que a organização obtenha uma visão macro de todos os projetos que estão sendo realizados e a gestão da carteira como um todo, acompanhando os resultados gerados pelo conjunto de projetos em andamento.

A gestão de portfólio permite uma melhor visualização da estratégia organizacional e assim, ela inicia um processo de filtro dos projetos contidos na carteira da empresa. Gerir o portfólio da empresa é uma forma de utilizar os recursos de forma eficiente, conforme citado por Pellegrinelli, além de selecionar e priorizar os projetos de acordo com a necessidade da organização permitindo relacionar a estratégia com o projeto.

2.2.2.2 Gerenciamento de programas

Pellegrinelli (1997, apud LEITE 2010, p.76) definiu programa como sendo uma “estrutura para agrupar os projetos existentes ou estabelecer novos projetos, concentrando todas as atividades necessárias para alcançar um conjunto maior de benefícios”

Morris e Jamieson (2005, apud LEITE 2010, p.77) observaram que os programas são adequados para implementar a estratégia e que proporcionam o alinhamento estratégico nas atividades executadas nos projetos.

O PMI define gerenciamento de programas como “um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não seriam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.”

Pode-se observar através do PMI e de Pellegrinelli que a gestão de programas tem como principal função unir projetos que, quando agrupados, possuem uma entrega de benefícios diferenciada. De fato, unir projetos que agregam valor e geram melhores resultados é uma forma de alinhar a estratégia com o projeto.

2.2.2.2.1 Escritório de projetos (PMO):

Para Dai e Wells (2004, apud LEITE, 2010, p.84), o escritório de projetos

“trata-se de uma entidade organizacional estabelecida para apoiar gerentes de projetos, equipes, pessoas em diversos níveis gerenciais estratégicos e funcionais da organização na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos”.

O PMI considera que os esforços do PMO devem estar alinhados com as necessidades estratégicas da organização. Tal efeito pode ser obtido pelo desempenho das seguintes funções: gerenciar grandes mudanças no escopo de programas em situações de

potencial oportunidade, afim de facilitar o atendimento aos objetivos do negócio; otimizar o uso de recursos compartilhados pelos projetos; e gerenciar metodologias, padrões, riscos e oportunidades e a interdependência entre projetos no nível da empresa.

De acordo com Levine (2005, apud CASSIANO et al., 2007), o PMO centraliza, padroniza, supervisiona e dá consistência ao GP. O PMO possui responsabilidades de planejamento e o controle de projetos, o que confere alinhamento estratégico aos projetos, embora o seu foco principal é a execução tática dos projetos.

Harold Kerzner (2006, p.274) identificou três tipos de PMO: o PMO funcional que atua gerindo recursos; o PMO de grupos de clientes, que buscam melhor gerenciamento e comunicação com cliente e o PMO corporativo que concentra-se em questões estratégicas e corporativas.

Já os autores Cooke-Davies e Dinsmore (2006, apud LEITE, 2010, p.88), entenderam que “o PMO é um órgão de gestão que assegura às organizações a correta execução de seus projetos, conforme o planejamento, e a efetiva contribuição destes para os resultados esperados.” De acordo com os autores, o PMO atende a necessidade das organizações padronizarem suas metodologias, criarem um fluxo eficaz de informações e administrarem o sistema de controle dos projetos. Desta forma o PMO proporciona uma abordagem sistemática ao GP.

A criação de um Escritório de Projetos vem se tornando uma boa prática para se implantar um sistema de gestão de projetos. Ele permite que organização estruture uma metodologia de forma a sistematizar documentações, criar indicadores e padronizar processos relacionados à projetos.

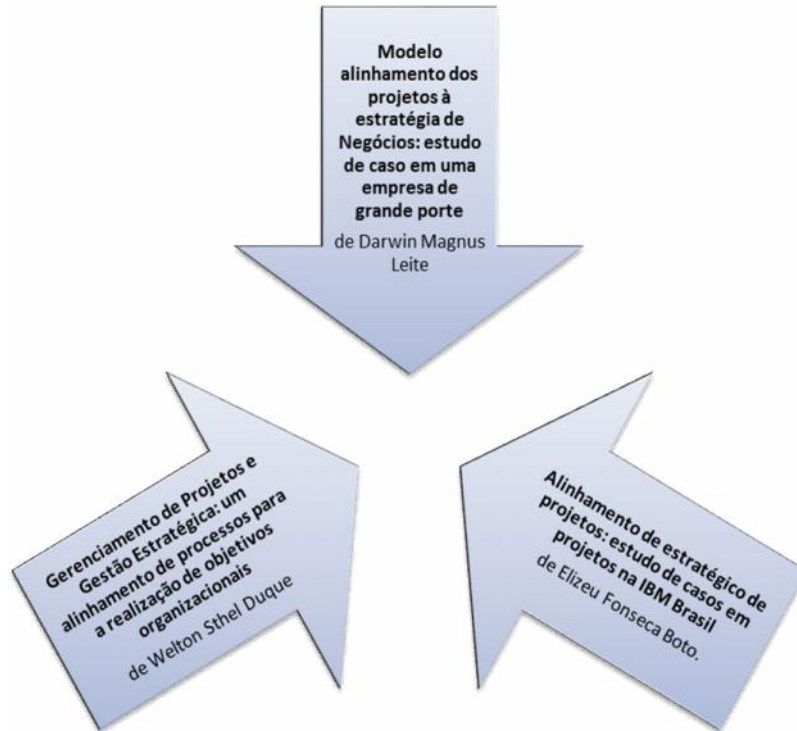
2.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR PROJETOS

Unindo os conceitos anteriores, a utilização de projetos pode ser uma ferramenta para se alcançar os objetivos estratégicos uma vez que eles permitem sua implementação de forma sistemática e coordenada.

Para a realização do trabalho foi necessária uma pesquisa aprofundada que buscasse conceitos e definições a respeito desta relação entre GP e GE. Uma pesquisa no banco de dados *Scielo*. (<http://www.scielo.br/>, acessado em março de 2012) encontrou três trabalhos

cujos objetivos estavam alinhados com a problemática deste TCC. A figura 4 apresenta seu títulos e autores.

Figura 4 - Referencial bibliográfico utilizado



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora

Estes três trabalhos permitiram a construção do referencial teórico necessário para o estudo de caso apresentado a seguir, assim como a compreensão e aprendizado de diversos autores levantados nas suas revisões. A seguir serão apresentados os objetivos de cada um, os resultados encontrados, assim como o conceito definido pelo autor do que é o AEP.

* Elizeu Fonseca Boto (2009) escreveu sua dissertação para o Mestrado em administração na UFBA com o objetivo de analisar a relevância da contribuição de quatro fatores para o AEP, sendo eles: a efetividade da comunicação da estratégia, a eficiência das práticas de GP, a seleção e priorização de projetos no portfólio e o comprometimento dos gerentes com a organização.

De acordo com Boto (2009), no cenário atual os executivos estão preocupados em medir a eficácia das suas decisões com relação à alocação de recursos organizacionais. Esta busca vem permitindo o estudo e a implementação de mecanismos de AE para garantir

aderência ao PE, assim como a aplicação de técnicas que busquem identificar a relevância de projetos executados junto às estratégias.

A pesquisa aplicada por Boto apontou dois fatores tidos como relevantes para os entrevistados: a aplicação de instrumentos de gestão de portfólio e a eficiência da comunicação da estratégia. Além disso, sua pesquisa concluiu que a revisão de literatura do GP foca excessivamente nas atividades de planejamento como o caso do controle de cronogramas e dos custos do projeto, esquecendo de abordar habilidades gerenciais como a questão da comunicação.

O quadro 5 apresenta as hipóteses e os resultados da pesquisa do autor realizada na IBM:

Quadro 5 - Resumo dos resultados obtidos para as hipóteses estudadas.

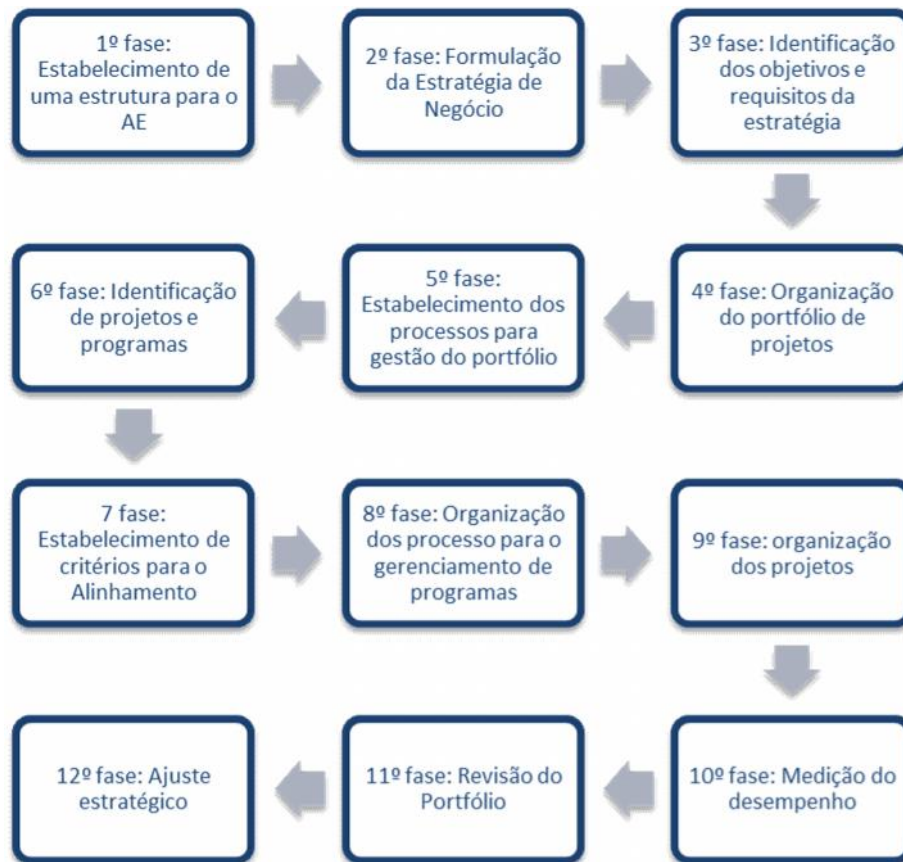
Hipóteses	Descrição	Resultados Esperados
Hipótese 1 (H1)	A percepção do alinhamento estratégico dos projetos é determinada pelas perturbações relativas à adoção de práticas de gerenciamento de projetos, aplicação de instrumentos de gestão de portfólio, pela eficiência da comunicação da estratégia e pelo comprometimento organizacional afetivo dos gerentes de projetos.	Não confirmados
Hipótese H1a	Existe uma associação positiva entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da utilização de práticas de gerenciamento de projetos.	Confirmados
Hipótese H1b	Existe uma associação positiva entre a percepção do alinhamento estratégico dos projetos e a percepção da aplicação de práticas de gerenciamento do portfólio de projetos.	Confirmados
Hipótese H1c	As percepções dos gerentes de projetos sobre a eficiência da comunicação da estratégia estão positivamente relacionadas às suas percepções referentes ao alinhamento dos projetos com as estratégias corporativas.	Confirmados
Hipótese H1d	Profissionais que gerenciam projetos dispersos em diversos países diferem na sua percepção do alinhamento estratégico de profissionais que gerenciam projetos mais localizados.	Não confirmados
Hipótese 2 (H2)	Existe uma associação positiva entre um maior comprometimento afetivo dos gerente de projetos com a organização e a percepção da eficiência da comunicação dos objetivos e metas da empresa.	Confirmados
Hipótese 3 (H3)	Existe uma associação positiva entre um maior comprometimento afetivo dos gerente de projetos com a organização e a percepção da efetividade da aplicação de práticas do gerenciamento de projetos.	Não confirmados
Hipótese H3a	Funcionários com mais tempo de empresa tendem a apresentar menor comprometimento afetivo com a organização.	Não confirmados

Fonte: Boto (2009, p.111)

Para Boto, o alinhamento garante a consistência necessária ao conjunto de iniciativas da empresa, assegurando que cada uma destas iniciativas tenha seus objetivos e metas definidos.

* A dissertação de Darwin Magnus Leite realizada na UFF em 2010 propôs um modelo de alinhamento dos projetos à estratégia de negócios, a fim de se entender como o GP deve ser conduzido para que seus resultados satisfaçam aos objetivos estratégicos de uma organização. O modelo constitui de um fluxo de fases que interligam o processo organizacional e os fatores necessários a proporcionar o AEP. O fluxo contém doze fases conforme observado na figura 5:

Figura 5 - Fluxo de fases do AE



Fonte: adaptado de Leite (2010)

Essas fases indicam o fluxo de informações e ações que devem existir para a obtenção do alinhamento.

Leite entende que o AE é uma adequação entre a estratégia de negócio, ambiente externo, estrutura, processos e recursos, que atendem aos objetivos estabelecidos. Para o autor o modelo permite compreender o alinhamento como um modelo cíclico que ocorre em diferentes momentos e de distintas formas, ao longo do ciclo de vida de um projeto.

Além das fases do modelo, o autor identificou fatores que podem ser empregados para avaliar sistemas de gestão e indicar o nível de AE organizacional a partir de um teste de aderência. O quadro 6 apresenta estes fatores:

Quadro 6 - Fatores de AE

FATORES DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NO MODELO TEÓRICO
Estrutura organizacional para o alinhamento
Existência de PMO ou de organismo equivalente
Existência de Comitês de avaliação de projetos
Adoção de instrumentos de gestão de projetos
Sistema de medição de desempenho vinculado aos instrumentos de gestão de projetos
Mecanismos de Comunicação estratégica
Políticas e diretrizes vinculando alinhamento estratégico à governança
Participação dos gerentes de projetos na formulação da estratégia
A estratégia possui características que facilitam sua transmissão
A estratégia considera aspectos essenciais da empresa e está adequadamente organizada
Identificação dos elementos da estratégia que devem estar presentes nos projetos
Planejamento de processos de gestão (incluindo mobilização de equipes)
Seleção de ferramentas e técnicas
Aplicação de ferramentas e técnicas
Desenvolvimento de metodologias
Definição de objetivos e estratégia do portfólio
Definição de normas e infraestrutura do portfólio
Definição dos processos para gestão do portfólio
Identificação de projetos e programas
Associação de projetos e programas
Identificação de recursos críticos
Definição de critérios de alinhamento de projetos e programas
Organização dos processos para o gerenciamento de programas
Uso de portões de fase para controlar empreendimentos
Classificação dos projetos para definição do estilo gerencial
Definição de objetivos e estratégia dos projetos
Definição de métricas para os projetos
Consideração sobre o desenvolvimento de equipe (aspectos motivacionais)
Análise dos indicadores de desempenho
Revisão dos projetos e programas no portfólio
Realimentação da estratégia a partir dos resultados

Fonte: adaptado de Leite (2010, p.135)

Como conclusão de sua pesquisa, Leite afirma que é indispensável assegurar que os projetos convertam a estratégia nos resultados esperados pela organização. O AE é entendido pelo autor como:

“Uma correspondência e um desdobramento hierárquico entre estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia funcional, respectivamente, ficando evidente que a transmissão da estratégia depende da capacidade organizacional em superar obstáculos ao AE, como: qualidade da estratégia, cultura organizacional, estrutura

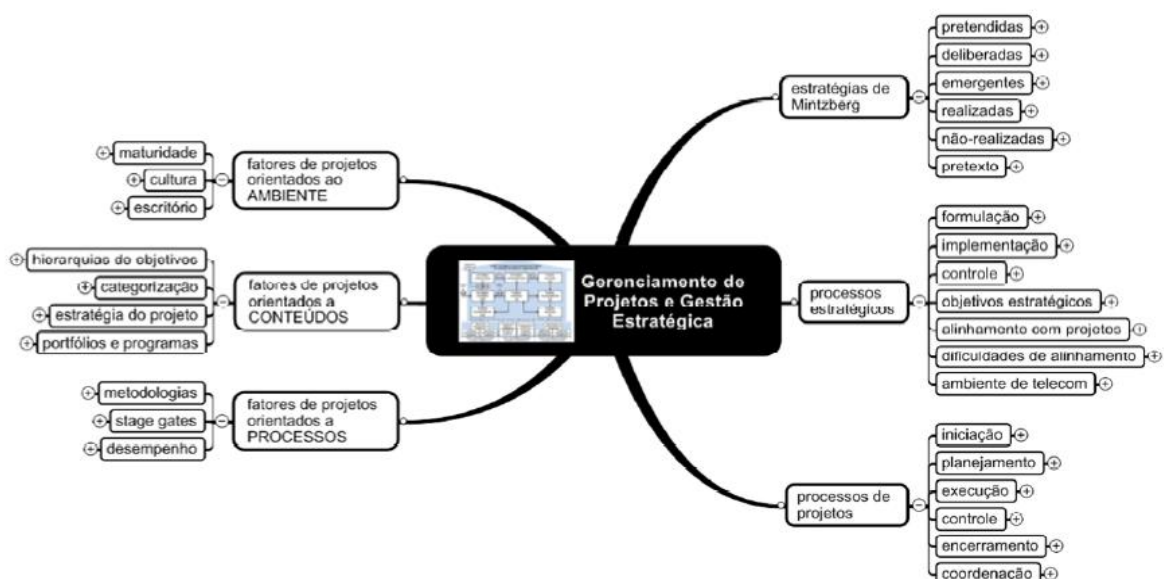
organizacional, motivação, comunicação, infraestrutura, ausência de um sistema de medição de desempenho e a falta de uma política corporativa que sustente a implementação da estratégia.” (LEITE, 2010, p.165)

Para Leite (2010), seu trabalho apresentou duas questões relevantes como resultado da pesquisa: o papel estratégico do PMO, como organismo capaz de coordenar e orientar as diversas ações gerenciais relacionadas ao AE; e a importância dos sistemas de medição de desempenho que servem tanto como instrumento de acompanhamento e controle como fonte de informações dos resultados parciais e finais das atividades e fases dos projetos.

Relacionando conceitos de autores, pode-se compreender que os pensamentos de Leite são bem próximos ao de Brodbeck no que diz respeito ao processo de AE ser contínuo. Uma vez que para Brodbeck e Saccol (2004) o alinhamento pode ser descrito como um fenômeno multidimensional que traz consigo elementos como estrutura, estratégia, cultura, níveis organizacionais (corporativos, divisões, unidades, departamentos, etc.) assim como todas as demandas inerentes a cada um deles. O alinhamento é um processo sequencial crescente, devendo ser realizado de forma contínua e dinâmica, isso pressupõe contínuos realinhamentos em períodos de mudança, o que prepara os executivos para lidar com as situações complexas do seu dia-a-dia.

* A dissertação de Welton Duque desenvolvida no curso de mestrado em administração de empresas da FUCAPE em 2009, propôs um esquema analítico de alinhamento entre processos estratégicos e de projetos. Duque construiu um mapa cognitivo conceitual que relaciona as duas temáticas estudadas: GP e GE, conforme figura 6:

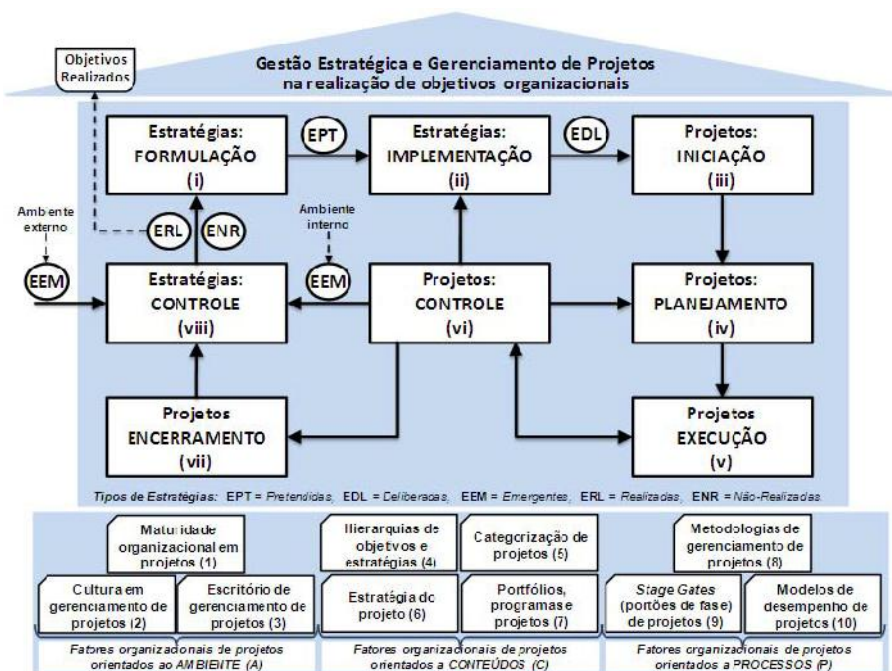
Figura 6 - Mapa cognitivo: Grade das unidades de conteúdos temáticos



Fonte: DUQUE (2009, p.159)

O resultado de sua pesquisa mostrou que o GP atua como uma função catalisadora em que estabelece sistemáticas de coordenação e controle de atividades relativas aos processos estratégicos. A figura 7 apresenta um esquema que relaciona as atividades de GE e GP:

Figura 7 - Esquema analítico de articulação entre processos de GE e de GP



Fonte: DUQUE (2009, p.126)

Para Duque (2009), o alinhamento é suportado pelo aumento da integração entre as áreas funcionais, a redução de conflitos de comunicação e o aumento do desempenho funcional em curto e longo prazo. O autor acredita que estes processos possuem uma outra função, uma vez que eles fornecem *feedback* contínuos aos mecanismos de formulação, implementação e controle de estratégias. Com isso, é possível alinhar de forma geral as ações a serem tomadas, além de detectar e tratar as estratégias emergentes.

O autor conclui que o GP é um processo fundamental de AE, na medida em que permite definir os planos, categorizar e priorizar objetivos, balancear a distribuição de recursos e coordenar as ações organizacionais, gerando informações consistentes para as decisões que conduzirão à realização de seus objetivos.

Outros autores estudados também possuem opiniões a respeito desta interdisciplinaridade de gestões.

Para o PMI os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização, ou seja, não pode ser

tratado como rotina e operação. Desta forma, eles são frequentemente utilizados como um meio para atingir os objetivos estratégicos da empresa, podendo utilizar recursos próprios ou contratar uma consultoria especializada. O PMI cita algumas estratégias que norteiam os projetos dentro da organização. São elas: uma demanda de mercado, uma necessidade operacional, uma solicitação de um cliente, um avanço tecnológico e um requisito legal.

Mcelroy (1996, apud LEITE, 2010, p.91) acredita que:

“a melhor forma de implementar a estratégia é empregando projetos que, devido às suas características, diminuam os riscos e aumentam as chances de sucesso. O uso de projetos assegura coordenação de atividade, gerenciamento com controle, definição, planejamento e estabelecimento de controle, gerenciamento de risco e comprometimento da equipe por envolvimento”.

Conforme citado no referencial sobre a estratégia o processo de implementação de estratégia é aquele que apresenta maiores dificuldades por ser complexo e desafiador. O autor Grundy (1998, apud LEITE 2010), destacou que “as dificuldades na implementação da estratégia ocorrem porque esta etapa, normalmente não recebe a mesma importância atribuída pela alta gerência à fase de formulação”.

Já os autores Englund e Graham (1999, apud LEITE, 2010, p.91) enfatizam a necessidade de relacionar os projetos com os recursos disponíveis para realizá-los. Os autores perceberam que para haver alinhamento é necessário que os participantes da formulação estratégica prestem apoio e orientação aos responsáveis pela etapa de condução de sua implementação. Ou seja, isso reforça que os projetos são um excelente meio para se obter alinhamento estratégico.

Como os recursos são escassos na organização, é importante que esta forma estruturada de se transformar conceitos em resultados permita o desenvolvimento de processos de Nivelamento de Recursos, uma tarefa complexa, porém necessária para uma boa distribuição da equipe nos projetos. Este nivelamento permite relacionar os conhecimentos que a equipe precisa ter para executar a estratégia, facilitando o planejamento de recursos assim como sua utilização.

Os autores Milosevic e Srivannaboon (2006b, apud LEITE, 2010, p.103) entendem o alinhamento entre Gestão de projetos e Estratégia como “o grau no qual as prioridades do gerenciamento de projetos de uma organização estão compatíveis com as prioridades de suas estratégias de negócios”. De acordo com os autores, se não houver alinhamento entre o Gerenciamento de Projetos e a estratégia em execução, a organização poderá continuar a

executar projetos que não atendem à sua visão e nem contribuem para a sua missão, desperdiçando com isso, recursos importantes.

Rao (2007, apud LEITE, 2010, p.104) acredita que “uma adequada conexão entre estratégia e projetos requer a consideração de fatores e métricas operacionais durante a formulação da estratégia.” O autor ainda acrescenta que a implantação da estratégia pode ser afetada por falhas de comunicação e de compreensão no nível operacional.

Para Valeriano (2008, apud BOTO, 2009), cada vez mais cresce a idéia de que as estratégias organizacionais e os projetos complementa-se e se reciclam continuamente, de tal forma que as estratégias sem os projetos são fantasias retóricas enquanto os projetos sem as estratégias são aventuras arriscadas.

Shenhar e outros (2007, apud BOTO, 2009), consideram que o alinhamento das estratégias do projeto é garantido pelo alinhamento dos objetivos de prazo, custo e qualidade do projeto com as metas estabelecidas pelo PE. De acordo com esses autores, a estratégia é definida como o posicionamento, os meios e o direcionamento de que atividades devem ser realizadas e como estas devem ser realizadas, de modo a alcançar a maior vantagem competitiva e obter o melhor valor do projeto.

Boto (2009) acredita que o AEP é influenciado diretamente pela utilização de práticas de gerenciamento de projetos, pela aplicação de formas de instrumentos de gestão de portfólio e pela eficiência da comunicação da estratégia. Enquanto que Leite (2010) entende que há necessidade de se desenvolverem mecanismos que associem a estratégia formulada aos projetos, de modo a garantir o necessário AE à execução dos projetos.

Pode-se concluir que alguns conceitos se interagem entre os diversos autores citados. A maioria dos autores acredita que o alinhamento é um processo de integração entre as duas áreas de gestão, sendo que este processo utiliza-se dos instrumentos de gestão de projetos como ferramenta para gerar resultados. De fato, entende-se o AEP como um conjunto de processos capazes de conduzir a implementação eficaz e eficiente de estratégias, colaborando com a realização dos objetivos organizacionais (DUQUE, 2009). Morris e James (2005, apud DUQUE, 2009, p.20) acreditam que é por meio de processos formais alinhados que o GE suporta o GP trazendo clareza e disciplina para a geração de valor organizacional.

Na visão do PMI, o AE ocorre também através de processos, sendo eles de balanceamento e revisão do portfólio e processos internos de GP, realimentados pelas informações das medidas de desempenho.

Desta forma, entende-se neste trabalho que o AEP é um processo cíclico que integra diversas áreas organizacionais, através da organização e do controle de informações (1), assim como da utilização destas informações nos processos (2) de formulação da estratégia.

(1) Através da organização e do controle, uma vez que é necessário uma sistemática que permita organizar as informações vindas da alta direção e controlá-las de forma que sigam a orientação estratégica e dêem *feedback* ao sistema, já que estas informações são fontes para uma realimentação do sistema.

(2) Processo, porquê o AEP é um conjunto de atividades que toma um *input*, transforma este *input* e adiciona-lhe valor e entrega um output diferenciado. Ou seja, recebe *inputs* da Gestão Estratégica, adiciona valor através dos instrumentos de GP e transforma em resultados e serviços alinhados.

Contudo, para isso, é imprescindível uma comunicação eficaz e o comprometimento dos funcionários, pois são as pessoas que executarão estas diretrizes e elas, compreendendo o significado do seu trabalho, estarão mais comprometidas com os seus resultados.

Desta forma, pode-se resumir a Gestão Estratégica como aquela que idealiza um sonho, define metas e orienta o caminho, o Gerenciamento de Projetos como aquele que operacionaliza o sonho, executa as metas e é dirigido pelo caminho traçado, assegurando planejamento e controle das iniciativas estratégicas. Enquanto o AEP chega para relacionar o sonho com sua execução através de uma estrutura e uma cultura adequada e um sistema de medição e avaliação de resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos deste trabalho foram estruturados em três passos: o enquadramento da pesquisa, que situa a pesquisa e a classifica de acordo com sua tipologia; a contextualização, que apresenta as características da organização estudada; e a operacionalização, que descreve a forma como serão coletados e analisado os dados para a busca da resposta do problema de pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (1994), é possível definir esta pesquisa como **qualitativa**, uma vez que possui o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Além disso, esta pesquisa pode também ser classificada quanto aos seus fins e seus meios (VERGARA, 1997), como uma **pesquisa exploratória**, visando desenvolver conceitos e ideias para futuros trabalhos. Quanto aos meios, este trabalho se enquadra no **estudo de caso** que, para Yin (2001), propicia um vasto campo para a avaliação do problema, de maneira que podem ser usadas evidências documentadas, entrevistas e observações.

Yin (2001) define o estudo de caso como:

“Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa escolhida para este estudo é uma indústria multinacional do ramo manufatureiro que está no Brasil há mais de 30 anos. De cultura alemã, possui fortes características conservadoras em suas práticas de gestão, o que fomenta esta necessidade de avaliar o modelo atual e contribuir para sua melhoria.

De acordo com Valeriano (1998), os projetos são classificados em projeto de pesquisa, de desenvolvimento, de engenharia e mistos. Os de pesquisa são aqueles cujo

objetivo é buscar novos conhecimentos; os de desenvolvimento objetivam desenvolver um novo produto ou processo; já os projetos de engenharia consolidam informações em prol de uma execução de uma obra, construção de um prédio, fabricação de um produto, etc. No caso da unidade de negócio estudada, os projetos estão na classificação de engenharia, uma vez que estão no setor da infraestrutura responsável pelo desenvolvimento de obras no parque fabril.

Este estudo optou por analisar a Unidade de Negócio Motores, com foco no setor de Infraestrutura – UIE, tendo em vista que esta teve a iniciativa de implantação de um escritório de projetos. A unidade de Motores da Empresa X gerencia uma importante carteira de projetos, além de projetos de aumento da capacidade produtiva, ela possui em sua carteira de projetos a implementação deste escritório, cujo objetivo é incluir na estrutura da Empresa, um setor que cria e desenvolve padrões para os seus projetos.

O projeto de implementação do escritório de projetos foi iniciado em 2011 no setor de Infraestrutura, uma vez que este é o setor que lida com todos os setores da organização incluindo setores administrativos de compras, rh e marketing, até setores de manufatura e ferramentaria. Sua data de encerramento está planejada para julho de 2012 e esta pesquisa teve a oportunidade de acompanhar uma parte desta implementação no que diz respeito à validade de metodologias, criação de documentos, desenvolvimento de fluxogramas e a instalação e implementação de um software, ferramenta que auxiliará neste gerenciamento. O software escolhido pela Empresa X foi o EPM – Enterprise Project Management e o Share Point da Microsoft.

Por outro lado, a empresa X tem investido esforços no desdobramento das diretrizes, e na utilização da metodologia Hoshin Kanri. Este trabalho é realizado pelo setor Melhoria Contínua, que participa da aplicação e operacionalização desta metodologia, orientando no desdobramento da estratégia. Este setor não é responsável pelo processo de formulação da estratégia, apenas participa de seu desdobramento. O uso da metodologia Hoshin Kanri teve seu início em 2009 e está em um processo de amadurecimento bem visível na organização. Isto reforça a oportunidade de compreender esta metodologia e situá-la na GE, um dos pontos deste estudo.

Dentro deste cenário, com a oportunidade de implementação de um Escritório de Projetos, representados pela UIE (infraestrutura) e a implementação com sucesso da metodologia Hoshin Kanri, representados pelo PMC (Melhoria Contínua), este estudo

escolheu estudar estes dois processos de forma a representar (em partes) as áreas de GE e GP da organização,

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO

Para operacionalizar esta pesquisa, ou seja transformá-la em ação, será necessário coletar informações de campo que permitam responder aos objetivos deste trabalho. As informações de campo aqui entendidas como análise de documentos, percepções da pesquisadora através de observação e entrevista semiestruturada com colaboradores da empresa somadas à revisão bibliográfica, permitem relacionar as duas temáticas estudadas: estratégia e projetos.

3.3.1 Coleta de dados

O primeiro método escolhido para a coleta de dados foi a **observação participante** que é um método em que o pesquisador toma parte do cotidiano do grupo ou organização pesquisada, até desempenhar tarefas regularmente, tudo com o intuito de entender em profundidade aquele ambiente, algo que a metodologia quantitativa não pode fazer.

Para Vergara (2009), a observação participante é aquela na qual o observador se insere total ou parcialmente no seu objeto de estudo, vivendo o dia a dia do grupo que pretende estudar. De acordo com a autora, o método da observação possibilita o uso de meios diretos para estudar uma ampla variedade de fenômenos, permite a coleta de dados sobre um conjunto de comportamentos e a evidência de dados que não constem, por exemplo, em um roteiro de entrevistas.

No caso desta pesquisa, a pesquisadora está inserida neste ambiente, pois pertence ao quadro de funcionários do setor UIE-Infraestrutura há 7 meses com a função de planejadora do departamento. Sua aproximação e participação do Escritório de Projetos possibilita a aplicação desta técnica de coleta de dados através da observação participante, servindo de complemento de realização da entrevista. As reuniões de apresentação semanal da carteira e de seus resultados, que ela conduz, servirão como laboratório para observação dos pontos de vista de líderes de projeto, assim como dos processos internos na Empresa X.

Para esta técnica será utilizado alguns pontos apresentados nas dissertações de Duque, Leite, Boto (2009). Todos estes autores apontam alguns fatores de alinhamento estratégico que serão utilizados como referência para este levantamento.

Outro método escolhido para a coleta de dados foi a **Análise documental**. Para Yin (2010) a documentação é uma das seis fontes de evidência utilizadas no Estudo de Caso. Yin acredita que o uso mais importante desta coleta de dados é por esta “corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”.

De acordo com a revisão da literatura foi possível escolher alguns documentos relevantes para esta análise:

- para a gestão estratégica, foi avaliada o **SGS – Manual do Sistema de Gestão da Empresa X**, assim com os **A3**, relatórios onde são atribuídas informações essenciais para o processo de solução de problemas e tomadas de decisão;
- para a gestão de projetos, foi analisado a metodologia de GP utilizada na Empresa X, buscando compreender os principais documentos e mecanismos utilizados no gerenciamento de projetos.

Para complementar a coleta de dados, desenvolveu-se uma **entrevista semi-estruturada** de forma que fosse possível relacionar seus resultados com os documentos analisados e com a observação participante. De acordo com Vergara (2009), “a entrevista é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. Por este motivo, escolheu-se esta técnica de coleta de dados, uma vez que a pesquisa busca a relação de duas áreas, sendo o diálogo, um dos melhores meios para a compreensão deste relacionamento. Para a autora:

“A entrevista têm utilidade quando busca captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, as reações, os gestos, o tom e o ritmo da voz, hesitações, assertividades, enfim, a subjetividade inerente a todo ser humano”.

Acredita-se que, com a entrevista, seja possível compreender a opinião dos entrevistados, assim como o grau de relevância deste tema.

A entrevista definida para este estudo é classificada, de acordo com Vergara, em **entrevista individual**, quanto ao número de pessoas, e **semiaberta**, quanto à sua estrutura. Esta estrutura permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou palavra. (VERGARA, 2009)

Para a realização da entrevista foi necessário um tempo para seu planejamento, identificando seu público-alvo e as questões que seriam realizadas ao entrevistador. Para isso,

foi construído um roteiro de entrevista que auxiliou na execução desta coleta de dados. O roteiro da entrevista foi elaborado de acordo com a leitura da revisão bibliográfica, em que foi apontado os principais conceitos e desenvolvido questões sobre as principais ideias dos autores estudados.

Com isso, as perguntas do roteiro foram divididas em três dimensões: dimensão da Gestão Estratégica, dimensão do Gerenciamento de Projetos e dimensão do Alinhamento Estratégico por Projetos. Com os quadros 7, 8 e 9 é possível observar a distribuição destas dimensões, seus constructos e autores e as questões elaboradas.

Quadro 7 - Constructos da Gestão Estratégica

	Constructos	Perguntas genéricas realizadas para a compreensão
Dimensão Gestão Estratégica	Estratégia Oliveira (1993)	As ações da organização representam sua missão e a visão?
	Formulação da Estratégia Mintzberg et al., (2006)	Como você entende as fases de evolução do PE na Empresa X? Quais é o processo de PE encontrado na organização?
		Como ocorre o processo de formulação da estratégia?
	Implementação da Estratégia	Que importância é dada para a fase de implementação da estratégia? De que forma isso pode ser observado?
Você tem claro quais são as estratégias da organização? (Comunicação)		

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Quadro 8 - Constructos do Gerenciamento de Projetos (continuação)

	Constructos	Perguntas genéricas realizadas para a compreensão
Dimensão Gerenciamento de Projetos	Projetos: Leite (2010) Welton (2009)	Considerando que o GP é a garantia de prazo, custo e qualidade, como você considera esses resultados nos projetos de sua carteira?
		Existe algum tipo de classificação e/ou categorização dos projetos? De onde e como vêm os <i>inputs</i> para o planejamento de novos projetos? Há uma avaliação dos resultados dos projetos? Como ela é realizada?
		Na definição do projeto, fica clara para seu líder qual a sua estratégia? Ela é documentada e acompanhada até seu encerramento?
		Como um projeto e seus elementos podem ser alinhados á estratégia na empresa? Isso pode ser observado aqui?

	Gestão de Portfólio	Os projetos definidos no A3 possuem recursos suficientes para a sua execução? Como hoje isso é medido?
		O relatório de desempenho de projetos é utilizado para a definição de nova carteira? De onde e como vêm esses <i>inputs</i> ?
	Gestão de Programas	A organização possui gestão de programas? Como é feita a gestão de recursos no setor?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Quadro 9 - Constructos do AEP. (continuação)

	Constructos	Perguntas genéricas realizadas para a compreensão	
Dimensão Alinhamento	Alinhamento Estratégico	Os programas criados na org. estão atrelados a Estratégia? De que forma eles são comunicados ao corpo operacional?	
	Kaplan e Norton (2004)	Você considera que os projetos de seu portfólio estão alinhados com a estratégia da organização? Como isso pode ser observado?	
	Alinhamento Estratégico por projetos	Boto (2009) Leite (2010) Duque, 2009 Kerzner (2006)	Há critérios definidos para a seleção e priorização de projetos? Como as prioridades são definidas nos projetos?
			De que forma é medido o desempenho dos projetos na org.? Há algum sistema de medição e avaliação? Os resultados dos projetos são utilizados para realimentar o processo estratégico?
			De que forma é medido o desempenho dos projetos na organização? Há algum sistema de medição e avaliação?
			Como você considera a maturidade e a cultura da organização com relação ao GP?
	A estrutura da empresa é adequada para proporcionar AEP?		
		Qual o papel do PMO na organização? Em sua opinião, de que forma o PMO (escritório de projetos) pode contribuir para a implementação da estratégia? Como as estratégias são comunicadas para quem vai executar? Há compreensão das estratégias neste nível?	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O público alvo da entrevista foi escolhido de acordo com a função em que o entrevistado está atuando na Empresa X e sua experiência com a área de estratégia e/ou de projetos. Como o objetivo é relacionar as duas temáticas, buscou-se entrevistar pessoas que tivessem contato com ambos os temas, ou seja, que participassem do planejamento estratégico da organização e/ou que trabalhassem com os instrumentos de gerenciamento de projetos. A seguir apresenta-se o perfil dos entrevistados, conforme quadro 10:

Quadro 10 - Público alvo entrevistado

Função	
1	SUPERVISOR INFRAESTRUTURA
2	ASSISTENTE MELHORIA CONTINUA
3	SUPERVISOR MELHORIA CONTÍNUA
4	ANALISTA MELHORIA CONTÍNUA
5	ESPECIALISTA PLANEJ INDUSTRIAL
6	VICE-PRESIDENTE
7	ANALISTA DE INFRAESTRUTRA
8	TÉCNICO EDIFICAÇÕES

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.3.2 Análise de dados

Após o desenvolvimento da coleta de dados, será necessário tratá-los. O tratamento destas informações ocorrerá de forma qualitativa, analisando as informações coletadas que buscarão responder à problemática desta pesquisa. Neste trabalho optou-se por uma análise de conteúdo, que segundo Vergara, (2008), é considerada uma técnica para o tratamento dos dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Para Bardin (1977, apud VERGARA, 2009, p 42), a análise de conteúdo pode ser definida como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

A análise de conteúdo é uma técnica refinada, delicada e requer muita dedicação, paciência e tempo para satisfazer a curiosidade do investigador (FREITAS e JANISSEK, 2000, p.49). Para facilitar este trabalho, optou-se em definir categorias de forma a fazer uma ligação entre os objetivos da pesquisa e seus resultados (FREITAS e JANISSEK, 2000).

Desta forma, esta análise esteve embasada nas etapas de definição do universo, categorização do universo estudado, escolha as unidades de análise e quantificação. As categorias foram identificadas no momento da leitura do referencial teórico e validadas na fase de construção da metodologia.

Outra forma de análise de dados utilizada neste trabalho será a utilização de Mapas Cognitivos, que segundo Vergara (2008) são representações dinâmicas, schemas ou modelos mentais, atualizados à medida que novas informações são processadas. Vergara aponta três tipos básicos de mapas: o de identidade, o de categorização e os causais.

De acordo com Bastos (2002) este tipos básicos possuem as seguintes características gerais:

- a) Mapas de identidade - Avaliar a atenção, associação e centralidade de conceitos que estruturam textos, narrativas e discursos;
- b) Mapas de categorização - Revelar dimensões utilizadas para criar categorias e taxonomia cognitivas que estruturam um domínio de conhecimento;
- c) Mapas causais - Identificar relações de influência e causalidade revelando a dinâmica do sistema de argumentação.

Neste estudo optou-se por utilizar o mapa de categorização, uma vez que este trabalho busca relacionar dois temas da administração, identificando suas principais interações. A categorização é uma atividade cognitiva fundamental por meio da qual o ser humano organiza e representa seu conhecimento da realidade. Acontece sempre que dois ou mais objetos, organismos ou acontecimentos diferentes são agrupados devido a uma certa semelhança ou proximidade (MUNDO DE OZ, 2012).

4 RESULTADOS

A análise de dados coletados foi baseada em três tipos de coleta: a entrevista semiestruturada que permitiu a estruturação desta seção, a análise documental que ofereceu embasamento com os padrões utilizados pela Empresa X e a observação participante que facilitou uma melhor avaliação das entrevistas e dos documentos, complementando a análise.

A escolha de dois departamentos para realizar as entrevistas (Infraestrutura e Melhoria Contínua) permitiram à pesquisadora a compreensão de visões opostas e complementares sobre as categorias apontadas. Os entrevistados de nível gerencial contribuíram com uma visão mais sistêmica, uma vez que lidam com as duas áreas de gestão estudadas. Os entrevistados do nível tático contribuíram com a gestão específica em que estão envolvidos. Sendo assim, o resultado deste trabalho está limitado a dois departamentos cujos colaboradores foram entrevistados. A pesquisa não se ateve a opiniões de outros colaboradores que trabalham em outra unidade ou setor da organização.

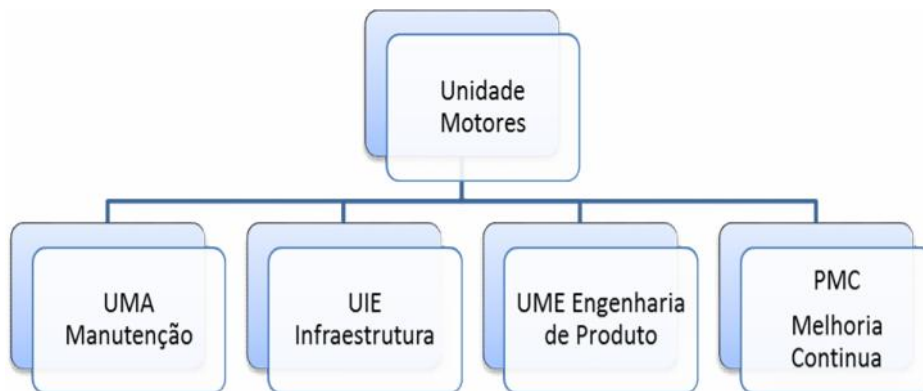
De acordo com a observação participante realizada nesta pesquisa, foi possível analisar a Empresa X conforme sua estrutura e modelos de gestão. A organização possui um organograma funcional, departamentalizada e subdividida em duas unidades de negócios. A primeira (unidade Y) é responsável pela produção de componentes para todos os motores dos produtos produzidos pela Empresa X. Esta unidade tem-se demonstrado estratégica para a empresa uma vez que vem atingindo uma grande participação no mercado interno do grupo, vendendo para outras empresas fora do Brasil.

A segunda unidade é o setor no qual foi realizado o estudo. Esta unidade é responsável pela produção dos produtos no catálogo da empresa, como motosserras, roçadeiras, aparador elétrico, sopradores, lavadoras de alta pressão, motopodas, perfuradores, pulverizadores, podadores, cortadores a disco, assim como ferramentas multifuncionais.

A unidade de Negócio Motores, conforme é chamada no organograma, além da responsabilidade da operação desses produtos, também é responsável pelos setores de manutenção, engenharia de processos, melhoria contínua e logística. O setor de infraestrutura

(UIE), no qual foi realizado esta pesquisa, está sobre a alçada do gerente de manutenção, que responde ao vice presidente de Motores. Abaixo segue o organograma (figura 8) da unidade de motores:

Figura 8 - Departamentos da Unidade Motores que se envolvem com projetos



Fonte: Desenvolvido pela autora

As unidades que lidam com a metodologia de GP no seu dia a dia são: UME, UIE e UMA. Desta forma a alta administração da unidade Motores resolveu realizar um projeto de implementação de um escritório de projetos (PMO) que atenda estes departamentos. A ideia do executivo de motores é clara no que diz respeito a este projeto, uma vez que implementado e apresentando bons resultados, pretende ser benchmarking para a organização e o grupo.

Desta forma a implementação deste projeto ocorreu na unidade de infraestrutura, setor que vem utilizando as práticas do PMI no seu dia a dia. Foi montado um grupo para atender aos setores citados, aplicando metodologias de gestão de projetos e fazendo a gestão de documentos, custo, prazos e qualidade.

O primeiro ponto questionado na entrevista foi como o entrevistado entendia o conceito de Alinhamento Estratégico por Projetos. Esta questão foi colocada antes da entrevista com o objetivo de compreender qual a primeira impressão do entrevistado a respeito do tema, antes de apresentar os pontos principais que seriam discutidos na entrevista. Dentro das respostas foram apontadas questões como priorização, seleção de projetos, sequenciamento correto de informações.

Para o Entrevistado G o AEP é a escolha que a organização faz para atingir seus objetivos.

AEP, bom a minha definição da estratégia são as escolhas e não escolhas né. O que a empresa escolhe fazer e escolhe não fazer, ou seja, abdicar, para chegar nas suas metas. Fazer isso através de projetos seria uma condição de um como, um como chegar a essas escolhas ou não escolhas. O AEP, na minha concepção, é a escolha do que a empresa vai fazer em determinado intervalo de tempo para atingir sua estratégia definida Lá no início de um ciclo, ou alguma coisa parecida com isso (Entrevistado G)

O Entrevistado E acredita que o AEP é a “visão macro traduzida em projetos pontuais”. Isso complementa a ideia de que o AEP permite relacionar a visão macro da organização através de pequenos projetos, que somados, alcançarão esta visão macro.

Essa é uma visão bem macro que vai ser traduzida em projetos bem pontuais, ações bem específicas que vão vir de uma seqüência de raciocínio lógico que é aquilo que o A3 propõe, né? Primeiro eu começo bem amplo e vou afinando. Então é assim que eu enxergo o alinhamento entre a estratégia e os projetos, né? Pela realidade da Empresa X. (Entrevistado E)

Enquanto que para o entrevistado A, o AEP é uma forma de realizar e executar a estratégia através de projetos, para o entrevistado D, o AEP é a priorização dos projetos.

Eu entendo que tudo que é definido estrategicamente pela empresa, pela alta administração; a melhor forma de realizar e executar é através de projetos. Eu acho que o projeto nada mais é do que por em prática, em execução, o planejamento estratégico. Possuem uma relação bem forte. (Entrevistado A)

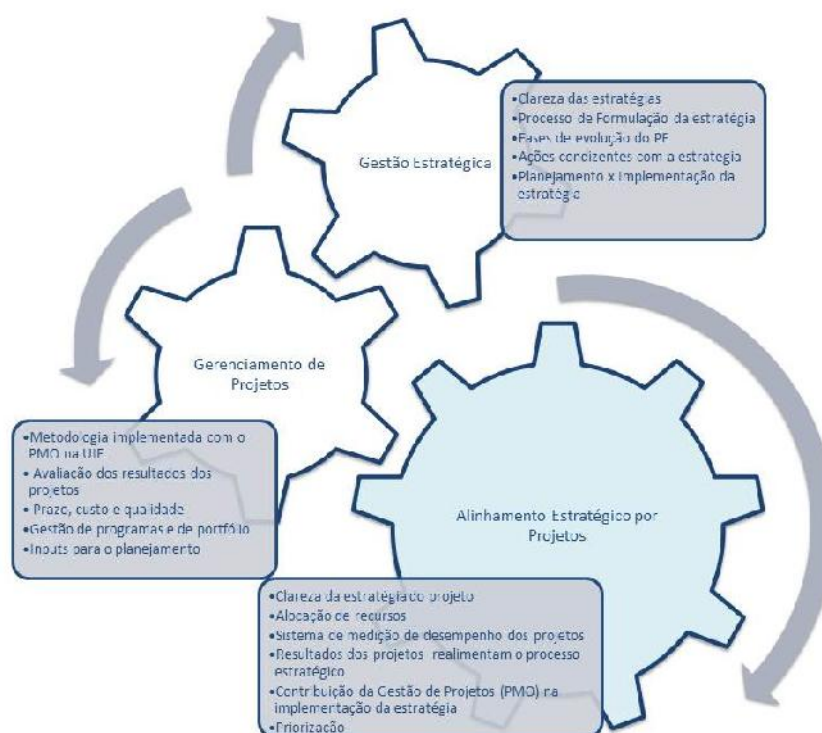
Eu entendo mais como uma questão de priorização dos projetos. Isso que eu digo como um alinhamento. Tu conseguir definir quais são os projetos estratégicos para o crescimento, enfim para algum motivo que tu definiu como estratégico na empresa. Colocar ele numa sequência correta para executar e aí atingir os objetivos que tu traçou no planejamento. (Entrevistado D)

O entrevistado H complementa o ponto de vista do entrevistado D, ao citar a seleção de projetos como um processo de AEP.

Pra mim a resposta é bem simples, a estratégia da empresa precisa ser desdobrada até um nível onde a gente começa a ter ações que reflitam na estratégia. As ações que a gente vai refletir esta estratégia são os projetos e no meio, o desdobramento que tu fala. A gente tem que selecionar quais os projetos vai ter um maior impacto pra atingir as estratégias definidas, no nosso caso num documento chamado A3, da organização. (Entrevistado H)

Após essa visão geral do AEP, a entrevista seguiu o roteiro definido que foi estruturado em três dimensões: Estratégia, Projetos e Alinhamento. A figura 9 apresenta as categorias selecionadas para o aprofundamento deste estudo:

Figura 9 - Categorias utilizadas na análise de conteúdo



Fonte: desenvolvido pela pesquisadora

4.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA X

De acordo com o material utilizado na análise documental, foi possível coletar informações a respeito da orientação estratégica do grupo. O A3 mãe, relatório utilizado como ferramenta que contém a operacionalização da estratégica da Empresa X, diz que a Orientação Estratégica do Grupo X é “Ser uma empresa competitiva em custo dentro do Grupo X, crescendo em volume de vendas no mercado doméstico, atendendo as demandas de crescimento do produto y, de acordo com a cultura corporativa da X”. Dentre as metas encontradas neste relatório, é possível citar número de acidentes, programa de qualidade de vida no trabalho, programa de qualidade de lideranças, índice de aderência de qualificação, cifras de qualidade, faturamento, rentabilidade, liquidez, e service level .

Os indicadores que ajudam a acompanhar se a empresa está sendo competitiva em custo são: rentabilidade, cifra de qualidade e PPP Produto Y. Com relação ao crescimento em volume de vendas no mercado doméstico, os dados que servem como base são: volume de vendas, mercado doméstico e *service level*. O A3 filho, A3 loop e o A3 apoio, elaborados a partir do A3 mãe, servem como base para que toda a equipe busque atingir o seu melhor. Os

inputs da estratégia são alinhados e validados com o relatório A3 mãe (da presidência). Em seguida esta orientação é desdobrada para os A3 filho (diretorias) que desdobra novamente para os A3 loop (mini fábricas de cada diretoria). Os A3 apoio (áreas que dão suporte como RH, Infraestrutura, Melhoria Contínua) são desdobrados no mesmo momento que acontece para as mini fábricas, porém esses A3 de apoio vão dar suporte a todas as outras áreas.

O acompanhamento dos resultados é feito mensalmente pelas lideranças e apresentado trimestralmente para toda a empresa. Para dar apoio ao desenvolvimento das ações ligadas a todos esses norteadores, são realizadas comunicações sistemáticas, cujos objetivos são a divulgação da estratégia principal, tornando seu desdobramento, indicadores e metas conhecidos por todos.

A missão da Empresa X é: “Facilitar a vida de nossos clientes, com ferramentas motorizadas portáteis, oferecendo soluções rápidas e inovadoras”. Sua visão é: “Manter a liderança no mercado brasileiro de ferramentas motorizadas portáteis, com rentabilidade e comprometida com a sustentabilidade”. E seus valores são: Respeito e Desenvolvimento de Pessoas, Atendimento Diferenciado, Excelência Operacional, Credibilidade e Segurança, Rentabilidade, Sustentabilidade.

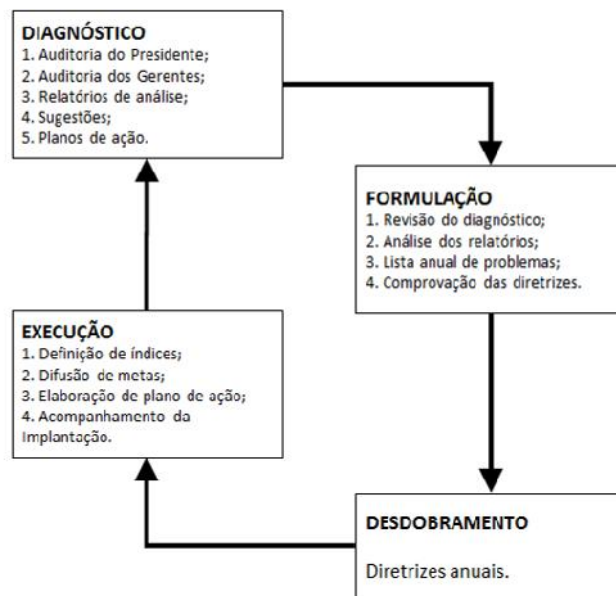
Com o material do SGP (Sistema de Gestão da Produção) da Empresa X analisado e após análise das entrevistas, pode-se inferir que o tipo de estratégia encontrada na Empresa X é a estratégia de **posicionamento**, uma vez que a empresa se preocupa em analisar os concorrentes e identificar em que posição ela quer estar num estado futuro. De fato, um dos materiais analisados continha a seguinte frase de apresentação do Hoshin: “para se tornarem bem sucedidas, as empresas precisam descrever em que posição querem estar a longo prazo: suas estratégias”. Isso ratifica que a preocupação da empresa é definir uma posição futura, um estado almejado no futuro.

No modelo dos 5 P’s da estratégia, a estratégia da Empresa X se enquadra na tipologia Posição, uma vez que busca a longo prazo uma posição em relação a uma referência. Desta forma é possível perceber que as estratégias são do tipo deliberadas que, de acordo com Mintzberg, são estratégias antecipadas pela organização e planejadas pela alta administração para atingimento de um objetivo específico.

A gestão estratégica na Empresa X está presente no dia a dia da organização. Ela utiliza a metodologia do *Hoshin Kanri* – Desdobramento das diretrizes, que é um método de

disseminação das “diretrizes” (visão, missão, valores) a partir do alinhamento e integração sistemáticos dos planos gerenciais em todos os níveis da organização, de forma a atingir os objetivos estratégicos do negócio. Seu objetivo maior é a integração de todas as atividades do dia-a-dia de uma organização aos seus objetivos de longo prazo. O quadro 11 apresenta a metodologia do *Hoshin Kanri*.

Quadro 11 - Metodologia do *Hoshin Kanri*



Fonte: Manual do SGS da Empresa X, desenvolvido pela Melhoria Contínua

O bloco de questões sobre a estratégia foi elaborado de forma a construir de forma sequencial e lógica, a compreensão da estratégia da organização, a visão de seus colaboradores, como ocorre o processo de formulação e de implementação da Estratégia, e como foi a fase de evolução deste processo na organização.

4.1.1 Clareza das estratégias

A primeira categoria analisada sobre estratégia teve o objetivo de identificar até que ponto estava claro para o entrevistado qual era a estratégia da organização. Como a função dos entrevistados era muito ampla, indo do assistente ao vice-presidente, a pergunta para aqueles de cargo mais gerencial foi compreender até que ponto para eles o nível tático (técnicos, assistentes e analistas) tinha claras as estratégias da organização. Contudo, para os entrevistados do nível tático, a pergunta foi realizada de forma direta, ou seja, se eles tinham clara esta estratégia.

Com a análise das entrevistas, foi possível perceber que esta questão está muito dividida, uma vez que 50% acreditam que sim e os outros 50% acreditam que não está clara a estratégia da organização. O entrevistado B acrescenta sua ideia sobre o tema.

Não, eu particularmente não. Eu acredito que minha liderança possa ter, o gerente, um pouco o supervisor. Mas acredito que até ele (o supervisor) não tenha clara toda a estratégia da empresa. Eu acho que isso ainda tá a nível de diretoria e não chega ao meu nível de cargo, né? Eu tenho uma ideia porque a gente trabalha dentro dessa área de infraestrutura agora, que é de crescimento e a gente fica sabendo. A gente entra no SAP e fica sabendo dos projetos aprovados ou pelos outros. A gente participa do AE na hora de identificar esses projetos e dar valores para eles, mas não entendo qual o critério de aprovação, do sim ou não, e também hoje, tenho uma vaga ideia do que vai ser em 2015. Não chega ao meu nível. (Entrevistado B)

Já o entrevistado G coloca um ponto importante sobre o papel de cada um na organização e sua relação com a estratégia, apontando conflitos de áreas.

Eu acho que não, a estratégia não está clara para o nível tático. Não têm com a clareza que nós gostaríamos que eles tivessem. Por quê? Por quê isso? Eu acho que nesse nível que tu tá me perguntando, a clareza fica um pouco dificultada em função... é... das atividades que essas pessoas fazem não estão talvez ligadas diretamente a estratégia. Por exemplo eu vejo isso como uma grande pirâmide que lá no início, no topo onde a alta administração define a estratégia ela pode ser definida em poucas frases. Agora quando a gente vai descendo essa pirâmide, no meu entendimento, existem várias atividades ou projetos que vão ao encontro dessa estratégia sim, só que talvez de uma área para outra possam ser atividades diferentes. (Entrevistado G)

Esses conflitos podem ser observados, por exemplo, entre analistas de compras que precisam alcançar metas de redução de custos e analistas da engenharia de processo, que precisam comprar máquinas para aumentar a produção. Na verdade, as duas ações podem ser estratégicas para a organização, porém cada departamento só consegue enxergar a sua área. É muito difícil eles terem clara, a estratégia do departamento vizinho.

Para o entrevistado F, o plano de comunicação da empresa e sua forma de divulgar através de diversos canais facilitam este entendimento. Ele ainda acrescenta:

Da forma como nós temos hoje, o plano de comunicação da empresa, que são poucas organizações que tem mensalmente um plano de divulgação das metas e resultados. Da forma como nos canais de comunicação, eles estão lá, claro, os objetivos estratégicos. Claro que alguns ainda não são divulgados em números, mas as metas estão lá. A liberdade que eu imagino que nós temos nestes fóruns e em reunião de área; nosso plano de comunicação cascadeado desde a diretoria que ocorre nas segundas com área, terça com os times, quarta na manufatura. É. Você só não tem se não quiser. A informação está ali. Então se não sabe, é porque não quer. E se não entendeu é porque não procurou alguém para explicar. (Entrevistado F)

O entrevistado C concorda com o F acrescentando que:

Eu não tenho a orientação estratégica aqui na minha cabeça, mas eu sei onde buscar, sei aonde tem. Se eu quiser nortear minha atividade eu sei onde buscar. (Entrevistado C)

Já o entrevistado D apresenta falta de clareza sobre a estratégia da empresa. Para ele essa informação poderia vir de forma diferente.

Claro, não! Não tenho isso como claro e entendo isso como um problema também. Por que a estratégia da empresa não chega para nós de uma maneira clara, como eu acho que poderia ser, né? (Entrevistado D)

De fato, a estratégia da organização para os próximos anos não está clara para alguns colaboradores. É uma informação ainda não muito clara para os assistentes e analistas tendo em vista que a organização se preocupa em comunicar a estratégia para o próximo ano, porém não insere estas ações num contexto maior. Falta estimular uma visão sistêmica destes funcionários, mostrando aonde se quer chegar, e depois o caminho necessário para alcançar este objetivo. Hoje os colaboradores sabem quais são os projetos estratégicos, conhecem os indicadores, mas não sabem onde a organização quer estar no futuro. É como se faltasse um pedaço da informação que a empresa está lhe oferecendo.

4.1.2 Processo de formulação da estratégia

A segunda questão levantada no bloco de estratégia teve o objetivo de identificar como ocorre o processo de formulação da estratégia. De fato, a maioria dos entrevistados teve dificuldades em responder esta questão, uma vez que não participam deste processo ou não possuem clara a forma como é criada a estratégia da organização. Contudo, o entrevistado F coloca bem como ocorre este processo de formulação:

Nós temos um *input* da Alemanha, uma matriz que dá um guideline, principalmente nas políticas da empresa. Então você tem ali políticas quanto a questão de mercado, de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, você tem as guidelines da organização, como também de mix de produtos para o mercado e algumas tendências de mercado para futuros portfólios de produto. Então esse vem da matriz. Volume de produção, também, ... Então o que vem do mercado de exportação, por exemplo, volume vem muito da matriz. O mercado nacional é desenvolvido por nós. Então aí vem o outro lado dos *inputs*: o que o mercado nacional precisa, o que o mercado nacional está demandando. Qual o portfólio de produtos que o mercado nacional precisa hoje, quais são os novos entrantes, qual a tendência das novas concorrências que estão chegando aí, qual a demanda que o cliente não sabe que precisa, e a gente cria a demanda mostrando para ele... Um outro *input* é o seguinte, nós somos um site de manufatura, então você tem que saber baseado nas demandas do mercado, como está o seu site para a produção. Qual a capacidade interna que você tem para atender esse volume de vendas. Como está a tecnologia que você utiliza para atender esse volume de vendas, quais os investimentos que você precisa, mas sempre olhando viabilidade econômica dos investimentos. E também você tem que olhar o outro lado, como é a manutenção desse parque para ele continuar em operação, aí entra manutenção, parte da infraestrutura. Então isso vem internamente. Claro que também vem, é..., nós sempre temos que ouvir um pouco a parte da gestão da organização, as questões de clima organizacional, de ambiente organizacional. (Entrevistado F)

O entrevistado G também contribuiu, acrescentando o conceito do Hoshin:

Bom, a estratégia na Empresa X ela é criada e desdobrada através de um processo chamado Hoshin. Então no Hoshin tem uma série de dinâmicas que a estratégia é elaborada, que ela é desdobrada, comunicada e executada. É.. tudo isso, dentro dessa dinâmica, é colocado dentro do relatório A3, outra ferramenta que a gente usa aqui na Empresa X. A partir do primeiro A3, que é o que desdobra todos os outros, é o chamado A3 mãe. Então esse A3 é formulado com a presença da diretoria toda e ele tem *input* do último ciclo que rodou o A3 né? E *inputs* da nossa matriz na Alemanha. Então com essas matérias primas, a gente formula o A3 mãe e aí desdobra ele para baixo, para os outros níveis aqui. (Entrevistado G)

Para o entrevistado G, apesar de ser de forma indireta, as estratégias são construídas também com o *feedback* da parte operacional, vindo de baixo para cima, da organização. Embora elas possuam o tipo de estratégia deliberada, como definido por Mintzberg, há um processo natural de *feedback* conforme acrescenta o entrevistado:

O A3 mãe ele atende suas metas propostas de um ciclo. Desde que os outros A3 que foram desdobrados a partir dele, atendam, certo? Então se em um ciclo o A3 mãe não atendeu seus objetivos, é porque, porque provavelmente os A3 abaixo dele também não atenderam. Então assim, na medida que eu faço uma reflexão de como foi o A3 no último ciclo, e se por exemplo ele não foi bem, no meu entendimento eu to recebendo *inputs* dos demais. Ele não foi bem, em consequência dos outros não terem ido bem. Então com esse ponto de vista, sim recebem *inputs*, só que para mim indiretamente. Agora diretamente, pensa sobre a informação x coletada de um A3 lá embaixo, um A3 de loop, de nível de chão de fábrica. Isso não. Assim não. Mas indiretamente pelo resultado recebe *input*. (Entrevistado G)

O entrevistado D complementa a resposta do G, concordando que as estratégias também sofrem influência do nível operacional. Isso vai ao encontro do conceito de Mintzberg (2006) que acredita que a formulação da estratégia é desenhada por estrategistas que pode ser qualquer um na organização que faça o controle das informações ou a exerce.

Algumas vezes a gente coloca aqui as necessidades que a gente enxerga como infraestrutura estratégica para a fábrica e vai de baixo para cima. A gente vai colocando pra eles... e isso influencia. Por que, muitas vezes que o cliente colocou lá embaixo é aprovado por cima. Mas as poucas vezes pelo o que entenda vem uma diretriz assim, “óh! nós queremos chegar neste nível de produção aqui e para isso nós precisamos desta infraestrutura aqui”. Ou “avaliem a infraestrutura que precisa para chegar neste nível de produção aqui”, né? Geralmente é ao contrário, né?
Entrevistado D

O entrevistado D levanta um ponto de insatisfação por acreditar que o setor de infraestrutura é aquele que operacionaliza a estratégia e que este deveria ter mais claro esse processo, para então projetar a necessidade básica de capacidade da fábrica. No entanto, não é nesta sequência que ocorre. Pelo fato de não ter claras as estratégias da organização, não é possível definir com clareza a necessidade de infraestrutura básica para o processo rodar.

Desta forma, após análise dos dados, foi possível inferir o seguinte processo de formulação da estratégia: *inputs* da matriz como políticas, cultura e diretrizes organizacionais;

inputs de mercado e *inputs* da operação se unem aos resultados do último ciclo de relatório A3, além do resultado de outras ferramentas da GE como análise interna e externa. Após avaliação destes dados, define-se a orientação estratégica para o próximo ano que vai ser inserida no relatório A3. Aqui termina o processo de formulação e inicia-se o processo de desdobramento da estratégia deste A3 mãe, para o A3 filho (diretorias), A3 loops e A3 apoio.

Com a análise de documentos e a observação participante, foi possível compreender que o diagnóstico dos relatórios A3 é realizado pela alta administração onde se analisa o nível de alcance das metas estabelecidas e se o *Hoshin Kanri* está sendo utilizado de forma efetiva. Nesta fase, a preocupação não é apenas nos resultados, mas sim com os processos que levaram até ele.

Após o processo de diagnóstico, inicia-se a fase de formulação, ou seja, a construção do A3 mãe. Por se tratar da principal diretriz da empresa, este relatório está alinhado com a visão, missão, valores, diretrizes, relatório de informações competitivas do ano anterior e orientações da matriz na Alemanha. O relatório A3 contém os seguintes pontos: Orientação estratégica, Metas (indicadores que serão medidos) – alinhados com o A3 superior, Avaliação do Estado atual, Análise do GAP, Estado futuro, Projetos estratégicos (ações que serão tomadas), Monitoramento (*follow up*). É através deste documento que se identificam os problemas (estado atual) e define-se onde se quer chegar, representado pelo estado futuro.

O processo de formulação permite a listagem anual de problemas que vai ser desdobrada na fase de desdobramento. Este é o processo no qual se definem metas e indicadores e elabora-se um plano de ação para resolver a lista de problemas. O acompanhamento ocorre em reuniões mensais pelas lideranças e semestrais pela Melhoria Contínua.

É importante ressaltar que as diversas etapas do processo se misturam. Por exemplo, quando ocorre o diagnóstico ou a avaliação do último ciclo, na verdade, já está acontecendo um pouco da fase de formulação. Alguns colaboradores confundiram o A3 com o PE, achando que é a mesma coisa. Este ponto será abordado mais adiante.

Para Matos e Chiavanatto (1999), o PE é um processo organizacional compreensivo de adaptação. Planos flexíveis são necessários e precisam ser revisados. Na prática, foi observado que muitos colaboradores não compreendem que a Estratégia é dinâmica e passível

de mudança. Eles criticam o fato da organização mudar de opinião e de estratégia com uma certa frequência.

4.1.3 Fases de evolução do pe na empresa x

A terceira questão levantada por este estudo teve o objetivo de compreender como foi o processo de evolução desta Gestão Estratégica Organizacional. Como o Hoshin é uma metodologia iniciada em 2009, buscou-se comparar como era antes de sua implementação e como está agora este processo, após três anos de desenvolvimento e aplicação.

Foi possível observar que grande parte dos entrevistados não soube opinar sobre a questão, ou por não estar na Empresa antes da implementação do Hoshin, ou por não acompanhar de perto este processo. Contudo, três entrevistados fizeram colocações que contribuíram bastante para este tema.

O entrevistado F, que acompanhou este processo de evolução, reforçou que sempre teve uma gestão estratégica na organização, porém ela era setORIZADA.

Ele era organizado de tal maneira que os *inputs* eram os mesmo, a forma que eu te falei de chegada de informações da diretoria, eram as mesmas, porém o cascadeamento dele, o desdobramento dele ficava muito por setor. Muito setORIZADO. E o que isso leva às organizações quando se é muito setORIZADA? Conflitos de prioridades. Você cria aquelas barreiras entre as áreas. “o meu departamento é mais importante que o outro”... Então era um processo mais difícil, muito difícil. Ele acontecia por osmose. Faz-se a reunião de planejamento estratégico com a Alemanha, os *inputs* está aqui, e depois decide-se e executa-se. Hoje a gente faz isso, de certo ponto, mas quando se faz o cascadeamento a gente tem as reuniões de Hoshin onde tem um *feedback*. Bem diferente. (Entrevistado F)

Para o entrevistado H, que também participou desta fase de evolução da GE, esta sempre existiu, porém não era formalizada.

A GE sempre existiu. Ela era informal, ou talvez não tão estruturada como está hoje. Mas como é uma empresa pequena, aqui no Brasil, né? Em termos de quantidade de pessoas envolvidas no capítulo Estratégia, é muito claro para todos da direção que a gente tem que seguir. Então a formalização veio para ajudar e divulgar melhor esta estratégia. Mas sempre existiu uma análise estratégica do que que a Matriz quer, qual o papel do Brasil nesse cenário futuro e como que a gente vai fazer para suportar, isso sempre existiu. A única diferença é que isso não era formalizado. Agora a gente tem um formulário, pendurado na parede. Todo mundo sabe! Todo mundo vê! A comunicação era informal e focada nos projetos que eles aprovavam e reprovavam. Mas a gente não entendia muito bem o mecanismo por trás. Agora o mecanismo está explícito. (Entrevistado H)

Para o entrevistado G, que não presenciou esta fase de evolução da GE, é notória a maturidade que a organização adquiriu nestes últimos anos.

Eu não vivi isso desde o início, mas o que eu percebo, eu vivi pelo menos esse período de amadurecimento, né? Não pude ver como era antes. Mas o que eu posso

te dizer do amadurecimento é que hoje as pessoas, elas pensam mais antes de colocarem suas metas e o impacto disso, tanto em função da quantidade de recursos, tanto do quão executável é aquela meta que elas colocam no caso do que em ciclos anteriores. O que eu posso te dizer é que na medida que a gente vai evoluindo nessa metodologia, as metas, tanto as metas quanto os projetos eles estão aos poucos deixando de ser sonhos, né. De ser aquela viagem tipo eu quero ter zero acidentes, poxa isso toda a empresa quer. E passando a ser cada vez mais metas factíveis. (Entrevistado G)

De fato foi possível perceber que a GE sempre existiu na organização, com os mesmos *inputs* que são utilizados hoje, porém hoje existe um grande esforço da alta administração em comunicar esta estratégia a todos os colaboradores e tornar as coisas mais claras para aqueles que vão contribuir para a realização da estratégia. É claro que este é um processo lento e gradual, por isso alguns não possuem a estratégia clara e outros possuem. Mas o mais importante é identificar diversas ações que a alta administração está fazendo para esclarecer este processo.

Contudo, é possível perceber que o problema de departamentalização apontado pelo entrevistado F está sendo sanado com as reuniões realizadas pelo PMC e com a metodologia utilizada por eles. Um dos pontos que resolveu esta questão de departamentalização é a construção da orientação estratégica do A3 mãe com a presença de todos os vice presidentes. E a validação dos projetos estratégicos contidos em todos os A3's sendo apresentados para todas as áreas envolvidas, buscando comprometimento e participação de todos.

4.1.4 Ações condizentes com a estratégia

A quarta pergunta realizada na entrevista foi se as ações diárias da organização condiziam com a orientação estratégica da organização. Esta pergunta ficou dividida entre o sim e o não. Alguns acham que sim, que há uma coerência entre as ações das lideranças e a estratégia da organização. Porém precisa de melhorias, como cita o entrevistado G:

Eu acho que sim. Eu não teria como dizer não. Porém o que entendo, é que existe uma oportunidade enorme de melhoria, em função da qualidade dessas decisões. Não daria para dizer que a gente estaria indo ao encontro da nossa orientação estratégica, mas eu poderia dizer que sim, que pode ser melhorado muito essa qualidade da decisão se nós levássemos mais em conta o método na hora que tomássemos essas decisões. (Entrevistado G)

No entanto, os entrevistados A e B citaram a falta de foco e de integração no dia a dia da organização:

Assim, são tantos os projetos e as atividades que uma parte delas atende, né? Agora não vejo foco total nisso, né. Não vejo priorização no que foi determinado no A3, no Hoshin. No que foi determinado na alta direção. Eu acho que se perde o foco ao decorrer do ano. Algumas áreas até utilizam e tentam priorizar de uma forma tipo “carteirasso”. “Não! Tá no a3! Tem que fazer!” Justamente porque acredito que não

seja cobrado lá. Não seja mantida ou cobrada lá de cima a execução da estratégia. Então acaba alguma área dando conta e utilizando o “carteirasso” para que as coisas aconteçam, né. Sendo que todo mundo deveria estar alinhado? Não deveria ocorrer isso? Isso já é um sinal de que está desalinhado? Se realmente estiver na veia de cada colaborador não precisaria ter este tipo de postura, né? Deveria ser natural. (Entrevistado A)

A falta de cobrança da etapa de execução também foi um ponto levantado como preocupante e que reforça que algumas questões estão fora da orientação estratégica.

Existe até um programa de comunicação entre as áreas. Esse programa hoje, eu até vi nos murais. É um começo para gente interagir entre as áreas. Porque é o maior defeito hoje dentro deste programa de estratégia que todas as áreas estarem envolvidas para poder fazer um bom trabalho. Mas respondendo a pergunta diretamente, acho que não. Não vejo ações. Sobre as estratégia não. São pontuais. Não mexe direto com a estratégia da empresa. A gente fica sabendo daquilo que foi planejado para este ano, mas não da estratégia da empresa. (Entrevistado B)

Conforme cita o entrevistado B, um ponto crítico para os entrevistados é que eles não possuem uma visão de longo prazo da estratégia da organização. Como o Hoshin trabalha com a duração de um ano, sabe-se apenas o que fazer no próximo ano, mas a longo prazo, não. Ou seja, as ações dizem respeito a um período curto de tempo, não satisfazendo a necessidade do colaborador de uma perspectiva de longo prazo.

4.1.5 Fase de planejamento e fase de implementação da estratégia

Este questionamento foi levantado na entrevista com o intuito de compreender se o grau de esforço para cada fase da GE está equilibrado ou não. Em geral, a maioria dos candidatos acredita que o foco maior é no planejamento e não na execução, o que contribuiu para um descontrole do processo de implementação da estratégia. O entrevistado F acredita que existe muito esforço no Brasil para conseguir comprometimento dos recursos na execução.

Eu vejo que nós demandamos muita energia, muito recurso para um resultado muito pequeno. Nós precisamos muito esforço para pouco resultado. Eu vejo isso no Brasil. É interessante. Precisamos muito tempo para explicar as coisas... Muito tempo para o convencimento das pessoas, entender e depois realizar. É uma questão até comportamental do nosso país. Enquanto que o alemão, dito? Dito: vamos em frente. Não precisamos mais discutir. Aqui você tem que ter “n” acompanhamentos para chegar no final do projeto e ver que estourou prazo, tempo e custo enquanto que no meio do caminho as pessoas já podiam puxar a cordinha e dizer “olha eu acho que vai acontecer isso, eu acho que vai estourar o orçamento..” espera chegar no final pra dizer que não deu. É o efeito estudante... Então eu deixo meu projeto dar certo no último dia. É um reflexo da nossa sociedade. Então a manufatura da Empresa X é talvez um exemplo um pouco diferente, eu sei que a cada 40 segundos, eu sei que sai um motor aqui dentro. Eu tenho esse acompanhamento... Agora as áreas de apoio e a gestão como um todo isso você não consegue ver. Ai só entrega no último momento. Então eu vejo assim, que o processo da Empresa X de implementação ainda é fraco. (Entrevistado F)

O entrevistado A enxerga uma maturidade no planejamento com o processo de Hoshin e acredita que este é o momento para a gestão de projetos complementar a realização dos projetos planejados.

Eu acho que hoje a maturidade da Empresa X em Hoshin, eles dão muito mais ênfase na parte de planejar. E como eu te falei, na parte de execução, que seriam os projetos, como não está bem estruturado, a gente acaba perdendo um pouco o controle disso aí. Existe um certo monitoramento lá na área de Melhoria Contínua, porém fica lá. Não é tão divulgado durante o ano. E aí a oportunidade da nossa área de projetos de estar apoiando a Melhoria Contínua de forma a estruturar e quem sabe utilizar a mesma metodologia que nós estamos usando aqui para executar a estratégia da empresa. E aí começa já a relação, né, entre as duas áreas né, o alinhamento. (Entrevistado A)

O entrevistado E acrescenta que a falta de cobrança da execução do projeto permite um “relaxamento” daqueles que vão executar o projeto.

Eu enxergo assim: três coisas diferentes. planejamento, desdobramento e execução, tá? E eu vejo que se dá mais importância pro planejamento e pro desdobramento porque isso é cobrado, as áreas são cobradas para construir o seu A3 e sua estratégia. Só que eu acho que não existe o hábito de uma cobrança tão grande para a execução. Fica a cargo de cada área executar o que definiu. E também enxergo que varia de área para área a qualidade dos A3 que são construídos. Construir o A3 não garante que os caras estão com uma estratégia boa e suportando os níveis superiores do Hoshin. As vezes eu vejo que tem áreas que querem construir o A3, mas somente para protocolo. Eles não tem esse comprometimento com a estratégia. Então eles fazem o A3 como um relatório, e não como um organismo vivo de gestão. (Entrevistado E)

O entrevistado G contribui com uma visão mais otimista sobre esta relação, acreditando que existe uma grande oportunidade de melhoria na execução do projeto.

Olha eu costumo dizer que formular é sempre muito mais fácil do que executar. Porque existe aquela frasezinha que o pessoal costuma dizer, que o papel aceita tudo né. E é nessa hora que tu mais lembra dessa frase porque hoje isso são dados, não é sentimento que eu tenho, pelo menos quarenta por cento de tudo que a gente se planeja a gente não executa. Então isso para mim é um grande indicio que a execução dentro da Empresa X pode melhorar muito. Por isso que eu sempre tento trazer a execução para o método. Pro método, pra metodologia, para análise de causas. Para projetos bem elaborados e conduzidos. Eu acho que tem um campo para melhorar bastante na execução. (Entrevistado G)

Para o entrevistado H, existe um *gap* entre o planejado e o executado, que seria o meio campo entre a definição e a execução da estratégia.

Acho que a agente está muito forte na parte da estratégia e muito forte na implementação. A inteligência necessária entre ela ainda está incipiente, ela está se desenvolvendo ainda. Mas o foco maior é na parte de Gestão do Projeto, mas não o questionamento de como este projeto suporta a estratégia. Então este meio campo entre a estratégia definida e os projetos que nós temos em carteira, ele ainda tem um gap... Da mesma maneira que você tem que questionar o teu portfólio a cada x intervalo de tempo, para saber se ele ainda está aderente com a tua estratégia, para saber se ainda faz sentido aquele projeto que foi aprovado e não iniciado. (Entrevistado H)

Em geral, pode-se perceber que o principal ponto levantado é o grande esforço no momento do planejamento e o baixo controle na realização desta estratégia.

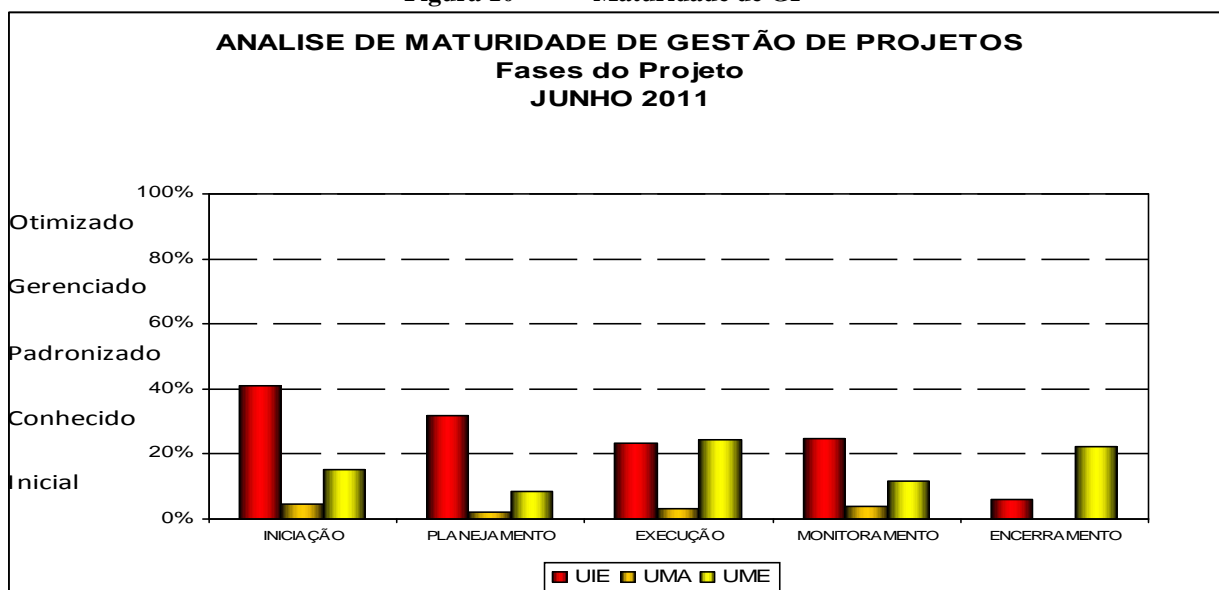
4.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA EMPRESA X

A UIE, setor de infraestrutura, atua em projetos de engenharia no que tange as disciplinas de mecânica, elétrica e civil e projetos básicos de arquitetura. Desta forma, em seu portfólio, é possível encontrar projetos de construção de subestação, construção de prédio, infraestrutura para ocupação de prédio como alimentação de água, ar comprimido e energia e também a construção de almoxarifados, laboratórios e salas. Além disso, é possível observar na carteira da UIE, alguns projetos referentes à adequação à norma como os casos da NR 10 e melhorias no SPDA.

De acordo com Kerzner (2006), o escritório de projetos (PMO) da Empresa X é do tipo grupos de clientes, buscando melhor gerenciamento e comunicação com o cliente. O PMO está em sua fase inicial atuando com uma área de suporte, fornecendo políticas e diretrizes para o GP, assim como criando metodologias, formulários, ferramentas, procedimentos e padrões. Antes de se tornar um PMO estratégico, este escritório precisa introduzir a cultura de GP na empresa uma vez que até então não possui processos padronizados de GP. Além disso, é possível observar que muitos projetos sofrem problemas de prazo, custo e qualidade, o que demanda a implantação desta nova metodologia. Embora o PMO possua o objetivo de contemplar as áreas de UMA e UME, este estudo foi realizado na UIE, por questões de conveniência e proximidade da pesquisadora. Desta forma, optou-se por escolher uma amostra para a entrevista dentro da UIE.

Em junho/2011 foi realizada uma pesquisa para avaliar o grau de maturidade do PMO. A pesquisa mostrou que o escritório estava no grau “conhecido”, ou seja, os colaboradores conheciam o GP, mas ainda faltava uma padronização mais efetiva. A figura 10 apresenta o resultado da avaliação de maturidade da organização.

Figura 10 - Maturidade de GP



Fonte: Relatório de Maturidade da Empresa X

O sistema documental encontrado na UIE compreende todos os documentos do Processo de GCP – gestão da carteira de projetos e GP – gestão de projetos, que possuam influência sobre a gestão dos projetos, como: Manual da Gestão de Projetos, Normas, Procedimentos, Planos, Anexos, Formulários, Boletins Técnicos, Fluxogramas, Informativos. A análise de dados realizada permitiu identificar os diversos documentos e ferramentas que estão inclusos na metodologia de GP. A seguir, segue a lista dos documentos identificados e analisados neste trabalho: Termo de Abertura do Projeto (TAP), Plano do Projeto, Apresentação Kick-off Meeting do Projeto, Relatório de Progresso, Cronograma, Formulário de Desvio, Ata de Reuniões, Relatório de Não Conformidade, Relatório de Auditoria, Memorial Descritivo, Caderno de Encargos, Avaliação Técnica de Propostas, Boletim de Medição, Relatório Diário de Obra (RDO), Relatório Semanal do Fornecedor, Solicitação de Mudança, Termo de Recebimento Provisório (TRP), Punch List, Registro de Lições Aprendidas, Avaliação da Implantação do Projeto, Termo de Aceite Final (TAF), Avaliação Fornecedor, Apresentação Encerramento do Projeto, Solicitação de Aprovação de Investimento, Proposta de Aprovação de Investimento, Plano de Investimento Candidato Tri-Anual, Carteira de Projetos Aprovados, Relatório de Nivelamento de Recursos, Apresentação Kick-off Meeting a Carteira, Reporte de Desempenho a Carteira, Executive Report, Ata de Reuniões, Plano de Auditoria. E também a lista dos procedimentos: PO– Gestão de Contratos

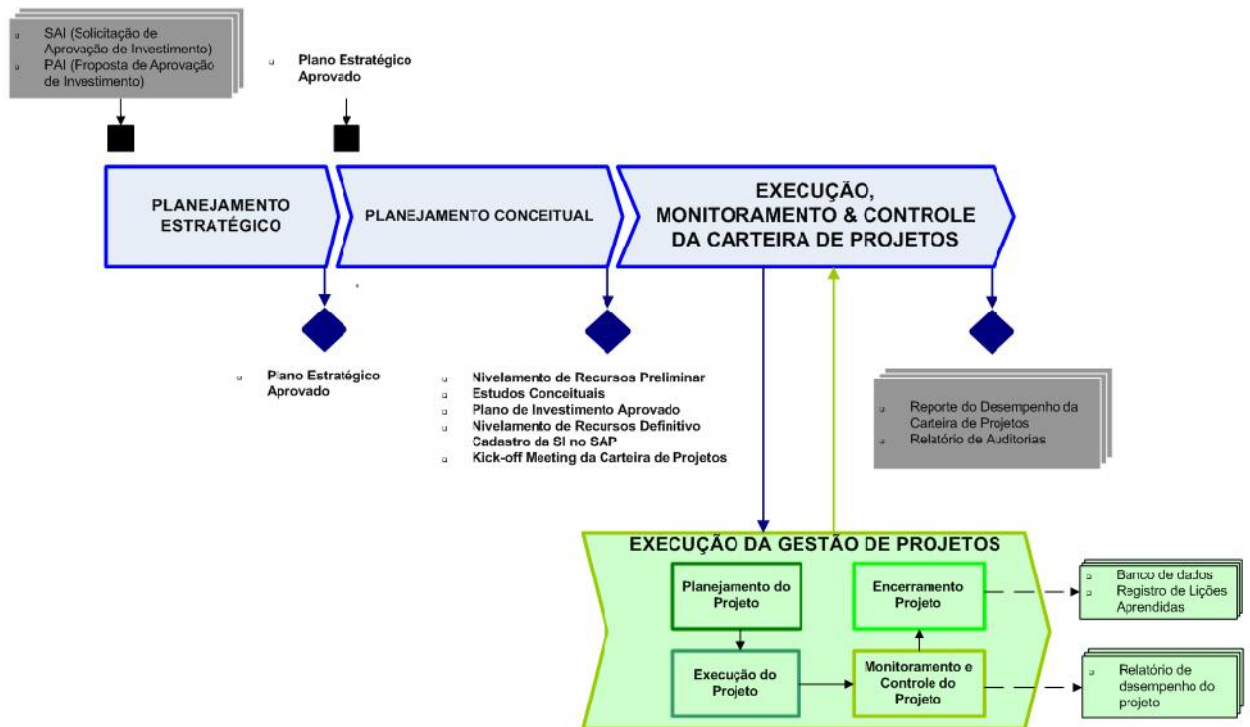
com Fornecedores, PO – Gestão Integrada de Mudanças, PO – Gestão da Carteira de Projetos, PO – Gerenciamento de Documentos de Gestão da Carteira de Projetos (GCP) e Gestão de Projetos (GP).

A fase de padronização e criação de documentos, validando uma metodologia de GP, está prestes a ser implementada. Ela contém documentos padronizados, formulários, procedimentos de como utilizar a metodologia, ferramentas que auxiliam na gestão e registro de desempenho dos projetos, assim como suas lições aprendidas. Com isso, o próximo passo é iniciar o processo de mudança cultural da organização de forma a trabalhar na análise e avaliação destes dados e utilizá-los na realimentação da estratégia.

O PMO foi criado em abril de 2011 com a iniciativa de um projeto de implementação cujo objetivo era estabelecer metodologia de análise, padronização, gerenciamento e revisão de projetos acelerando o atendimento dos objetivos previstos no planejamento estratégico. Sua missão foi definida como: *“garantir o alinhamento de portfólio de projetos com os objetivos estratégicos da organização, atuando como centro de suporte para projetos, visando as melhores práticas e assegurando a eficiência no gerenciamento de projetos”*. E sua visão: *“implantar e difundir a cultura de gestão de portfólio de projetos em todas as unidades da Empresa X nos próximos três anos”*.

Além da metodologia de gestão de projetos desenvolvida pelo PMO, a UIE possui uma metodologia de gestão da carteira de projetos, ou seja, Gestão do Portfólio. Atualmente todos os departamentos da Empresa X possuem uma carteira de projetos que é construída para planejar os investimentos dos próximos três anos. Contudo, cada responsável por esta carteira possui uma forma diferente de gerir estes projetos. A UIE é a primeira a utilizar as boas práticas do PMI na organização e criar padrões para esta gestão. O fluxo da figura 11 permite identificar os principais processos desta metodologia de gestão.

Figura 11 - Fluxograma do Sistema de Gestão de Projetos



Fonte: Dados coletados da Empresa X

A gestão da carteira de projetos inicia com a fase de PE que ocorre com o recebimento das demandas internas através de formulário de solicitação de aprovação de investimento. Com o PE aprovado, inicia-se a fase de planejamento conceitual no qual são levantadas as necessidades de recursos (tempo, pessoas e dinheiro) para desenvolver este trabalho. Com o projeto conceitual pronto, passa-se à fase de execução de projetos em que cada projeto percorre pela fase de planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Após o encerramento destes projetos, os dados são coletados através de relatórios de desempenho e da inserção de lições aprendidas em um banco de dados. Estes dados poderão ser utilizados para possíveis consultas futuras.

O sistema de Gestão de Portfólio da UIE vai ao encontro de um conceito de Pellegrinelli (1997, apud LEITE, 2010) quando cita o uso eficiente de recursos, assim como dos conhecimentos e habilidades da organização. Este sistema permite que a organização obtenha visão macro de todos os projetos realizados, neste caso a UIE possui esta visão.

Com relação ao Gerenciamento de Programas, hoje a UIE não possui uma metodologia para lidar com programas. Alguns projetos possuem características de

programas, porém são tratados como um projeto normal. Acredita-se que com a conquista de maturidade do PMO, seja possível implementar esta gestão de programas e obter bons resultados com ela.

Com relação a Gestão de Projetos na UIE, é possível perceber que cerca de 25% dos projetos são considerados de grande porte, conforme métricas desenvolvidas de orçamento, complexidade e prazo, evidenciando assim a necessidade e importância de controlar parâmetros tais como tempo, custo, qualidade e escopo, assim como, desenvolver indicadores que permitam avaliar e antecipar desvios ou riscos.

Após uma breve apresentação da metodologia de GP da UIE, as próximas sessões tratarão de categorias importantes para o entendimento do GP na Empresa X. Contudo, um ponto deve ser esclarecido: cabe ressaltar que o PE referenciado na Gestão da Carteira da UIE e dos departamentos não é o mesmo PE abordado pelo PMC no que diz respeito a construção do A3. São dois momentos diferentes dentro da organização. Uma coisa é o PE que é construído por cada área e diz respeito aos investimentos dos próximos três anos. E outra coisa são os projetos estratégicos que são desdobrados do A3 mãe. Os projetos encontrados no relatório A3 não possuem uma metodologia de GP. Eles são definidos de forma a obter um plano de ação para o atingimento dos indicadores. Com isso, eles são vistos como um meio para atingir a orientação.

Esse foi o ponto de maior conflito no momento da entrevista, tendo em vista que os dois são processos da GE que utilizam projetos para sua implementação. Porém não quer dizer que os projetos que estão no A3 são os mesmos do PE desenvolvido no mês de maio de cada ano. A forma como se lida com estes projetos, no caso UIE e PMC é diferente.

4.2.1 *Inputs* para o planejamento

O primeiro ponto levantado sobre o GP é como ocorre e de onde vêm os *inputs* para o planejamento dos projetos. Os entrevistados da UIE responderam esta pergunta pensando na carteira de projetos da UIE, enquanto que os do PMC forneceram respostas sobre os projetos contidos no A3.

No caso do entrevistado A, ele apontou os dois tipos de projetos encontrados na Empresa X:

Então, o primeiro passo é montar o plano estratégico, que a gente faz isso por volta de mês de maio e apresentar na Alemanha, onde a gente sempre enxerga os projetos

dos próximos três anos. E aí a gente recebe *input*, a gente solicita *inputs* da área, né, a gente solicita que eles nos peçam os investimentos dos próximos três anos. Então uma parte vem daí, a outra parte a gente verifica no a3, vê se tem algum projeto ali que se encaixe no nosso plano estratégico. E uma vez que se encaixe a gente insere, né, pra dar esse alinhamento com a estratégia. Mas não são muitos, né. Aí a gente começa a ver que a estratégia não é tão objetiva, né. A gente deveria puxar muitos mais projetos de lá. Puxa muito pouco. Diria que menos de 10% da carteira tu consegue puxar diretamente da orientação estratégica. Mas a maioria são demandas das áreas e também demandas levantadas pela própria equipe de infraestrutura, né. Como a gente está. A gente tem conhecimento das instalações físicas né. Então a gente acaba elaborando bastante... Acaba surgindo bastante projeto daí mesmo. (Entrevistado A)

A metodologia de GCP desenvolvida pelo PMO busca sistematizar essas solicitações de *inputs* através de formulários padronizados. Com isso, define-se o momento certo de pensar nas necessidades de novos projetos.

Um ponto levantado pelo entrevistado A é que os *inputs* para o projeto chegam de forma tardia, atrapalhando um bom desenvolvimento deste. Isso ocorre por falta de comunicação entre as áreas, ou mesmo pela falta de conscientização da importância do envolvimento da equipe de infraestrutura desde a concepção do projeto.

O *input* chega já no meio, chega um pouco tarde. Eles começam a trabalhar isso antes sem nosso envolvimento, ou seja, a engenharia da área levanta algumas necessidades. De acordo com os volumes de produção e aí eles começam a pensar lá e a tratar isso e aí consolidam a ideia já antes de consultar a infraestrutura. Então quando chega aqui, chega, vamos dizer assim, quadrado ou então com muitas arestas ainda a se trabalhar, né? E a gente perde muito tempo com isso. E se está alinhado com a estratégia, deveria ter uma velocidade bem maior, né. Então a gente acaba tendo que retomar todo um projeto com a área, toda a parte conceitual a gente tem que fazer novamente. (Entrevistado A)

Já o entrevistado D sugere uma sequência lógica para os *inputs* chegarem na UIE, e acrescenta que hoje isso não acontece.

Na verdade tudo começa por vendas, né? Se vendas aponta uma necessidade de fazer mais equipamentos que vai ter saída, né? Precisa produzir mais. Então esse *input* teria que vir de vendas. “oh precisamos produzir o ano que vem mais um milhão de motores.” e de vendas passa para toda a empresa. Então chega na parte da engenharia de produto e de processo e bom. Para fazer mais um milhão eu preciso de tais e tais máquinas aqui dentro. E aí vai para o RH. Ah mais para tocar essas máquinas eu preciso de mais x pessoas... Aí tudo isso... O que acaba vindo para a infraestrutura seria o ponto final disso tudo, né? Ela enxergaria todas essas demandas de máquinas, de pessoas, e conseguiria montar o PE dela né? Bom, para fazer tudo isso que você está me colocando, eu vou precisar de mais x metros quadrados de vestiário, vou precisar mais prédio, e mais isso e isso e isso. Para fazer esses equipamentos rodarem a gente vai precisar de mais subestação. Então a gente está na parte final de todo o planejamento né. Só que não acontece, né? Acontece o inverso. A infraestrutura precisa acabar dizendo o quanto ela vai precisar de verbas ou de recursos humanos sem saber de tudo isso, né? Não tem o *input* de vendas, que passou pro resto do processo que passou para nós. Então eu não sei quantas máquinas eu vou ter que instalar, eu não sei quantas pessoas vão precisar tomar banho, eu não sei nada. E na verdade ninguém sabe ainda. Por que o *input* veio de

vendas pra todo mundo e todo mundo tem que fazer tudo ao mesmo tempo e entregar um pacote para a direção entender isso, né. (Entrevistado D)

O entrevistado D reforça que atualmente os *inputs* para planejar o que é necessário de infraestrutura para a fábrica não chegam até a equipe. Com isso, o conceito do projeto acaba se perdendo e influenciando no escopo que não é bem definido. De acordo com o entrevistado, seria necessário um tempo de assimilação no processo para cada área envolvida nesta nova demanda pensar o que é necessário fazer. Hoje, os *inputs* chegam ao mesmo tempo para todos os setores, dificultando esse encadeamento de raciocínio.

O entrevistado H apontou um conceito diferente a respeito do nascimento de novos *inputs* para a criação de novos projetos. Segundo ele, esses *inputs* podem ter um caráter reativo ou um caráter proativo.

Tem diversas fontes, né? Alguns são de uma necessidade imediata, por um problema específico, ou seja, ele tem um caráter reativo. Alguns deles têm o caráter proativo, sobre o ponto de vista de identificar uma oportunidade e criar um projeto para atender esta oportunidade. E o terceiro ele vem desdobrado a partir da estratégia. (Entrevistado H)

H acrescenta que os *inputs* podem ser previstos ou não. Os não previstos, ou reativos, como ele chama, podem surgir da identificação de um problema e necessidade de resolução. Eles surgem na execução de outros projetos e precisam ser tratados. De fato, no dia a dia do GP é muito comum surgirem novos projetos desmembrados de problemas levantados em outros projetos.

Os entrevistados do PMC, em geral, disseram que os *inputs* para os projetos do A3 vêm desdobrados dos indicadores e metas. Como o papel do departamento PMC é operacionalizar o desdobramento da estratégia, ou seja oferecer uma metodologia para a construção do A3, esses *inputs* chegam numa sequência lógica e compreensível. O resultado do desdobramento é um input para a definição de projetos do A3, uma vez que a orientação estratégica de cada A3 estimula a criação de indicadores que, para serem atingidos, precisam de alguns projetos que suportem o atendimento destes indicadores.

Com isso, pode-se concluir que os *inputs* para o planejamento de novos projetos surgem de diversas formas no decorrer do ano. Para os projetos na carteira da UIE, surgem através de formulários gerados pelo PMO para coletar necessidades de clientes. Já os projetos estratégicos do A3 surgem através do processo de desdobramento da orientação estratégica contida no A3 mãe.

4.2.2 Gestão de programas e de portfólio

O segundo ponto levantado a respeito do GP teve o objetivo de identificar se o entrevistado conhecia ou não os instrumentos de GP trazidos pelo autor Pellegrinelli (1997, apud LEITE, 2010) como “um instrumento de gerenciamento de múltiplos projetos voltado para o uso eficiente de recursos e dos conhecimentos ou habilidades existentes na organização.” Contudo a maioria dos entrevistados foi categórica na resposta respondendo apenas “não”, que não tinha ouvido falar sobre programas e portfólios. Isso comprova que a maturidade da organização ainda está em desenvolvimento com relação à linguagem utilizada no gerenciamento de projetos e aos instrumentos de GP.

O entrevistado A explica que a Empresa X ainda não conhece esta linguagem de GP. Ela ainda está na UIE e aos poucos será disseminada.

Eu acho que assim, eles não têm a visão bem clara de portfólio, programa, projetos. Projetos eles têm e acredito que eles chamem isso de um programa. Mais assim, mais inconscientemente, mais intuitivo do que estruturado... Até dois anos e meio atrás a cultura não era nada projetizada. Ou seja, não se falava em projetos. Se falava assim em algumas obras para serem realizadas. Mas não se tinha uma estrutura de projetos. (Entrevistado A)

Isso pode ser comprovado uma vez que a estrutura da organização não é projetizada, ou seja, ela não possui em seu organograma uma estrutura matricial cujos gerentes de projeto possuem autonomia na gestão de projetos. Além disso, seus produtos não são projetos. Embora se utilize de projetos para executar a estratégia, assim como possuem uma carteira ou portfólio de projetos e lidam com programas, eles não usam esta linguagem e nem sabem que esses são instrumentos de GP.

4.2.3 Prazo, custo e qualidade/escopo

Outro questionamento levantado na entrevista foi a respeito da tríade prazo, custo e escopo encontrados no GP. O objetivo desta pergunta foi compreender como o entrevistado via esta relação e, no seu ponto de vista, qual era o vetor mais trabalhado na Empresa X. A maioria (5 de 8) concordou que o prazo é o vetor mais importante e mais trabalhado na Empresa X. No caso, o entrevistado A acrescenta que este vetor é o mais importante devido à falta de controle na execução dos projetos e ao atropelamento na chegada dos *inputs*.

O vetor que tem mais peso aqui dentro com certeza é o prazo. A qualidade sempre é exigida numa maneira... no final das contas, digamos assim. Mas o vetor principal sempre é prazo... Ela tem essa característica de atraso. Como eu te falei. Como a gente perde muito tempo por não ter uma estrutura bem definida de projetos... Acaba ocorrendo aquele atropelamento que a gente comentou antes, né. Então mais em função disso que o prazo é o vetor principal. Quando a Empresa X atender uma

maturidade maior em GP e que tudo esteja bem claro, né. Que a fase de planejamento seja cumprida, a fase de execução... Implantação, encerramento. Eu acho que a gente vai conseguir trabalhar melhor de forma mais equilibrada estes três vetores. Mas hoje em função desse atropelamento eles acabam priorizando prazo. Porque se perde muito tempo e não se tem o controle. (Entrevistado A)

O entrevistado G também concorda que o prazo é o vetor mais forte na Empresa X. Contudo, ele coloca que o foco no prazo reduz a qualidade dos projetos, trazendo um desequilíbrio para o mesmo.

Olha, eu acho que o vetor mais cobrado, mais visto dentro da Empresa X é o prazo. Para mim, em segundo lugar viria a qualidade e em terceiro o custo. Na minha visão dos projetos dentro da S. todos os três com uma oportunidade de melhoria gigantesca. Mas eu diria que muitas vezes a gente está preocupado no prazo, ao ponto de entregar um projeto que não tem boa qualidade, que não vai fazer com que gente atinja o indicador, mas que a gente entregue ele no prazo. Então às vezes as pessoas se preocupam em excesso nisso e deixam de lado os outros vetores, qualidade e custo. (Entrevistado G)

Já o entrevistado C, aponta o custo como o ponto mais forte deste relacionamento, trazendo outra perspectiva para o trabalho.

Eu acho que custo. Até uma orientação estratégica aqui na Empresa X é trabalhar em custo. Então eu acho que grande parte das atividades elas estão voltadas para custo. Até porque, as vezes, elas são mais fáceis de descrever. Quando o cara fala em redução de sucata ele sabe que isso impacta diretamente em custos. Pro administrativo as vezes não é tão claro. Até essa nossa ferramenta, todo o lean.. é um pouco mais novo no escritório. E aqui a gente não tem amadurecimento do lean aplicado em escritórios. E é como a gente vê... sempre começa pela fábrica. Para depois começar a atingir as áreas administrativas. Então o custo é muito fácil da gente ver na fábrica porque ele é quase o resultado imediato das operações de lean dentro da fábrica. Tu tem o ganho de qualidade, tu tem diversos outros ganhos, mas tu tem um ganho muito forte em custo. (Entrevistado C)

No entanto, dois entrevistados colocam a importância de um escopo bem definido e o consequente equilíbrio que este traz para esta relação.

É. Eu vejo assim, a parte de escopo iniciado é muito bom. Uma forma muito boa porque isso começa a dar um drive, um direcionamento e que permita antes de iniciar um projeto ou durante as fases iniciais, uma discussão bem clara do que nós queremos. E aí você evita lá na frente ter que refazer um trabalho ... Depois, eu diria assim, a questão de custos ela ainda é carente, mas eu acho que as pessoas se preocupam com o prazo e na carteira foi este que mais estourou. Mas os prazos estão estourando muitas vezes porque o escopo não é bem discutido. Não é bem tratado e não é bem compreendido. E muda-se ele no meio do caminho. Então estoura-se prazo e custo ... No momento que nós estivermos o projeto mais claro e mais bem preparado, a margem de acerto é bem maior tanto em custo quanto em atendimento. Então eu diria que o escopo está em primeiro, eu diria que o atendimento ao prazo está em segundo e o custo está em terceiro. (Entrevistado F)

O entrevistado F, além de elencar escopo, prazo e custo, nesta ordem de prioridade, aponta o retrabalho como um item que pode ser evitado com a boa definição de escopo. Já o

entrevistado H acredita que o tempo e o custo não estão totalmente sobre seu controle, por isso prefere focar no vetor escopo, conforme descreve abaixo:

Olha eu acho que a questão mais importante nesta tríade é o escopo. Porque o prazo dele depende de uma série de fatores que estão fora de meu controle. (Entrevistado H)

Acredita-se que com o tempo e a maturidade do GP entre estes três vetores terão importâncias diferentes, dependendo da fase do projeto. O que pode-se compreender é que atualmente a falta de um escopo bem definido gera grandes problemas de prazo, fazendo com que este seja o vetor mais cobrado nos projetos. De fato, a metodologia de GP oportunizará uma melhor definição de escopo, e trará mais clareza do que é necessário ser entregue, facilitando na definição de datas e custos para os projetos.

4.2.4 Avaliação dos resultados dos projetos

Inicialmente esta categoria foi incluída na dimensão de GP. Porém, com a evolução do trabalho, foi possível observar que falar em avaliação do projeto, é falar de alinhamento, tendo em vista que este processo está contido no grupo de ações que alinham os projetos à sua estratégia. Isso, dado que o seu resultado permite colocar lado a lado as duas áreas de gestão. Desta forma, este item ainda está categorizado na dimensão projetos, porém já inicia o tratamento a respeito de alinhamento.

Um ponto levantado na entrevista foi a forma como são avaliados os resultados dos projetos. Buscou-se aqui compreender se existe algum mecanismo de avaliação ou mesmo se existe a cultura de análise no final de cada projeto. Dois pontos foram levantados nesta categoria: o primeiro é que existe uma reunião semestral que avalia o resultado dos projetos do A3 em que o gerente funcional participa. O segundo ponto trata dos projetos da UIE que são avaliados no momento do seu encerramento, focando a qualidade do projeto. Contudo, poucos questionam a respeito do escopo e prazo após seu encerramento, uma vez que não há esta cultura de análise do que é possível melhorar de forma sistematizada. Uma vez terminando o projeto, inicia-se outro e assim por diante.

Para o entrevistado D, um ponto problemático nesta categoria é a falta de escopo definido. No momento da avaliação eles olham o que foi proposto no escopo, porém como este ainda muitas vezes não é claro nem para o cliente, nem para o líder do projeto, percebe-se um desalinhamento de expectativas.

É feito uma avaliação. Cada projeto tem sua avaliação específica. Mas geralmente quando se entrega um processo para uma área industrial, o gerente de produção, junto com a equipe dele, avalia a produção, como vai ser a operacionalidade de cada máquina, né? ... aí quando eles vão em campo eles vão olhar a qualidade. Eles não olham o prazo. O prazo já aconteceu, já foi cobrado... enfim. Eles estão olhando o que estava no escopo, se tu prometeu e está entregando. Mas como não tem escopo definido... esse é o problema. (Entrevistado D)

O entrevistado A aponta que a implementação de um escritório de projetos ainda está em sua fase de implementação, não tendo toda sua metodologia ainda realizada.

Assim, a gente ainda não tem um banco de dados, como a nossa história é recente. Mas já estamos fazendo. Mas não deu tempo ainda de ser aproveitado ou utilizado. Então a primeira avaliação de projeto foi feita agora com o projeto X, mas outros projetos como o Y já foi feita a lição aprendida. E aí, lá pra frente vai poder ser utilizada. Mas estamos plantando agora para poder colher no futuro. (Entrevistado A)

No que diz respeito a um comportamento cultural das gerências de avaliar os resultados, o entrevistado A acrescentou:

Os relatórios, eles até tem acesso, mas não são habituados a utilizar esta ferramenta e não questionam muito não. A não ser que estejam sendo cobrados por uma instância maior e aí vão olhar, se dar conta e questionar alguma coisa. Fora isso, não. Uma coisa muito pontual. E os resultados da avaliação do encerramento do projeto, não. Ninguém questiona, nem o financeiro, só se está pronto, se ficou bom, se tem alguma pendência. Mais subjetivo! E também por outro lado, como a gente está recém criando este banco de dados dessas avaliações, a gente também não divulgou isso adiante e acredito que dentro de um ano a gente esteja passando a divulgar e a receber alguns *feedbacks*. (Entrevistado A)

Complementando o ponto de vista do entrevistado A, o entrevistado F traz uma nova abordagem sobre o tema. Ele complementa apontando a falta de cultura da organização em parar e refletir.

É... se faz muito pouco. Não é uma cultura parar para refletir o que deu certo e o que deu errado. Faz mais muito superficial. Até porque já se pensa no outro e no outro e no outro e no outro e já está pensando em outro... Tanto é que nós fechamos 28 projetos de 2011 para 2012 e nós não tivemos reflexão sobre estes que fecharam. E tem mais 15 em andamento de 2011 e tem planejado para 2013 quase 40 e não se faz reflexão. (Entrevistado F)

No que se refere à avaliação dos projetos contidos no A3, o entrevistado G acrescenta:

A avaliação desses projetos acontece não de forma individual, os projetos são avaliados coletivamente através de uma dinâmica que a gente chama de *check, check* do Hoshin. Então nessa dinâmica a gente avalia qual a proporção dos projetos que a gente planejou, e qual a proporção destes a gente realmente executou. Então se avaliam de uma forma conjunta. Por exemplo, se por uma acaso uma área conta com aproximadamente 50 projetos provavelmente todos eles vão ser verificados em uma reunião de duas ou três horas. É uma verificação mais genérica, assim; não se entra no detalhe porque não executou individualmente os projetos. Se faz essa conta de

quanto foi planejado, quanto que foi executado. Se gera essa proporção e depois faz uma reflexão genérica sobre todos eles. (Entrevistado G)

O entrevistado C, complementando a colocação do entrevistado G, acrescenta que a avaliação é feita através do *Check do Hoshin*, momento em que se avalia o grau de realização da estratégia.

Tá, na verdade a gente avalia..... como é que a gente faz? No nosso A3 hoje tu tem um prazo de execução. Então na verdade tu tem ali aquela data para realizar teu projeto. Quando a gente calcula o grau de realização da estratégia aqui na Empresa X, a gente verifica os indicadores de projetos. Então a gente vê quantos por centos dos projetos já foram realizados, isso chama *check* do Hoshin, isso acontece duas vezes ao ano, deve acontecer agora em junho...Esse *check* é divulgado. Mas quem participa mais é o grupo gerencial para cima. São os gerentes e os vice presidentes (Entrevistado C)

O entrevistado E conclui que esta etapa de *Check do Hoshin* está melhorando:

São feitas semestralmente e o que eu enxergo é que esse grau de atendimento dos projetos tem aumentado. É, eu vejo que as áreas dão níveis de importância diferente pro A3, mas como é uma coisa que não acontece de um dia pro outro. Eu vejo que tem melhorado, que está entrando no sangue da empresa. A utilização do A3, ele já não tá mais ficando engavetado, quer dizer, não é só para cumprir o protocolo, a gente utiliza o A3 e o Hoshin para o desdobramento da estratégia, desdobramento oficial de gestão. Mas eu vejo que hoje em dia, os caras eles reconhecem o valor deles e começam a utilizar o A3 para nortear as decisões. Então eu vejo que vem evoluindo. O número que eu lembro mais ou menos do início. Eu já participei de uns 4 eventos desses e eu lembro que gerava em torno de 30, o grau de execução dos projetos e hoje já está em 60. Vai entrando na cultura mesmo. O bom seria eu cumprir 100 dos projetos que eu me propus, mas tudo bem, assim como todo o resto do lean system, de modelo japonês de gestão, a maior barreira são as pessoas. Então é um processo lento, né que tem que ir entrando aos poucos na cultura. Não adianta querer exigir que de um ano pro outro seja feito, né? (Entrevistado E)

O entrevistado H traz outra forma de pensar na avaliação dos projetos. Para ele há dois tipos de avaliação: a objetiva e a subjetiva, conforme citação abaixo:

Nos resultados dos projetos que eu rodei aqui na Empresa X, sempre tem uma avaliação objetiva e uma subjetiva. A avaliação objetiva é o prazo de entrega, o custo. Tudo isso está formalizado nos nossos mecanismos de controle. O custo esta no SAP, o tempo, no cronograma, o escopo no memorial descritivo do projeto, a qualidade tá definida pelo aceite do cliente. Sempre existiu uma formalização de aceite. Ela pode ter tido vários formatos, mas ela sempre existiu. A avaliação subjetiva ela é sempre mais importante. Esse é um dos fatos que eu espero que a nossa gestão de projeto e portfolio consiga mudar. Porque ela não é muito impessoal. É pessoal, vai da opinião de cada um sobre o andamento, como foi o processo, se houveram muitos retrabalhos, muitos conflitos durante o projeto. Isso é um indicador que ninguém mede pra ti. Então, essa avaliação subjetiva é muito mais importante para o líder de projeto, do que o projeto em sim. (Entrevistado H)

Essa forma subjetiva, de certa forma, ajuda em novos projetos que de acordo com o entrevistado H confronta com o resultado ruim da avaliação objetiva.

As vezes o projeto pode ter uma avaliação objetiva muito ruim, mas subjetiva muito boa. E foi um sucesso! Mesmo que estourou o prazo, o custo... então avaliação

subjetiva tem um peso muito importante. O papel das pessoas dentro da avaliação é muito mais importante. Nosso trabalho é tentar inverter esse jogo. Ou pelo menos criar um certo equilíbrio entre eles. (Entrevistado H)

Pode-se concluir que a avaliação dos projetos é um item pouco trabalhado na Empresa X. De fato, existem pequenas iniciativas para tentar sistematizar esta ação. Os projetos da carteira da UIE ainda sofrem poucas avaliações. E os projetos do A3, até possuem uma metodologia que estimula esta avaliação, porém o resultado deste trabalho fica apenas com a gerência.

Com a implementação de uma metodologia de GP, será possível pensar em uma sistemática para fazer com que a avaliação do projeto seja um item imprescindível para a fase de encerramento do projeto. Além da criação de um banco de dados, a metodologia de GP conterá documentos que estimulem e permitam esta avaliação.

Quanto aos projetos do A3, há oportunidades de melhoria no que diz respeito a esta avaliação. Primeiramente, as avaliações semestrais precisam chegar ao nível tático. Enquanto estiver com os gerentes, somente eles vão ter esta clareza sobre alinhamento e priorização de projetos. Quando o resultado desta avaliação for aberto para todos, a transparência permitirá uma melhor compreensão deste processo. É importante que as ações para comunicar as estratégias da organização também contenham este tipo de dados. Como, por exemplo: as comunicações semanais podem conter informações sobre o *Check do Hoshin*, o seu resultado, um *feedback* para aqueles que executaram a estratégia.

4.3 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR PROJETOS NA EMPRESA X

Esta seção engloba o principal objetivo deste trabalho, analisar o grau de relacionamento entre a gestão estratégica e o gerenciamento de projetos. A análise deste trabalho foi estruturada de forma a primeiro identificar como ocorre a GE na organização X, depois identificar quais são os processos de GP encontrados nela, para que nesta seção fosse possível identificar como estes dois blocos se relacionam. Este raciocínio partiu da categorização de alguns fatores, que, segundo a literatura estudada são cruciais para o alinhamento.

Importante ressaltar que como nas outras dimensões estudadas, os projetos se referem a dois tipos de GE encontrados na empresa, que até o momento não estão claros para a organização. Aqui será levantado tanto a questão do alinhamento estratégico por projetos identificados como “projetos estratégicos” do relatório A3, tanto como o alinhamento estratégico por projetos da carteira de projetos da UIE. Embora cada um usando uma metodologia, os dois tipos de projetos são utilizados para executar o que está previsto no PE da organização, possuindo graus diferentes de relacionamento com a sua estratégia.

4.3.1 Clareza da estratégia do projeto

O primeiro ponto levantado sobre o AEP se refere ao conhecimento do líder de projeto relativo à estratégia do projeto que ele está gerindo. Mais de 50% dos entrevistados acreditam que sim, que o líder conhece o objetivo estratégico do projeto, como cita o entrevistado C.

O A3 tem uma metodologia que te permite lincar o teu projeto a um indicador ou então a outro projeto que esteja sendo desdobrado para o teu. Então fica claro se tu tá trabalhando num projeto, se ele estiver bem estruturado, fica claro que ele vai ajudar a atingir uma meta superior. (Entrevistado C)

O entrevistado A acrescenta a motivação proporcionada ao líder ao saber da estratégia específica de seu projeto da carteira da UIE.

Uns enxergam o projeto só como tendo que ser realizado. Mas a maioria sim, a gente procura de alguma forma motivar esta pessoa com o contexto, o porquê dele está realizando este projeto. Acho que é um ponto de forte motivação para que o líder se preocupe em executar ele dentro do prazo, enxergando qual a importância deste projeto, dentro da empresa. (Entrevistado A)

O entrevistado D salienta que os líderes até conhecem o objetivo do projeto, mas não sabem dizer de onde surgiu aquela necessidade.

Acho que sim até certo ponto. Por exemplo, eu sei que eu tenho que produzir o produto y, agora porque eu tenho que produzir? Porque tá fechando algum contrato ou a fabrica da China está produzindo menos ou o custo na Alemanha está mais alto do que produzir aqui. Enfim, isso a gente não conhece. Não chega em nós esse tipo de informação. Mas o fim específico sim. (Entrevistado D)

Isso reforça que a estratégia específica do projeto que o líder está gerindo está clara, porém, existe uma oportunidade de melhoria da informação passada. Ou seja, falar do todo e não só das partes.

4.3.2 Alocação de recursos

Esta questão foi colocada com o objetivo de identificar o que os entrevistados pensam a respeito dos recursos do projeto. Alguns pontos foram levantado nesta abordagem como a disponibilidade de recursos, o controle de recursos numa empresa que não é projetizada, e o conflito que existe entre a rotina e o projeto.

No que se refere ao conflito entre rotina e recurso, pode-se dizer que os mesmos recursos para a rotina do dia a dia são utilizados para os projetos do A3. Neste caso, os recursos da infraestrutura não sofrem este tipo de conflito uma vez que existe uma iniciativa de estrutura projetizada no setor. Desta forma, é feito um nivelamento de recursos, e estes são alocados de acordo com as demandas por projeto. Contudo, quando se fala em projetos do A3, muitos entrevistados colocaram a questão do conflito em parar sua rotina para realizar um projeto estratégico. Para o entrevistado H, a prioridade sempre será a rotina, uma vez que é esta que permite o faturamento da organização.

E principalmente porque tem a execução do projeto, misturado com a rotina. É um conflito porque a gente tem a mesma pessoa fazendo o mesmo trabalho em 90% da organização. E o nosso trabalho principal entre desenvolver, produzir e vender, está ligado com a rotina. Nossa principal atividade é produção, o resto é suporte. Então eu consigo deslocar alguém da produção por x tempo que não é mensurado, mas flexível agora, para dar apoio num projeto, para participar de um projeto. Mas quando eu crio uma estrutura projetizada, eu tenho essa liberdade e eu posso reportar as horas que eu gastei pra aquela coisa. Como a função de rotina, é ela que gera o caixa da empresa, ela tem uma importância maior sobre as atividades de projeto. Se eu tiver de parar um projeto para atender a produção, eu vou parar um projeto. Porque o foco da empresa é produzir. Então sabendo deste cenário, a alternativa que eu uso, é falar com cada recurso envolvido e dizer “quantas horas eu posso contar contigo esse ano?” Como eu posso te ajudar com teu chefe para te alocar para este projeto, numa quantidade razoável, que tu possa fazer um bom trabalho para mim e tu possa deixar teu chefe satisfeito? Porque esta divisão hierárquica acontece. O líder do projeto ele não tem força hierárquica na empresa. (Entrevistado H)

Para o entrevistado E, os projetos do A3 devem ser prioritários uma vez que buscam melhorias para a rotina do dia a dia. Neste caso, o entrevistado acredita que pelo fato do resultado do projeto estratégico melhorar a vantagem competitiva da organização, um benefício de longo prazo, é importante que estes priorizem sua execução.

Eu acho que não é muito pensado nos recursos. Eu não enxergo essa alocação de recurso. Não sei se tem uma... eu acho que mais do senso de cada dono de A3 dizer, "tah.. esse cara ta sobrecarregado, vou deixar esse projeto pro ano que vem, sei lá". Mas quando tu comenta em rotina e projeto, o que o Hoshin na verdade ele faz, é integrar a estratégia ao dia a dia, a rotina. Então o que que é aquilo que a gente tá fazendo que não está impactando na estratégia? Tendeu? Porque que eu to fazendo alguma coisa que não impacta na estratégia haja vista que que a estratégia deveria ser prioridade numa empresa? Então na verdade ... os projetos servem para alavancar melhorias ou inovações que vão melhorar o que tu chama de rotina, o meu resultado. Eu acho que não são coisas tão separadas assim, projetos e rotinas. (Entrevistado E)

Na questão sobre o dimensionamento e a alocação de recursos para os projetos do A3, foi possível observar que no momento em que se criam os projetos (fase inicial de planejamento) não é possível dimensionar estes recursos, já que as ideias ainda não estão claras.

Na UIE sim, mas nas outras áreas não. Vamos pegar a exemplo do departamento "Y", tu aloca um recurso temporário para liderar este projeto. Ou seja, tu tira ele de um função de processo, utiliza ele part-time como líder de projeto ou como, enfim, apoio, olhando a disciplina. Mas ele continua com as atividades dele de rotina. O foco dele não é projeto. Ele está mais como um suporte temporário para realizar este projeto. (Entrevistado A)

Para o entrevistado A, esta é uma grande oportunidade para o escritório de projetos ajudar neste dimensionamento. Para o entrevistado H, não se pode confundir a empresa com um empresa de projetos. Ela não é projetizada e não pode ser.

Isso não é feito porque você não sabe o que aquele projeto compreende. Quando o projeto entra para dentro do a3, ele está numa fase muito incipiente. Mesmo que ele esteja numa fase um pouquinho mais detalhada, nós somos uma organização que não é projetizada. E sinceramente eu não vejo sentido em ela ser projetizada. O projeto é um suporte para nossa atividade principal. A nossa atividade principal é desenvolver, produzir e vender produtos. Então os projetos que eu faço são para suportar isso. A nossa organização não é um Escritório de Projetos. E o meu produto final não é um projeto. O meu produto final é produção em massa, em série. Alguns customizados. Mas a nossa entrega é a produção. Uma produção de rotina, onde eu tenho varias funções de apoio. Então algumas partes do suporte a esse processo podem ser projetizadas. O entendimento de que quando tu cria projetos tu tenha recursos que tenha uma parte do dia dele voltada a rotina e uma parte voltada a projetos isso é fundamental para tu saber a carga que ele vai consumir. E quando tu começa um projeto tu não sabe a carga que vai ter. Tu tem uma estimativa. Aí não aloca o recurso na fase do A3, tu aloca o teu desejo. Por isso na hora de tu qualificar projetos que podem ser colocados dentro de um potencial portfolio, tu tem que fazer esta avaliação antes. Porque quando tu vai montar o teu a3, tu já deveria ter uma estimativa disso. Se tu não tem isso pronto, tu continua com teus desejos e vai ter que brigar o ano inteiro ou provendo os teus recursos para ele, ou simplesmente espalhando seus recursos por outras áreas. (Entrevistado H)

Este foi mais um ponto conflitante levantado por alguns entrevistados, uma vez que para se ter alinhamento estratégico por projetos, é importante que a estrutura da organização permita esse alinhamento, através de uma projetização. Na indústria, isso não é possível acontecer, uma vez que a finalidade da indústria é desenvolver, produzir e vender. A venda é de um produto. É manufatura, e não projeto. Este não é o fim da empresa. Com isso, surge outro problema que é o caso da falta de autonomia citada pelo entrevistado H.

Não tem autonomia. E na maior parte das empresas onde a estrutura é projetizada tipo fraca ou média, isso vai acontecer. Tu vai ter uma disputa de recursos entre as rotinas e as atividades de cada departamento, e as atividades do projeto, onde tu pega emprestado um cara. Então isso é um conflito tradicional que acontece. O que a gente faz? Antes de submeter um projeto, tu tem que negociar estas demandas. Então voltando ao ponto inicial, a alocação dos recursos ela tem que ser muito bem planejada antes do projeto sair do papel, mas tu tem que ter uma previsão dela, na hora que tu vai submeter uma proposta deste projeto. (Entrevistado H)

Como a organização é departamentalizada, é o gerente funcional quem participa do planejamento estratégico e das tomadas de decisão. Com isso, o líder não tem forças para agir plenamente em seu projeto, pois não controla os recursos. Um ponto citado pelo entrevistado H, é a negociação necessária quando da utilização de recursos de outra área. É importante negociar os recursos necessários a utilizar, antes de validar o projeto.

O entrevistado F complementa a discussão sobre a alocação de recursos reforçando que, neste momento, o que vale é o ganho que será obtido. Não é questionada a quantidade de recursos utilizados, porque este não é um problema para a organização. Se o resultado for muito bom e atrativo ela irá investir em mais recursos para alcançar este resultado.

Se pensa na importância do projeto, na estratégia dele, nos objetivos, ganho ou reduções que isso pode alavancar e vamos em frente ... Então eu diria assim, dificuldades, temos no entendimento de dimensionamento de recursos e aí entra a história do PMO para nos ajudar. O quanto de recursos você precisa para fazer aquele projeto. (Entrevistado F)

O entrevistado F também reforça o papel do PMO no desenvolvimento de metodologias que auxiliem este momento de dimensionar recursos.

Para o entrevistado G a alocação de recursos é um ponto ainda bem subjetivo na definição e desdobramento do A3.

Sim, mas é bem subjetiva. Não teria condição de fazer uma análise de carga-homem na hora de colocar o projeto. O projeto é colocado lá, depois a área faz um fechamento do seu A3 e num terceiro momento, a criação é o primeiro, a validação, o segundo e num terceiro momento, todas as áreas são colocadas numa sala e elas negociam prazo, escopo, custo.. coisas assim. Mas é uma análise muito subjetiva.... Ela é totalmente na liderança do A3 ao ponto que o cliente que tá pedindo aquele projeto, que esta solicitando aquele projeto, não consegue ter argumentos para dizer

que sim, aquela área tem recursos, aquela área não tem recursos. Fica bem na cabeça da liderança. Assim, ah minha área não vai conseguir fazer esse projeto. A pessoa que vai fazer o projeto não consegue contra argumentar: (Entrevistado G)

De fato, a alocação, dimensão e gestão dos recursos foi uma das categorias mais ricas nesta discussão. O fato da organização não possuir uma estrutura projetizada contribui significativamente com o baixo gerenciamento de seus recursos. Contudo, esta falta de gestão pode ser mais significativa no que diz respeito à seleção e priorização de projetos e não na sua execução. É fundamental que, no momento do planejamento do projeto, se tenha uma previsão de quanto recurso o projeto irá demandar. Além disso, ficou claro que a prioridade para uma indústria sempre será a manufatura, e que o projeto tem que se ajustar de acordo com as rotinas do dia a dia. Isto é um desafio muito grande que o Escritório de Projetos terá que superar.

4.3.3 Medição de desempenho dos projetos e avaliação

Esta categoria buscou levantar se existe algum tipo de sistema que meça os projetos e os avalie. Como cita Leite (2010), um bom sistema de medição de desempenho serve tanto como instrumento de acompanhamento e controle, como fonte de informações dos resultados parciais e finais das atividades e fases dos projetos. Este ponto foi apresentado como relevante para o autor em seu estudo sobre o AEP.

Como cada líder do A3 é responsável pelo monitoramento e controle do seu projeto, não há um sistema unificado que contenha o controle de todos os A3 da Empresa X. O desempenho e andamento do projeto ficam escritos em cada A3, numa pasta no servidor. Contudo, não existe um local, ou uma “gestão à vista” que apresente o somatório de todas essas informações e que esteja disponível para todos os funcionários.

O monitoramento e controle dos projetos da UIE são realizados através de reunião periódica em que se realiza o status com cada líder de projeto, e são atualizadas as atividades críticas da semana. O controle da carteira é realizado em planilhas eletrônicas do Microsoft Excel e em um cronograma no Microsoft Project que apresenta o desempenho de cada projeto. Com a implementação do EPM, software de gestão de projetos, haverá uma unificação das informações dos projetos, além de relatórios de resultados e um *dashboard* com os projetos. Isso facilitará a gestão desta informação, que é preciosa para a tomada de decisão. Atualmente mede-se a realização das atividades realizadas na semana. Contudo, é necessária a criação de indicadores que permitam avaliar o desempenho em prazo, custo e qualidade.

Foi colocado que o desempenho dos projetos do A3 está relacionado a sua área. Por exemplo, os projetos relativos aos processos de manufatura, por possuírem um monitoramento diário, possuem um maior nível de controle. Porém os projetos do A3 relacionados aos processos administrativos, não. Estes possuem uma maior dificuldade em medir e controlar a sua execução.

O resultado geral das entrevistas apontou que não existem indicadores para a execução dos projetos. Nem dos contidos no A3, nem daqueles identificados no PE para os próximos três anos. O entrevistado D acrescenta o que ele entende deste conceito:

Então se existe uma estratégia lançada pela alta direção, e se a gente tem que seguir, tem que cumprir projetos para atender esta estratégia. Então a gente tem que definir indicadores para ver se a gente está conseguindo ou não atender a estratégia do grupo, né. Esses indicadores não existem, né? Não existem indicadores que consigam medir a evolução. (Entrevistado D)

De fato a empresa apresenta mensalmente indicadores das metas desdobradas da estratégia, porém não apresenta indicadores específicos dos projetos inseridos no A3.

O entrevistado E aponta uma matriz que faz a correlação de projetos. Ele sabe que este não é um sistema de medição, porém coloca que esta é a única ferramenta que correlaciona os projetos contidos no A3.

Tem uma matriz de correlação de projetos. A gente tem matriz entre diferentes níveis. Tem por exemplo, mãe e filho, matriz de correlação, tipo, em que projetos do A3 mãe os filhos estão impactando? Os projetos do A3 filho, em que os loop estão impactando. Então é sempre cruzado pelos níveis. Ou uma matriz de correlação das áreas de apoio e das A3 filho. A gente tem essa matriz que marca esta relação, mas não o grau de relação. Só diz se tem correlação ou não. Mas não diz se é 10% ou 30%, por exemplo. (Entrevistado E)

Para o entrevistado G, este ponto ainda é subjetivo na organização.

Não. Essa relação (de medição) existe sim, subjetiva. Eu não consigo ao final do projeto medir o impacto desse no geral. O que eu tenho que fazer é: o indicador atendeu ou não sua meta. Caso ele não tenha atingido, que eu faça essa análise de causa de quais os projetos impactaram no não atendimento desta meta. E ai eu posso chegar nesse medidor, indicador, para a eficácia dos projetos. (Entrevistado G)

O entrevistado G acredita que o importante em um sistema de medição é identificar os projetos que não estão atingindo a meta e traçar um plano de ação para melhorá-lo. Isso no caso dos indicadores do A3 e não dos seus projetos. No caso dos projetos estratégicos contidos no A3 ele acrescenta:

... dos projetos eu acredito que sim. Sabe por quê? Eu acredito que seja factível e que seja importante pra gente até para que a gente possa fazer menos projetos e com mais sucesso cada um deles. Então nesse ponto pode desafogar um pouco a empresa.

De repente deixar um pouco de lado essa discussão do que é prioridade se eu tenho um número menor de projetos que tenha um maior resultado. (Entrevistado G)

O entrevistado G ainda acrescenta a importância de selecionar os melhores projetos para atingir a estratégia com maior eficácia. Para ele um sistema de medição de projetos oportuniza esta seleção e priorização de projetos.

Complementando a colocação do G, o entrevistado H acrescenta:

Não tem uma sistemática que meça a aderência dos A3 entre si. Tem uma sistemática que mede quantos por centos das ações estabelecidas no A3 que foram implementadas. O que acontece é que quando você desdobra a estratégia nem tudo é uma relação simples de causa e efeito. E nem todos os efeitos a gente tem ação sobre. ... Então a separação dos fatores que estão sobre o teu domínio e o que não estão sobre o teu domínio, é que faz a diferença entre uma estratégia bem desdobrada, bem implementada e bem monitorada de uma não. E isso ai não é muito claro, né. Então poder navegar no meio dessas condições variáveis e indeterminadas, e poder criar um report de indicadores consistente é praticamente impossível. É difícil saber se foi uma atuação boa da equipe de projetos ou não. Porque as variáveis que estão neste circuito nem todas podem ser mapeadas e elencadas. (Entrevistado H)

Para o H alguns fatores não são possíveis de medir como uma variação cambial, por exemplo. De fato, monitora-se custo de produto usando os indicadores internos da empresa pelo SAP, mas tem um componente grande no custo que é variação cambial. Então o responsável pelo custo pode ter tido uma atuação muito fraca desdobrando a estratégia da organização, implementando o A3, pode não ter feito nada o ano inteiro, e graças a uma variação cambial seu resultado ser bom. Essa separação de fatores intrínsecos e dos fatores extrínsecos não é muito clara todas as vezes, causando uma certa desconexão entre como o A3 foi conduzido ao longo do ano e qual o resultado no fim do ano. O entrevistado H ainda acrescenta:

Então o dólar subiu, nossas exportações são maiores que nossas importações então nós temos um saldo positivo. Se acontecer o contrário, tu pode ter feito um trabalho excelente de redução de custos, mas ele foi zerado por uma avaliação cambial, e todo mundo vai apanhar.

De fato, este é mais um desafio para a organização, compreender quais são as variáveis que afetam os resultados dos projetos e criar a cultura de identificação no momento do planejamento do projeto.

Mais um ponto citado pelo entrevistado H foi o quanto agrega valor ter uma equipe para analisar essas variáveis. Para ele, a longo prazo esse processo até pode ser factível mas:

Depende da vontade e do volume de recursos que você tem para aplicar. As vezes não é necessário ter esta precisão. Então tu pode arrumar um sistema de medição muito bom para isso, muito complexo para executar. Mas qual é o valor que isso te agrega no final?

Esta colocação vem ao encontro do tipo de estrutura da organização que não é projetizada e não produz “projetos”. Desta forma, se tornar *expertise* em riscos, por exemplo, não é um objetivo da organização.

4.3.4 Resultados dos projetos realimentam o PE?

O quarto ponto questionado na entrevista foi relacionado às informações relativas ao encerramento de projetos. O processo de utilizar as informações dos resultados do projeto para alimentar um novo PE é apontado como um dos principais fatores de alinhamento pelo PMI. Na visão do PMI, o AE ocorre através de processos, sendo eles de balanceamento e revisão do portfólio e processos internos de GP, realimentados pelas informações das medidas de desempenho.

No que se refere à utilização de resultados dos projetos da carteira da UIE, esta categoria complementa a questão levantada sobre a avaliação do projeto, uma vez que avaliam-se e utilizam-se estas informações. Desta forma, no momento de coleta e análise de dados, não foram encontrados registros de um sistema oficial e válido que instrua os colaboradores ao uso dessas informações. Como o banco de dados ainda está em fase de implementação, espera-se com a implementação do EPM que este banco de dados possa fazer este papel.

Com relação aos projetos do A3, foi possível observar que estes resultados, levantados nos encontros do *Check do Hoshin*, são armazenados e utilizados na construção de um novo relatório A3. O entrevistado C ainda acrescenta:

Na hora da verificação da estratégia a gente faz toda uma anotação do porquê que não aconteceu, quais são os problemas... até para servir de *input* para a próxima rodada de criação de A3. Por exemplo, eu tenho aqui tudo o que eu fiz de bom, o que eu fiz de ruim, o que eu tenho oportunidade de melhoria. Onde eu sou forte e não preciso modificar. (Entrevistado C)

O entrevistado F também contribui :

nós fazemos uma reflexão do grau de assertividade desses projetos. A gente faz um fechamento seguinte: desses projetos quantos realmente atingiram o planejado, quanto realmente se comprometeram com os prazos fechados e é surpreendente como as coisas acontecem. E aí entra o PMC nas reuniões de catch ball com qual a evolução que tivemos dos últimos encontramos. Melhoramos? Pioramos? Em qual área deu mais certo? Mas não é feito uma análise, uma reflexão do por que aquela área melhorou o seu grau de assertividade e de atendimento e por que a outra área não atingiu. Isso é uma cultura. (Entrevistado F)

Pode-se concluir que nos projetos relacionados ao A3 existe uma iniciativa para utilizar o resultado como *input* para novos A3. Porém, nos projetos da carteira da UIE, não foi

possível identificar processos existentes que utilizem o resultado para planejar novos projetos. Com a implementação do escritório de projetos, serão inseridos no processo e na cultura da organização o registro das Lições Aprendidas. Esse banco de dados auxiliará no armazenamento de informações e em buscas futuras. Com isso, será possível trazer um maior alinhamento entre a estratégia e os projetos realizados.

4.3.5 Prioridades

Esta categoria buscou compreender como é definido o conceito de estratégia na organização no que diz respeito à prioridade dada a projetos. Para Boto (2009), a priorização de projetos é um dos fatores que contribuem para o AEP na empresa. Tendo em vista este conceito, buscou-se entender como os entrevistados compreendiam este processo. As respostas desta categoria foram bem assertivas quando se tratavam de projetos da carteira ou de projetos do A3. Para o primeiro grupo, não existe e não está clara a priorização de projetos. No entanto, para o segundo esta priorização ocorre naturalmente uma vez que a definição dos projetos estratégicos do A3 são o resultado de um desdobramento, que é prioritário para a organização.

O entrevistado C apresenta de forma clara seu conceito:

No A3, ali tem que estar o que é prioridade. A métrica do A3, ela te convida a tu colocar no A3 as coisas que vão impactar na estratégia da Empresa X. Ou seja o A3 é um Plano Estratégico, a ferramenta que operacionaliza a estratégia aqui no Brasil. Então o que não é estratégia, não deveria estar no A3. É tua rotina. Então o A3 em si, ele já traz toda a noção de prioridades. Esses são os projetos estratégicos que tem que entregar este ano. O resto e tua rotina. É diferente. A estratégia tá aqui neste papel. (Entrevistado C)

Contudo, para aqueles colaboradores que lidam com a carteira de projetos, eles não veem esta priorização, uma vez que lidam com frequência com conflitos entre clientes que acreditam que seu projeto é o mais prioritário. Para o entrevistado D a prioridade existe, porém não está clara para todos.

Existe, é que a partir do momento que elas não aparecem no PE, abre precedentes para que cada um de sua área entenda que a sua, que o seu projeto é prioritário. E a gente acaba sem ferramentas para defender dizendo que não é, porque não está no planejamento. Porque quase nenhum está no planejamento. Então isso sempre remete tu ter que subir a cadeia de ajuda, e mostrar as duas situações para a alta direção para ela definir. Só que muitas vezes a gerência fica acanhada de fazer isso porque de certa forma pode ser que entenda-se que está assumindo incompetência. Você não vai conseguir fazer esses dois “projetinhos”? Isso gera uma bola de neve, né. Tudo isso. Na verdade todos são prioridades, então nenhum é prioridade. Se você não tem claro qual é a prioridade, quem define isso é o cliente, né. E pra ele sempre vai ser prioritário. (Entrevistado D)

Além da falta de clareza do que é prioritário, o entrevistado D acrescenta que as gerências, às vezes, assumem projetos sem poder, gerando mais conflitos para aqueles que precisam executá-los.

O entrevistado A acredita que este seja um ponto falho na organização. Ele reforça a falta de clareza citada pelo D.

Este eu acho um ponto falho. Como a estratégia quando desdobrada é um pouco desalinhada, ou seja, cada um tem a sua, a gente acaba não enxergando a priorização. E aqui (UIE) a gente tem que priorizar de alguma forma, é bem subjetivo também. A gente olha a carteira e vai priorizando conforme nosso sentimento com a estratégia da empresa, mas não é uma coisa bem clara não. A gente acaba sentindo o que é mais prioritário para a empresa. Mas isso não está bem claro no papel e não está bem claro para todos. Tanto que a gente melhorou isso já. A gente conseguiu fazer com que as pessoas entendam, mas antes tudo era prioridade e quando tudo é prioridade, acaba não tendo prioridade. Esse é um problema que a empresa precisa evoluir. (Entrevistado A)

Após a criação do A3 e desdobramento, as gerências se reúnem para fazer este alinhamento de prioridades na utilização dos recursos e no tempo de entrega. Após negociação, validam os projetos estratégicos. Neste momento é questionada a prioridade de todos os projetos. É a fase de negociação entre as gerências para o uso de recursos.

Nós fizemos a reunião do Hoshin esse ano. Nós apresentamos, mostramos e discutimos todos os projetos que estão desde a presidência, vice-presidência e a inter-relação e cascadeamento para as áreas principais, como depois nós fizemos todo o cruzamento para a área de apoio verificando se eles têm consistência com os projetos estratégicos, e as áreas de apoio fizeram interface juntos onde cada área pode apresentar seus projetos e outra área observar e analisar e perceber se isto estava relacionado com minha área e discutirmos qual que nós vamos manter para que haja essa interface. Então você é uma área de apoio eu sou uma área de apoio, você vai mostrar o teu estratégico, o que tenho. Nós, entre dois, vamos conversar agora, e vemos se estamos alinhados e se não temos conflitos de prioridade que não atendam os objetivos estratégicos. Se entre nós dois nossos objetivos não atendem, um deles tem que trocar o seu objetivo, alterar, mudar de forma atender o objetivo. Então estamos no caminho. Temos um caminho a trilhar, está nascendo. Nós tínhamos a nível de presidência, e agora estamos fazendo gerencial, para a supervisão ainda está um pouco verde. Então isso faz com que as prioridades sejam mais claras, para a assertividade nos projetos. (Entrevistado F)

O entrevistado G também cita a falta de clareza como um ponto a se trabalhar na organização.

Olha no meu entendimento elas deveriam ser mais claras do que as pessoas nos trazem como exemplo. Acontecem alguns exemplos de dúvidas de priorização, acontece sim, mas até por toda a criação, todo o método de desdobramento dos projetos. Eu, na minha opinião, eu penso que poderia ter um pouco menos de dúvidas. As pessoas muitas vezes confundem o que se trata de uma rotina dentro de uma área e o que se trata de um projeto. Por exemplo, dentro de uma área de compras, criar uma requisição de compras, ou uma ordem de compras, pra um fornecedor, no meu entendimento, é uma rotina daquela área. Muitas vezes, não a área de compras, só um exemplo, mas muitas vezes as pessoas nos trazem exemplos que na linha de raciocínio delas deveriam deixar de fazer uma rotina para atender

alguma coisa que esta no A3, que seria projeto. Quando na verdade são coisas diferentes. Atividades diárias, rotineiras que tu tem com projeto. Onde tem tempo, né, tem inicio, meio e fim. (Entrevistado G)

Já para o entrevistado H a priorização dos projetos pode mudar a qualquer momento.

Conforme acrescenta:

Mutável. Qual é o maior fator externo que a gente tem? Pressões na parte de produção e rotina, ou seja, o negócio da empresa é produzir, se tem uma demanda maior, para-se tudo! A gente não pode correr esse risco. A gente atrasa a entrega, a agente toma multa. Então os projetos que estão ligados a função principal da empresa eles não podem parar. Porque se não a máquina toda para. Quando o drive é a manufatura, tu vai ter mudança de prioridade no decorrer do ano. É natural. (Entrevistado H)

De fato, pode-se concluir que a priorização é um processo ainda não claro para uma parte dos entrevistados. Com o material coletado neste trabalho não foi possível identificar como as prioridades são definidas na carteira de projetos e nem foram encontrados critérios definidos de seleção e priorização de projetos.

4.3.6 Contribuição do GP (escritório de projetos) na implementação da estratégia

O último ponto abordado na entrevista buscou conhecer a opinião do entrevistado a respeito de como o GP ou o escritório de projetos pode contribuir na implementação da estratégia. Algumas palavras citadas pelos entrevistados foram: ajudar na priorização, definir metodologia e tempos padrões, gerir informações, mostrar importância do GP, mudar paradigmas da organização, disciplinar e trazer segurança na tomada de decisão. Isso vai ao encontro do conceito de Leite (2010), que cita o papel estratégico do PMO como organismo capaz de coordenar e orientar as diversas ações gerenciais relacionadas ao AE.

O entrevistado A comenta que a área de projetos está preparada para apoiar o que for definido na estratégia.

A área de projetos ela tá totalmente alinhada, e deve ajudar e muito a estratégia da empresa no sentido de que o que a empresa definir como estratégia a área e projetos apoia para realizar isso. E o projeto é fundamental uma vez que se tu investe errado tu perde muitos anos da empresa, diferente da produção, se tu produziu a menos ou errado um mês no outro mês tu corrige. Projeto não, tu sempre tem uma visão de três anos na frente. Então se tu começar a investir errado, e construir errado ou tomar decisões erradas, tu perde muito tempo. Um projeto leva em média um ano, para daí então ter um retorno então no mínimo tu perde um ano. Não é um mês, não é um dia. No caso o PMO vem dar esse suporte. E outra coisa, a gente tendo este escritório de projetos estruturado, a gente consegue enxergar todo o portfólio de projeto da empresa e aí, de uma forma objetiva e com uma métrica, né, conseguir priorizar estes projetos e alinhá-los com a estratégia da empresa. A gente quer dar condição à alta direção de poder ter uma tomada de decisão mais tranqüila com relação a que projeto deve ser aprovado, e qual não devem ser, para justamente não perder tempo, dinheiro e não investir errado. Hoje é muito subjetivo. A gente quer trazer transparência. Entrevistado A

O entrevistado A ainda acrescenta a importância do PMO para a seleção e priorização de projetos uma vez que auxilia na escolha do melhor investimento para a empresa. E além disso, sua estruturação permite uma visão completa do portfólio.

O entrevistado E acrescenta que a falta de GP é uma das grandes causas para a não execução da estratégia, uma vez que ela conscientiza e orienta na compreensão do que precisa ser feito.

Uma gestão de projetos bem feita é grande parte do que a estratégia precisa mesmo porque o A3... eu vou fazer o que tiver no A3 e o produto final do A3 são as ações que eu vou fazer, porque vem afinando até chegar nos projetos, então se eu conseguir entender aquilo, a minha rotina vai ser cumprida com maior efetividade, e toda a organização vai ter os seus A3 executados. Eu acho que a gestão de projetos é uma das maiores causas para a não execução da estratégia. (Entrevistado E)

Além disso, o entrevistado E acrescenta o controle e a formalização do monitoramento como pontos relevantes do GP para o atendimento da estratégia.

Para ter um controle mais formal do monitoramento de projetos porque isso, isso é claro para áreas fabris que tem reunião diária do *kpi*, que olham pros indicadores diariamente, mas para áreas administrativas, isso fica meio solto. Não tá amarrado. Então eu enxergo que tem áreas que tem seus A3, mas não norteiam suas decisões por ele. Então eu acho que... uma coisa é saber fazer a gestão de projetos e a outra é enxergar a importância deles... enxergar a importância já é o primeiro passo, daí pelo menos tem a vontade de fazer. (Entrevistado E)

Ainda são apontadas neste momento as diferenças entre a execução realizada nos projetos fabris e nos projetos administrativos, uma vez que o primeiro possui em sua rotina o acompanhamento de indicadores de produção enquanto que os da área administrativa, não.

Para o entrevistado D a contribuição do PMO pode vir desde a validação de uma metodologia, passando pela padronização e definições de tipologias e gerindo informações relacionadas aos projetos.

Eu acho que de diversas formas. Ele pode contribuir desde demonstrar que existe uma metodologia para que essas coisas aconteçam, né. Até para definir tempo e durações de projetos. E... pois é. É a primeira coisa, é conseguir guardar as informações dos projetos e isso retroalimentar as novas tomadas de decisão, né. Mas, além disso, eu acho, eu, deve ir mais além, né. Eu acho que deve ajudar o departamento a defender de que forma a gente tem que receber as informações para montar a estratégia, que é a questão dos *inputs*. (Entrevistado D)

Para o entrevistado G, a contribuição do GP pode vir a auxiliar a execução dos projetos, que para ele ainda precisa melhorar.

Eu acho que ele auxilia na medida que ele tem essa tendência de aumentar o nível de execução nos projetos. Na qualidade deles. Nesse ponto com certeza ele aumenta na implementação da estratégia. Agora eu acho que a gente tem que tomar cuidado só para não fazer com que a execução de um projeto ou um escritório de projetos seja o fim. Tomar muito cuidado para usar ele como um meio para atingir a estratégia. Éh, muitas vezes a gente trata todos os projetos com a mesma importância. E nesse sentido, a forma como ele tem que engrenar na nossa estratégia é, eu vou atuar

muito bem, ou refletir sobre aqueles indicadores do projeto, onde aqueles não atenderam a meta. Se eu tenho um indicador que esta verde, que eu não precisaria nem estudar aquele projeto. Deixasse ele correr um pouco mais solto, não com todos os controles, e que tivesse mais foco em projetos que tem indicadores não atendendo a meta. Obvio que no inicio todos partiriam com o mesmo nível de controle. Até porque eu coloquei todos eles dentro deste documento. Com a intenção de atender uma meta. Só que ao longo do tempo, a medida que esses indicadores vão se mostrando, com a tendência crescente, decrescente, atendendo ou não a meta, a gente voltasse mais as energias para aqueles que tem indicadores que não estão atendendo a meta. (Entrevistado G)

G ainda acrescenta que o GP tem que ser visto e entendido como um meio para se alcançar um resultado e não como um fim. Tendo em vista que cada projeto vai ser tratado de forma diferente.

Para o entrevistado H o GP pode contribuir através de um bom desdobramento do portfólio. Construindo e consolidando processos que permitam selecionar e priorizar os melhores para atingir a estratégia em um menor espaço de tempo.

Aquilo que a gente conversou no início. Eu acho que a maior contribuição da gestão de projetos está no desdobramento do portfólio, em tu saber quais projetos devem começar, quais tu pode parar. A execução do projeto em si, o monitoramento, no meu ponto de vista ele tem uma importância secundária. Você pode executar ele bem ou mal. Pode ser um pouquinho acima, um pouquinho antes, ou mais tarde. Talvez o escopo nem possa ser aquele. Mas ele vai trazer os benefícios que estão ligados à estratégia, por que você escolheu ele bem. Executar ele assume um caráter secundário. Agora planejar o que tu vai executar e como isso vai refletir na tua estratégia, para mim isso é mais importante. Saber que tu tá assumindo um risco grande porque é uma tecnologia que você tem que desenvolver, saber que isso vai consumir uma quantidade de recursos enorme, mas tu sabe que resultado vai ser muito bom. Tu vai fazer poucos projetos esse ano, mas os que tu vai fazer, vão dar um impacto fantástico. Ou ao contrário, eu vou fazer uma infinidade de projetos, com um impacto em varias áreas. Mas o resultado vai ser fantástico. Essa decisão tem que ser consciente. Hoje é isso que falta. Entre o que a estratégia define e aquilo que eu executo. (Entrevistado H)

Para o entrevistado H uma boa gestão de projetos pode facilitar a implementação da estratégia, mas não adianta executar bem o negócio que não vai agregar valor. Senão, investe-se tempo, dinheiro e recurso num negócio que não vai aumentar a vantagem competitiva. Sobre o PMO, H acrescenta:

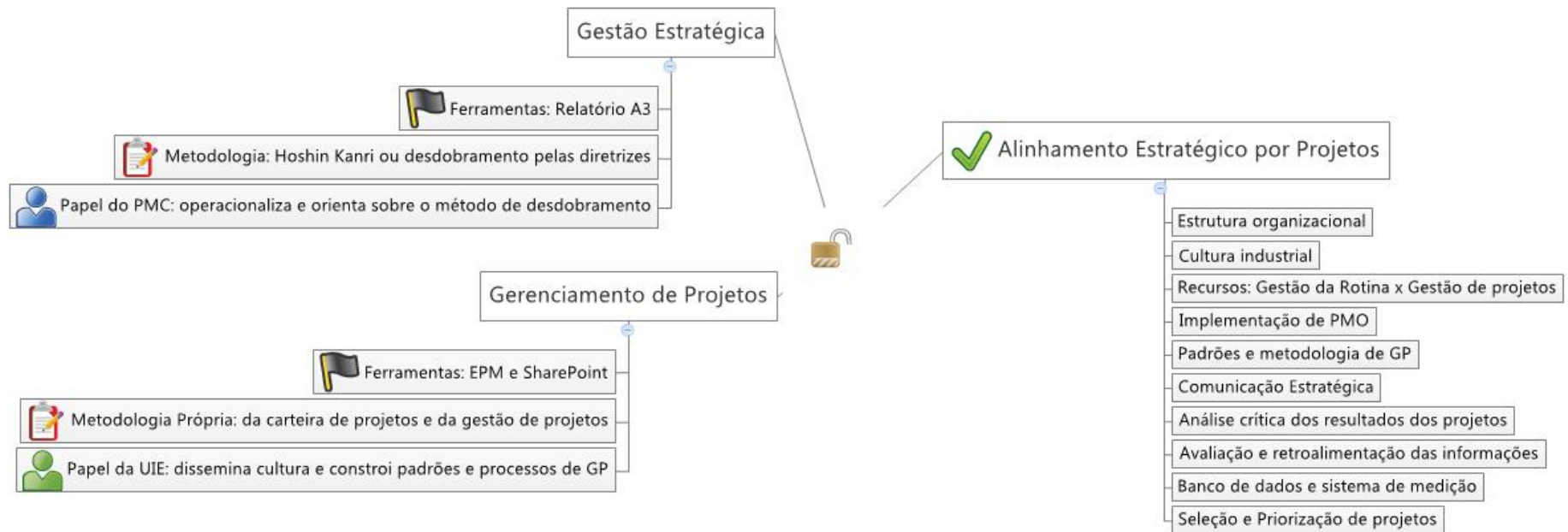
Eu acho que o escritório de projetos de projetos vai criar as ferramentas e a formalização para isso. A agora a inteligência para fazer isso, ela tem que ficar com alguém que entenda da coisa. Por exemplo, se você está falando em TI, você teria que ter um representante do escritório no TI pra dizer, isso não faz sentido! Isso tem um custo muito alto! E essa orientação não está na mão dos executivos. A preocupação deles é com toda a empresa. Isso é um trabalho de assessoria que tu tem que dar, pra dizer olha, a nossa análise estratégica do que vocês escreveram, o nosso portfólio recomendado é este por estas razões. A formalização que eu espero do escritório de projetos é o que são as ferramentas para eu chegar lá. Hoje eu tenho uma maneira de mensurar e dizer se isso vale a pena. No âmbito do escritório de projetos é a formalização deste fluxo de informação e dessas rotinas de aprovação. E a visualização de onde é que estão os gates, quais vão ser os benefícios. E quando fechar o projeto lá no nível da execução, tu vai reportar os mesmos indicadores. Então tu fecha o teu portfolio e analisa aonde é que eu to gastando meus recursos.

Quais benefícios eu to tendo. E ai vai ter momento que você vai ter que olhar para um ate e dizer, para naquele gate. Esse projeto parou de fazer sentido. Vamos começar outro. Se não é o escritório, se é um software. O importante é que você crie uma rotina de avaliação disso, mensal ou anual. O importante é que a velocidade dos projetos esteja reportada em outro sistema, que se possa saber onde parar ou não. Isso dá um suporte para quem vai tomar a decisão. (Entrevistado H)

Ou seja, o PMO contribui com a criação de ferramentas que auxiliem na implementação da estratégia e com a criação de padrões que formalizem este processo. Com isso, o escritório age como suporte à tomada de decisão.

Para concluir esta seção foi construído um mapa (Figura 12) que é um resumo do resultado da análise deste trabalho. Ele relaciona as duas áreas de gestão, seus processos, principais autores e conceitos. Com isso, objetiva-se em uma única figura representar este relacionamento e os principais processos de AEP.

Figura 12 - Relacionamento entre a GE e o GP



Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora

Os fatores compreendidos no quadro 12 fazem parte do trabalho de dissertação de Leite (2010) que aponta os principais fatores de AE de acordo com seu estudo. Após a análise das entrevistas, dos documentos e da observação participante, foi possível analisar as duas áreas estudadas. É importante ressaltar que este é o resultado da conclusão da pesquisadora, que esteve em contato com ambas as áreas.

Este quadro foi desenvolvido pela pesquisadora com o objetivo de compreender qual o grau de AEP da Empresa X. De 24 fatores, a UIE possui “sim” em 11 (46%) e a PMC em 8 (33%). Pode-se observar que elas possuem “sim” em processos diferentes, o que permite a sua complementariedade.

Quadro 12 - Análise baseada nos fatores de AE do Modelo de LEITE (2010)

FATORES DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Projetos do PE da UIE	Projetos estratégicos do PMC	COMENTÁRIO
Estrutura organizacional para o alinhamento	Sim	Não	A empresa X possui uma estrutura departamentalizada, com gerentes funcionais responsáveis pelos projetos de seus A3 e pelos projetos definidos no plano de investimento trianual. A UIE iniciou a dois anos uma estruturação projetizada criando o papel de líder de projetos para gerenciar os projetos de sua carteira. Os projetos do A3, representados pelo PMC, utilizam a estrutura funcional, sendo o gerente da área o responsável pelo projeto,
Existência de PMO ou de organismo equivalente	Sim	Não	Projeto de implementação de PMO sendo finalizado em junho de 2012. Grandes expectativas sobre o resultado deste trabalho
Existência de Comitês de avaliação de projetos	Não	Sim	A avaliação do gerenciamento de projetos é um processo que será implementado pelo PMO. Nos projetos do A3, ocorre uma avaliação no evento <i>Check do Hoshin</i> .
Adoção de instrumentos de gestão de projetos	Sim	Não	UIE com iniciativas de utilização dos instrumentos de gestão na gestão de projetos e de portfólio. Gestão de programas ainda não tratado na organização. Projetos do A3 não utilizam estes instrumentos de gestão
Sistema de medição de desempenho vinculado aos instrumentos de gestão de projetos	Não	Não	Ainda incipiente na organização. Até o momento não há um sistema estruturado de medição de desempenho
Mecanismos de Comunicação estratégica	Não	Sim	O PMC atua junto com o RH realizando comunicações sistemáticas da estratégia da organização. A UIE não comunica as informações de seus projetos da carteira de forma sistemática.
Participação dos gerentes de projetos na formulação da estratégia	Não	Sim	Gerente funcional participa das definições dos projetos estratégicos do A3 e daqueles que estão envolvidos da UIE. Líderes de projetos da UIE não participam de definições
Planejamento de processos de gestão (incluindo mobilização de equipes)	Sim	Não	Iniciativas encontradas na UIE.
Seleção de ferramentas e técnicas	Sim	Sim	Algumas iniciativas nos projetos estratégicos do A3 e nos projetos da carteira da UIE
Aplicação de ferramentas e técnicas	Sim	Sim	As duas áreas possuem técnicas e ferramentas para gerir as informações

Desenvolvimento de metodologias	Sim	Não	A UIE está implementando nova metodologia de GP com a implementação do PMO. Os projetos do A3, orientados pelo PMC, possuem outra metodologia de acompanhamento cujo foco não é projeto.
Definição de objetivos e estratégia do portfólio	Sim	Sim	Apesar de não usar a palavra portfólio, o PMC possui objetivos e estratégias claros
Definição de normas e infra-estrutura do portfólio	Não	Não	Não foram encontradas informações a respeito.
Definição dos processos para gestão do portfólio	Não	Não	Não foram encontradas informações a respeito.
Identificação de projetos e programas	Não	Não	Projetos em ambos os departamentos estão claros. Porém programas não são citados e nem utilizados
Associação de projetos e programas	Não	Não	O tema Gestão de Programas não é tratado na organização
Identificação de recursos críticos	Sim	Não	Iniciativas na UIE no processo de nivelamento de recursos. Nos projetos do A3, não são vistos recursos para os projetos
Definição de critérios de alinhamento de projetos e programas	Não	Não	Não foram encontrados critérios de definição para alinhamento
Organização dos processos para o gerenciamento de programas	Não	Não	Não há referência sobre Gestão de Programas
Definição de objetivos e estratégia dos projetos	Sim	Sim	Tanto os projetos do A3 quanto os projetos da UIE possuem objetivos claros
Definição de métricas para os projetos	Sim	Não	Os projetos da UIE são medidos de acordo com seu prazo. A métrica utilizada no A3 é binária: ou fez ou não fez
Análise dos indicadores de desempenho	Não	Não	Não há indicadores de desempenho para os projetos do A3 e nem para os projetos da carteira da UIE
Revisão dos projetos e programas no portfólio	Não	Não	Não há uma análise crítica sobre os projetos que estão no portfólio
Realimentação da estratégia a partir dos resultados	Não	Sim	O resultado dos projetos do A3 são utilizados para realimentar o novo ciclo de projetos de A3. Os projetos da carteira da UIE não possuem um momento formal para esta realimentação. Acredita-se que existe um retorno, porém que este seja subjetivo

Fonte: desenvolvido pela pesquisadora

O resultado da análise deste trabalho permitiu à pesquisadora desenvolver algumas sugestões para a Empresa X, de forma a permitir um maior AE entre a GE e o GP.

- Alinhar os dois “mundos” de projetos na organização: projetos do PE x projetos do relatório A3.

A diferença entre o processo de Planejamento Estratégico da empresa e o desdobramento do A3 foi identificada como confusa, de acordo com alguns entrevistados. Alguns confundem os projetos do A3 com os projetos do Plano estratégico (investimentos). O plano estratégico de investimentos é construído para os próximos três anos. O desdobramento da estratégia e os projetos que estão no A3 possuem duração de no máximo um ano. Os projetos da carteira de projetos da UIE são alimentados por este Plano Estratégico e não pelo desdobramento do A3. Embora se utilize do A3 como *input* para o planejamento de novos projetos de infraestrutura, muito pouco é aproveitado. Este ponto ficou solto na análise. Sugere-se uma reavaliação e um realinhamento desses dois processos.

A visão do que é projeto também é diferente dos colaboradores da UIE e daqueles do PMC. A infraestrutura enxerga seus projetos da carteira enquanto que o PMC, quando fala de projeto, enxerga os projetos do A3. Acredita-se que este tipo de confusão deve haver em outros departamentos da organização, uma vez que também existem projetos que são realizados em paralelo às ações do A3.

- Categorização de projetos

Seria interessante que os projetos passassem por uma categorização e com isso fossem definidos padrões e tratativas diferenciadas para projetos parecidos. Isso facilitaria a condução dos projetos e permitiria a comparação entre eles.

- Gestão a vista dos projetos do A3

Com relação à estratégia, o principal problema identificado foi a falta de clareza da estratégia no nível tático, uma vez que a sua falta de definição acarreta no atropelamento de atividades. Os projetos surgem sem esta clareza para quem vai realiza-los. Ou mesmo o nível tático apenas conhece os seus projetos. Acredita-se que se todos os colaboradores compartilhassem das mesmas informações sobre todos os projetos, o AEP estaria mais presente no dia-a-dia da organização.

As estratégias são comunicadas através de um programa de comunicação que periodicamente apresenta informações sobre a Orientação Estratégica. Contudo, fala-se muito pouco sobre o método usado neste processo. As informações são tratadas de forma segregada e o colaborador vê a parte e não o todo, não conseguindo compreender o significado desta parte. Sugere-se, então, a apresentação de forma sistêmica deste conjunto de informações e processos relativos ao trabalho de desdobramento da estratégia organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar a relação entre a Gestão Estratégica e o Gerenciamento de Projetos através do alinhamento estratégico por projetos numa indústria manufatureira. De fato, este objetivo foi atingido uma vez que o resultado deste trabalho identificou os principais pontos que geram o AEP e a situação atual deles na Empresa X.

No que tange aos objetivos específicos, este trabalho construiu um mapa mental que permitiu concluir que o GP e GE são complementares uma vez que uma idealiza um sonho e a outra a executa. O AEP vem para manter as duas áreas conectadas.

A Empresa X sofreu uma avaliação sobre os seus processos de GE, incluindo PE e desdobramento estratégico (A3) e seus processos de GP (com foco na carteira de projetos da UIE). O resultado apontou que hoje a empresa X possui um departamento que utiliza as metodologias de GP, podendo ser um exemplo no futuro para toda a organização.

A seguir são apresentadas algumas conclusões deste estudo:

- As diretrizes estratégicas são observadas em várias áreas da organização. Observa-se um alinhamento entre estas diretrizes e ações no dia a dia da organização. Por exemplo, uma das diretrizes é a pessoal que cita “A autonomia e a responsabilidade das pessoas é embasada no treinamento, autodesenvolvimento e na informação” . Isso pode ser observado nas ações de desenvolvimento encontradas na empresa, nos programas de liderança e de qualificação. Inclusive estes são indicadores do PE da organização encontrados no A3.
- Foi possível observar que as entrevistas realizadas nos diferentes setores seguiram linhas diferentes de raciocínio tendo em vista que cada área sabia muito bem as respostas específicas da sua área de trabalho. De fato, fazer uma integração entre estas duas áreas pode trazer excelentes resultados para a Empresa X, uma vez que elas se complementam.

- Um ponto importante observado foi sobre a questão de controle dos projetos. Para alguns entrevistados não é necessário mais controle e sim uma melhoria na forma de execução dos projetos, visto que sabe-se muito bem planejar e muito pouco executar. Precisa-se pensar o que fazer com todos esses dados planejados, pois hoje a maior dificuldade é colocar em ação. Isso pode ser observado com o grau de realização da estratégia que atualmente está em 60%.
- Houve dificuldades na coleta de dados sobre o processo de formulação da Estratégia. Essa informação ainda está presente na diretoria, não chegando ao nível tático que sofreu a entrevista.
- Alguns confundiram o PE com o A3, principalmente aqueles que trabalham na UIE (o PMC tem isso claro). A3 é uma forma de operacionalizar a estratégia, mas não é o processo de formulação, implementação e execução.
- A percepção passada pelos entrevistados é que hoje a organização não se preocupa com os custos. Acredita-se que isso ocorra pelo fato deste ponto não ser cobrado no dia a dia dos entrevistados.
- Devido à cultura ser funcional há dificuldades na distribuição de recursos para projetos. Problemas como superalocação, atrasos de projetos e conflitos entre rotinas e projetos são comuns no dia a dia.
- A falta de uma estrutura projetizada em uma indústria de manufatura é um dos fatores que mais influencia no alinhamento estratégico por projetos. Outro ponto conclusivo foi relacionado à falta de uma visão sistêmica daqueles que vão executar a estratégia, que enxergam apenas partes de um todo. Ter claros os principais processos e seus resultados contribuiria significativamente para um bom AEP.
- Em geral os entrevistados da UIE não souberam opinar sobre os processos estratégicos e os entrevistados do PMC não souberam opinar sobre os processos de GP. Contudo, os supervisores e cargos gerenciais tinham claros os processos de cada área e souberam opinar construtivamente sobre cada uma das áreas.
- A implementação de um PMO numa indústria manufatureira é desafiadora e inovadora. Existe uma grande oportunidade de contribuir para a implementação da

estratégia. Desafios como a cultura organizacional que hoje é departamentalizada demandam ajuda do escritório para auxiliar na execução e condução dos projetos.

Na prática, o PE não ocorre como na literatura atendendo um processo bem definido. Ele é adaptável porque o ambiente muda, as pessoas mudam. Muito mais importante do que ter processos bem definidos, é trabalhar as habilidades de adaptação dos colaboradores para que eles possam aprender a lidar com as possíveis mudanças de rumo no meio desta “viagem”. Nem sempre tudo o que é planejado é realizado, e isso faz parte do processo e do amadurecimento da equipe.

O exercício de planejar ou tentar se preocupar com o longo prazo é um processo contínuo de aprendizagem. Ou seja, faz-se a defesa do planejamento como uma forma de diminuir os riscos e orientar os próximos passos a serem tomados. Embora nem sempre seja possível cumpri-lo, a tarefa contínua de pensar no futuro de forma a se organizar no tempo permite lidar com situações não previstas. Manter a estratégia alinhada por projetos pressupõe um planejamento assertivo e um monitoramento das atividades.

As duas áreas de gestão se relacionam uma vez que uma possui fortes habilidades de pensar no longo prazo e a outra possui ferramentas para realizar no tempo presente. Elas se complementam visto que uma auxilia na clareza do que precisa ser feito para alcançar os objetivos estratégicos (desdobrados) e a outra auxilia numa melhor gestão do que precisa ser feito na sua execução.

A definição de metas e o foco no que se quer alcançar (Campos, 1996) são tão importantes para a realização da estratégia quanto uma metodologia clara da forma como serão conduzidas estas ações (pregado pelo PMI). Cada um contribuiu da sua forma para um bom resultado. O AEP é isso, é deixar claro para todos os envolvidos no processo que todas as fases são importantes e que o controle disso tudo é fundamental para criar um histórico e melhorar continuamente suas ações.

Pode-se concluir que este trabalho mostrou os principais processos que contribuem para o AEP na empresa X. Entre eles tem-se uma boa comunicação da estratégia de forma a trazer clareza para todos os envolvidos no processo do verdadeiro significado de seu trabalho, um sistema de medição de desempenho que permita fazer o acompanhamento da evolução do projeto, assim como avaliá-lo no seu encerramento, utilizando suas informações para alinhar novamente o PE; um sistema de gestão de informações de forma a organizar e utilizar esses

dados no momento adequado do projeto, tanto como registro tanto como pesquisa, tanto como lição.

5.1 LIMITAÇÕES

Este estudo foi limitado a dois departamentos da Empresa X: o setor de infraestrutura e o setor de melhoria contínua. O primeiro representando o GP e o segundo representando a Estratégia. É sabido que a organização possui diversos setores que não foram ouvidos na entrevista e nem participaram do material coletado. O resultado deste trabalho foi baseado na avaliação destes funcionários e na sua compreensão sobre estes processos na Empresa X. Para uma análise mais aprofundada de toda a organização sugere-se um estudo com outros departamentos que estejam envolvidos com estas áreas de gestão.

5.2 SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Este estudo sugere uma continuação desta pesquisa em indústria de manufatura de forma a comparar e ampliar este entendimento a respeito do papel dos processos de AEP numa organização. Sugere-se também estudar outros setores da Empresa X de forma compreender como funciona o GP e a GE numa outra perspectiva.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos** in: Estudos de psicologia, 2002, 7 (número especial), 65-77, UFBA.

BOTO, Elizeu Fonseca. (2009). **Alinhamento estratégico de projetos: estudo de casos em projetos na IBM Brasil**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

BRODBECK, A.F.; SACCOL, A.Z. **Alinhamento estratégico: análise contextual-reflexiva dos principais modelos**. In: Congresso Anual de Tecnologia da Informação, Anais, São Paulo, 2004.

CARVALHO, Monteiro M.; PRIETO, Correia V. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, 2006.

CASAROTTO Filho, N.; FÁVERO, J. S.; CASTRO, J. E. E. **Gerência de projetos: engenharia simultânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

DUQUE, Welton Sthel (2009). **Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: um alinhamento de processos para a realização de objetivos organizacionais**. Dissertação de mestrado, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, ES, Brasil.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre/RS: Sphinx-Sagra (distrib.), Julho 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAMEL G.; PRAHALAD C.K. **Objetivo Estratégico**. In: **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HITT, Michael. A.; IRELAND, Duane e HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learnig, 2008.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: balanced scorecard - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____ **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 821 p.

LEITE, Darwin Magnus (2010). **Modelo de Alinhamento dos Projetos à Estratégia de Negócio: Estudo de Caso em uma empresa de grande porte.** Dissertação de mestrado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

MATOS, F.G.; CHIAVENATO, I. **Visão e Ação Estratégica.** São Paulo, Ed.Makron Book 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um processo pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; LAMPEL, J.; GHOSHAL. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUNDO DE OZ. **A necessidade humana de categorizar.** 2012. Disponível em: <http://mundodeoz.wordpress.com/2010/01/12/a-necessidade-humana-de-categorizar>. Acessado em 24/04/2012.

NOGUEIRA, A.;ROBERTO. R.; MOREIRA, Paula C.A. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório.** RAC, Maio/Ago. 1998: 103-125.

OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** Ed. Atlas, São Paulo, 1993.

PMI: **PMBOK GUIDE: A Guide to The Project Management Body of Knowledge.** 4.ed. Newtown Square: 2008. 496 p.

PORTER M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** In: **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

QUINN, J.B. Strategies for change: Logical Incrementalism in **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANCO DE DADOS SCIELO. <http://www.scielo.br/>. Acessado em: março de 2012.

TACHIZAWA, T. ; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios.** São Paulo: Makron Books, 2000.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia.** São Paulo: Makron Books, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____ Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.