



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

MICHELLE ALTHOFF DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE
PROJETOS: a sinergia que faz a diferença**

Brasília – DF

2010

MICHELLE ALTHOFF DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE
PROJETOS: a sinergia que faz a diferença**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Marina Figueiredo Moreira

Professor Tutor: Giovanni Carluccio de Souza

Brasília – DF

2010

da Silva, Michelle Althoff.

Planejamento estratégico e gestão de projetos: a sinergia que faz a diferença. – Brasília, 2010.

78 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Giovanni Carluccio de Souza, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão de Projetos. I. Título.

MICHELLE ALTHOFF DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE
PROJETOS: a sinergia que faz a diferença**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Michelle Althoff da Silva

Titulação, Nome completo
Professor-Orientador

Msc, Marina Figueiredo Moreira
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010.

Dedico este trabalho à minha família, que sempre me apoiou em todos os meus projetos e sonhos, por mais impossíveis que eles possam parecer.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas Gláucio, Rosana, Sérgio Pimentel e Sérgio Planelis, pela companhia em todos esses quase cinco anos de caminhada.

- Podes dizer-me, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui?

- Isso depende muito de para onde queres ir - respondeu o gato.

- Preocupa-me pouco aonde ir - disse Alice.

- Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas - replicou o gato.

Lewis Carroll

RESUMO

Para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, as organizações devem formular e executar suas estratégias de forma a obter vantagens competitivas perante seus concorrentes. Desta forma, o planejamento estratégico torna-se um instrumento importante para que as empresas busquem sua diferenciação e estejam mais preparadas para as constantes mudanças que ocorrem nos cenários em que estão inseridas. Para auxiliar na execução desse planejamento estratégico, sugere-se a aplicação das melhores práticas de gestão de projetos, com o intuito de agregar valor aos projetos vinculados às estratégias organizacionais. Por esta razão, este trabalho busca identificar as principais contribuições do gerenciamento de projetos para a implementação de um planejamento estratégico consistente e eficaz por meio de pesquisa realizada com líderes de projetos da área de comércio exterior de uma instituição financeira da administração pública indireta sob a forma de sociedade de economia mista. O resultado da pesquisa observou que entre os principais benefícios do gerenciamento de projetos para o planejamento estratégico é possível citar a definição e utilização de metodologia e instrumentos específicos, melhor organização e definição do projeto, desenvolvimento e cumprimento de cronograma, monitoramento de utilização de recursos, acompanhamento efetivo dos projetos e seus resultados, entre outros. Desta forma, conclui-se que a gestão de projetos auxilia sobremaneira a execução do planejamento estratégico, agregando valor à organização e potencializando os resultados pretendidos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão de projetos. Comércio exterior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria	16
Figura 2 – Mapa estratégico do TER (AC)	28
Figura 3 – Fluxo resumido de processos do gerenciamento de projetos	32
Figura 4 – Modelo de EAP	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados Básicos: tempo de serviço	48
Tabela 2 – Experiências e conhecimentos na área de comércio exterior	49
Tabela 3 – Experiências e conhecimentos na área de planejamento	50
Tabela 4 – Conhecimento sobre metodologias de gestão de projetos	52
Tabela 5 – Dificuldades identificadas na execução do planejamento estratégico	55
Tabela 6 – Benefícios esperados da aplicação das melhores práticas de gestão de projetos	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Formulação do problema.....	12
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos.....	12
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Estratégia	15
2.2	Planejamento Estratégico	18
2.2.1	Missão	20
2.2.2	Declaração de Valor	20
2.2.3	Proposta de Valor	21
2.2.4	Visão de Futuro	22
2.2.5	Objetivos Estratégicos e Perspectivas	23
2.2.6	Iniciativas Estratégicas	24
2.2.7	Indicadores Estratégicos	26
2.2.8	Mapa Estratégico	27
2.3	Gestão de Projetos	29
2.3.1	Grupo de Processos	32
2.3.1.1	Processos de Iniciação	33
2.3.1.2	Processos de Planejamento.....	33
2.3.1.3	Processos de Execução	37
2.3.1.4	Processos de Monitoramento e Controle	39
2.3.1.5	Processos de Encerramento	41
2.4	Considerações	42
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	43
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	43
3.2	Caracterização da organização	43
3.3	Participantes do estudo	44
3.4	Instrumentos de pesquisa	45
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	46

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1	Dados básicos	47
4.2	Experiências e conhecimentos	49
4.3	Gestão de projetos	53
4.4	Execução	55
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	59
	REFERÊNCIAS.....	61
	APÊNDICES.....	63
	ANEXOS	73

1 INTRODUÇÃO

Para as organizações, a formulação de uma estratégia é processo essencial para construir um futuro de sucesso, satisfazendo a necessidades de seus clientes com produtos e serviços de qualidade e atendendo as expectativas de seus acionistas e investidores. No caso das instituições financeiras, inseridas em um contexto extremamente rígido devido às normas do sistema bancário, a estratégia adotada tem vital importância para que a organização consiga sobreviver e se destacar no mercado financeiro altamente competitivo presente nos dias atuais.

A escolha de uma estratégia depende de diversos fatores, como o perfil da empresa, o nível de competitividade do mercado em que a organização está inserida, o tipo de relacionamento e aliança com fornecedores, o nível de satisfação dos clientes, entre outros. Tais variáveis devem ser consideradas para que a estratégia a ser adotada melhore a atuação da instituição, preparando-a para o futuro.

Neste contexto, surge a necessidade de se planejar adequadamente para a definição da estratégia a ser aplicada na organização. O planejamento estratégico visa, desta forma, reunir informações relevantes sobre a atuação da instituição, ressaltando seus pontos fortes e fracos, assim como analisar o macro e microambiente em que a mesma está inserida, destacando potenciais oportunidades e ameaças para o sucesso da empresa, buscando auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão. Desta forma, a construção, a implementação e o acompanhamento do planejamento estratégico é uma tarefa essencial para que a instituição consiga transformar seus insumos em vantagem competitiva perante seus concorrentes, tornando a organização mais ágil e preparada para as constantes mudanças presentes no mercado .

Para que seja possível alcançar os objetivos pretendidos, é necessário o desenvolvimento de diversos projetos que visam instrumentalizar a execução das ações estratégicas, devidamente alinhadas ao planejamento organizacional. Neste contexto, surge a necessidade da aplicação de princípios e técnicas da Gestão de Projetos, permitindo a utilização de metodologia específica que visa contribuir o

alcance do sucesso nos projetos desenvolvidos pelas organizações, de forma a prover uma maior efetividade na execução, controle e acompanhamento do portfólio existente na empresa.

1.1 Formulação do problema

O trabalho em questão pretende responder ao seguinte questionamento: Como a gestão de projetos pode contribuir para o planejamento estratégico de uma instituição?

1.2 Objetivo Geral

Identificar as principais contribuições da gestão de projetos para a implementação do planejamento estratégico nas organizações

1.3 Objetivos Específicos

- Conceituar gestão de projetos, definindo suas principais etapas
- Conceituar planejamento estratégico, definindo suas principais fases
- Relacionar as principais vantagens da implementação da gestão de projetos para o planejamento estratégico das organizações

1.4 Justificativa

Para atuar em um mercado cada vez mais competitivo e suscetível a mudanças, as empresas devem estar preparadas para enfrentar turbulências e desafios que, muitas vezes, surpreendem até mesmo os mais experientes administradores.

Para auxiliar as organizações a superarem barreiras e as tornar mais preparadas para absorver as mudanças do ambiente externo, a definição e execução de um planejamento consistente é fundamental. A partir da construção desse planejamento, a empresa tem possibilidade de definir sua atuação no mercado, de visualizar seu posicionamento no futuro e de definir ações necessárias para que seus objetivos sejam atingidos.

Por mais difícil e penoso que seja a construção de um planejamento, mais complicado e complexo é a implementação do mesmo, principalmente devido ao fato que todas as áreas da organização devem estar cientes da importância do planejamento para o futuro da empresa. Muitas corporações desenvolvem planejamentos perfeitos quanto ao aspecto teórico, porém não conseguem retirar do papel as ações que servem de base para a mudança requerida na empresa. Uma das principais dificuldades no planejamento é a sua divulgação para toda a organização, que deve levar a um engajamento de todo o corpo funcional para que todos falem a mesma língua e persigam o mesmo objetivo final.

Para auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico, mais precisamente na implementação de suas iniciativas estratégicas, a área de gestão de projetos pode contribuir, agregando valor aos projetos a serem implementados e auxiliando na aplicação de metodologia específica.

Este projeto visa identificar as principais contribuições da gestão de projetos para a implementação do planejamento estratégico em uma organização, possibilitando aos administradores utilizarem instrumentos que os auxiliem a gerenciar os projetos sob sua responsabilidade e, conseqüentemente, fazendo a sua parte para que os objetivos definidos pela organização sejam atingidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Existem palavras comumente utilizadas em administração que traduzem mais do que meros conceitos. Elas, na verdade, significam a diferença entre uma empresa se destacar, sobreviver ou sucumbir ao mercado extremamente competitivo e selvagem que se apresenta nos dias de hoje. São exemplos dessas palavras a estratégia, o planejamento estratégico e a gestão de projetos.

Tendo em vista o escopo deste projeto, o presente Referencial Teórico tem por objetivo ressaltar o que grandes estudiosos pensam e escrevem sobre estratégia, planejamento e gestão de projetos para corroborar com o estudo e análise que serão apresentados nas próximas páginas.

Este Referencial Teórico foi desenvolvido para apresentar o conceito de estratégia, focando nas principais análises (externa e interna) que devem ser levadas em consideração para que a mesma seja formulada de forma a atender plenamente as necessidades de melhoria da empresa no mercado e no cenário em que está inserida.

Dando seguimento ao texto, será introduzida a conceituação de planejamento estratégico, destacando a sua relevância para a execução da estratégia e os principais desafios de sua implementação. Será abordada, ainda, a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) e as etapas necessárias para sua constituição, bem como a sua contribuição para com a execução e o acompanhamento do planejamento estratégico nas organizações.

Para finalizar este Referencial Teórico, será apresentado o tema Gestão de Projetos, contendo definições, metodologias e benefícios que agregam valor e facilitam a execução dos projetos estratégicos definidos pelo planejamento para o alcance dos objetivos corporativos.

2.1 Estratégia

Já dizia Lewis Carroll: “quando não se sabe para onde vai, qualquer caminho serve.” (in COUTINHO; KALLÁS, 2005, p. 15). Essa frase traduz muitas atuações displicentes de administradores que renegam ou menosprezam a importância do direcionamento de ações e esforços para o futuro de uma organização. Ou seja, não há como definir uma estratégia a ser seguida se não se sabe onde a organização pretende chegar. Diante deste fato, a necessidade de se entender por que e de que forma a estratégia gera valor a uma instituição é imprescindível a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, estão envolvidos no processo decisório de uma organização.

Robert Kaplan e David Norton (2004) afirmam que a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. A criação de valor significa satisfazer todos os atores envolvidos com a empresa. Os acionistas, que investem financeiramente na organização, querem um retorno economicamente viável e seguro. Os clientes, que confiam na instituição, demandam produtos de qualidade com preços compatíveis aos praticados no mercado. Já os cidadãos, que representam a sociedade, exigem que a empresa gere empregos, aja com ética e auxilie na construção de um país mais forte e competitivo. Mas o que é necessário para a definição de uma estratégia?

Michael Porter (2004) ressalta que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Desta forma, Porter evidencia a importância da empresa conhecer o ambiente em que está inserida para, somente então, ter condições suficientes de definir a estratégia mais viável que potencialize a ação da organização no mercado. Existem dois tipos de análises que devem ser realizadas por qualquer instituição quando estas estão formulando suas estratégias: análise interna e externa. A análise interna é o momento em que a empresa verifica a sua atuação e identifica seus pontos fortes e fracos. Já na análise externa, a organização deve considerar o desempenho da concorrência, a situação econômica e, principalmente, o comportamento de seu nicho de atuação. Porter (2004, p. 03) ressalta ainda cinco forças competitivas que interferem no nível de concorrência existente no mercado:

O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: entrantes potenciais (ameaça de novos entrantes), compradores (poder de negociação dos compradores), substitutos (ameaça de produtos ou serviços substitutos), fornecedores (poder de negociação dos fornecedores) e concorrentes na indústria (rivalidade entre as empresas existentes).

Para ilustrar as forças competitivas, Porter representou-as por meio da seguinte figura:



Figura 1. Forças que dirigem a concorrência na indústria [disponível em <http://www.strategia.com.br/Alunos/2001-2/Estrategia/125/Forcas.jpg>, acessado em 09 de maio de 2010].

Conforme explicitado na figura, a análise da concorrência não é realizada somente levando em consideração a concorrência existente. Há que se ponderar a entrada de novas empresas no mercado, acirrando ainda mais a concorrência ou ainda a ameaça de produtos ou serviços substitutos que podem oferecer bens similares com maior qualidade ou menor preço. Porter salienta, também, que o poder de negociação dos fornecedores não pode ser esquecido, já que seu poder de barganha pode aumentar os custos e provocar atrasos na produção caso não haja fornecimento de matéria prima em tempo hábil. Quanto ao poder de negociação dos compradores, é fundamental que a organização esteja ciente do quanto este grupo pode ameaçar o sucesso da empresa, podendo baixar o preço, barganhar maior qualidade ou ainda aumentar a rivalidade entre concorrentes. Ao estar ciente do poder que essas forças exercem sobre a organização, esta terá condições de estabelecer uma estratégia mais adequada para combater as principais ameaças presentes no mercado. Porter (2004, p. 04) corrobora com este pensamento quando menciona que "a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em

uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor defender-se contra essas forças competitivas ou influenciá-las ao seu favor."

Após a análise externa, a empresa já tem insumo suficiente para analisar sua atuação no cenário atual. Porter (2004, p. 31) menciona que "uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria.". Este exame é extremamente benéfico para a organização, pois é nesta fase que a mesma identificará os destaques de seu desempenho e os pontos que precisam ser melhorados para manter a competitividade de sua atuação. A formulação da estratégia competitiva dependerá desta análise, pois a partir deste momento a empresa estará munida de informações relevantes que deverão orientar o alto escalão a procurar a melhor forma de se defender e de atacar a concorrência, demarcando seu espaço no mercado. Ou seja, a organização tem condições de se posicionar perante o cenário atual, conforme indica Porter (2004, p. 49): "a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes."

Vale ressaltar o conceito de estratégia acentuado pelos autores e organizadores André Ribeiro Coutinho e David Kallás (2005, p. 15): "a definição da estratégia de uma organização procura ordenar, a partir de reflexões, análises ou exercícios criativos, as bases para um processo de mudança." Neste conceito, os autores deixam claro que todo processo estratégico leva à mudança. Mesmo parecendo ser algo lógico, muitos administradores não percebem que, ao escolher uma determinada estratégia, estão determinando um caminho que, irremediavelmente, causará modificações na instituição. Sempre que trabalhamos com possibilidade de mudança, há uma carga muito forte de preocupação e de responsabilidade para com o futuro. Por isso, não há como abrir mão do planejamento dessa estratégia, para que haja um controle efetivo de sua implementação.

2.2 Planejamento Estratégico

Após análise do mercado e definição da estratégia a ser tomada pela organização, é necessário iniciar o planejamento para implementação da estratégia.

Muitas são as definições existentes sobre planejamento estratégico. De acordo com Almeida (2010, p. 01) “planejamento estratégico é o processo de tomada de decisões para direcionar o futuro da organização. É o planejamento da direção da empresa visando eficácia”. Já Oliveira (2007, p. 18) menciona que “o planejamento estratégico corresponde ao processo de implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente”. Essas duas definições revelam algumas palavras-chave que traduzem perfeitamente o espírito do conceito de planejamento estratégico: “tomada de decisões”, “direcionar o futuro”, “implementação de estratégias”, “oportunidades” e “neutralizar ameaças”.

Todo planejamento prevê tomada de decisão. É no momento de planejar que são definidas as principais questões referentes à execução da estratégia. Exemplos dessas questões são a forma de atuação da organização para materializar a estratégia, a melhor maneira de alocar recursos (sejam eles capital humano, financeiro, maquinário, tempo, enfim, qualquer tipo de recurso necessário) ou até mesmo a própria decisão de implementar ou não uma determinada estratégia levando em consideração o custo-benefício de sua aplicação.

Outro ponto relevante do planejamento estratégico é a sua relação com o futuro da organização. O planejamento é considerado uma bússola para a instituição, atuando como direcionador do caminho a ser seguido para que todos os esforços envidados pela empresa estejam em sintonia, rumando à mesma direção, evitando desvios ou desperdício de recursos.

André Maurois diz que “a ação é a única coisa que tem algum valor. Sonhar que se joga tênis, não é nada. Ler um livro de tênis, não é nada. O grande prazer é jogar tênis.” (in COUTINHO; KALLÁS, 2005, p. 74). Assim, percebe-se que de nada adianta definir uma estratégia se não há intenção ou esforços para implementá-la. É neste momento que o planejamento fornece um de seus maiores benefícios, que é a conexão entre a formulação da estratégia e sua execução. Nesta fase a própria definição da estratégia se torna mais clara e objetiva, sendo possível e

recomendável aperfeiçoá-la ao longo do processo de planejamento, adaptando-a às necessidades da empresa.

Também é durante o planejamento que a organização tem a oportunidade de se valer de seus pontos fortes para neutralizar as ameaças presentes no mercado. Porter (2004, p. 31) revela:

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isso compreende uma série de abordagens possíveis: posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder por elas, explorando, assim, a mudança por meio da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Conforme exposto pelo autor, a empresa deve estabelecer um foco de atuação de sua estratégia, seja ele ofensivo ou defensivo. No planejamento, é imprescindível que este foco esteja explicitado nas ações a serem executadas, pois ao planejar tais ações o administrador deve utilizar as armas que possui, levando em consideração o potencial de seus adversários e as oportunidades existentes no mercado.

Para auxiliar na construção do planejamento estratégico, diversos autores disponibilizam metodologias que guiam a empresa no desenvolvimento de sua estratégia. Neste presente estudo, a metodologia utilizada como direcionadora do planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC), idealizado pelos autores Robert Kaplan e David Norton. André Coutinho e David Kallás (2005, p. 03) fornecem a seguinte definição sobre o assunto:

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos.

Conforme a definição acima, compreende-se que o BSC permite uma visualização mais fácil e acessível do planejamento estratégico da organização, facilitando a compreensão e a comunicação da estratégia para todo o corpo funcional da empresa. Para implementá-lo na instituição, são necessários seguir alguns passos definidos no próprio modelo BSC, os quais serão apresentados a seguir.

2.2.1 Missão

A primeira etapa para a construção do planejamento estratégico baseado no BSC é a formulação de quatro declarações-chave que auxiliarão a organização a definir melhor a sua atuação, construir os seus valores essenciais e estabelecer seus objetivos de longo prazo.

A primeira declaração é a *missão*. De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 36), a *missão* é constituída por uma "(...) declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades.". A sua principal função consiste em traduzir em palavras o que está subentendido no dia a dia da organização, ou seja, o motivo pelo qual ela existe. A *missão* permite que a empresa perceba o seu valor e sua importância para a sociedade, para o segmento que atende e, principalmente, para seus clientes.

2.2.2 Declaração de Valor

Após identificar a sua missão, a organização deve descrever os valores que são cultivados pela empresa, como por exemplo o trabalho em equipe, a ética, o respeito, a inovação, a criatividade, entre outros. Tais valores devem espelhar o comportamento e as atitudes de todo o corpo funcional, sendo incorporados na rotina da instituição. Kaplan e Norton (2008, p. 39) definem a importância dos valores para a organização no seguinte trecho:

Os (...) valores essenciais refletem o que é realmente importante para nós como organização. Não se trata de valores que mudam de tempos em tempos, a cada mudança de situação, ou de pessoa para pessoa, mas, sim, de valores que alicerçam a cultura da empresa. (...) Esses valores essenciais são a alma da organização.

Para ser válida e eficaz, a *declaração de valor* deve ser construída não somente por uma pequena equipe de planejamento, mas sim contar com a opinião de representantes das diversas áreas da organização. Desta forma, os valores elencados não serão impostos, mas sim legitimados pelos funcionários, tornando-se parte integrante da personalidade da empresa.

2.2.3 Proposta de Valor

Após definição dos valores que norteiam a organização, é chegada a hora de formular a *proposta de valor* que a empresa espera entregar aos seus clientes.

Dependendo da heterogeneidade dos clientes, a *proposta de valor* pode ser estabelecida de acordo com as características de cada nicho, agrupados conforme as peculiaridades e exigências dos clientes.

Para definir a proposta, é necessário conhecer os clientes, descobrindo suas necessidades, fragilidades e potencialidades. Desta forma, a organização poderá refletir sobre a melhor maneira de satisfazê-los e surpreendê-los, agregando valor tanto à sua atuação como ao crescimento de seus parceiros.

A *proposta de valor* deve ser escrita de forma objetiva e concisa, fazendo menção à forma como a organização gostaria de ser vista pelos clientes e quais valores agregados fornecerá aos mesmos. Assim, a proposta se torna uma declaração consistente que motiva o direcionamento de esforços para que os valores expostos sejam incorporados no relacionamento da empresa com seus parceiros.

2.2.4 Visão de Futuro

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 34 a 36), a visão:

Pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização. Além disso, a visão coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia.

Por meio da visão, a empresa se coloca à frente do seu tempo, determinando a maneira como quer ser vista, no futuro, pelo mercado e por seus *stakeholders*.

As definições envolvidas nesta etapa permearão todo o planejamento e a execução da estratégia, pois ao final do processo, o resultado a ser obtido deve espelhar o que foi delineado na visão de futuro.

A declaração em questão deve ser desafiadora, instigante e motivadora, porém possível, pois servirá como o objetivo máximo de todos os esforços envidados pela empresa durante o horizonte temporal do planejamento estratégico.

Os autores Kaplan e Norton (2004, p. 37) esclarecem que a *visão de futuro* contempla uma:

Declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazos da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores ou ‘visionários’ – como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Vale salientar, como o fez os autores mencionados, que a visão de futuro deve revelar a percepção externa que a organização deseja conquistar em um futuro determinado. Desta forma, todas as ações da instituição devem objetivar a concretização dessa visão, o que acaba determinando um foco direcionador de esforços que facilita a conquista da situação futura esperada pela organização.

2.2.5 Objetivos Estratégicos e Perspectivas

Após a formulação das declarações essenciais do planejamento, a empresa deve materializar a sua estratégia por meio dos *objetivos estratégicos*.

A principal função dos objetivos é a de materializar a visão de futuro da organização por meio de metas que estejam vinculadas entre si por meio de relação de causa e efeito.

Conforme exposto por Keelling (2002, p. 192), “todo planejamento baseia-se em objetivos. Estes devem ser (...) claramente definidos, conhecidos e plenamente entendidos por todos os envolvidos com o projeto.”

Os objetivos são essenciais para qualquer planejamento, pois atuam como um norte, impulsionando a organização para se preparar para o futuro. Segundo menciona Keelling, os objetivos devem ser de conhecimento de todo os envolvidos para que não haja dispersão quando da execução das atividades vinculadas aos projetos estratégicos. Somente quando todos estão empenhados em atingir objetivos comuns é que a estratégia realmente se desenvolve de forma mais efetiva.

Para facilitar a definição dos objetivos, o BSC estabelece quatro perspectivas que abrangem as principais áreas de atuação do planejamento: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Para facilitar a construção, a visualização e a relação de causa e efeito, os *objetivos estratégicos* são classificados em uma das perspectivas, de acordo com o impacto de seu resultado.

Para exemplificar tal categorização, imagine que uma empresa definiu como um de seus objetivos estratégicos a capacitação de seus funcionários. Tendo em vista que o resultado que será obtido visa uma melhor formação do corpo funcional da organização, este objetivo seria classificado na perspectiva aprendizado e crescimento, já que contribui diretamente para o mesmo.

Kaplan e Norton (2004, p. 32 a 34) definem da seguinte maneira as perspectivas existentes no BSC:

A *perspectiva financeira* descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. (...) A *perspectiva do cliente* define a proposição de valor para os clientes-alvo (...). O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia. (...) A *perspectiva dos processos internos* identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia. (...) A *perspectiva de aprendizado e crescimento* define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), que sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o capital organizacional) são necessários para sustentar os processos internos críticos.

Cabe salientar que todos os objetivos vinculados às perspectivas possuem, obrigatoriamente, uma relação de causa e efeito. Esta observação é importante tendo em vista que uma das premissas do BSC é a integração de todas as ações do planejamento visando um objetivo comum. Desta forma, o BSC não tem espaço para objetivos desconectados da estratégia ou que não forneçam qualquer tipo de contribuição para os outros objetivos estratégicos existentes.

Para finalizar, Kaplan e Norton (2004, p. 34) revelam a importância da vinculação entre objetivos e perspectivas ao mencionarem que “O alinhamento dos objetivos nas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.”

2.2.6 Iniciativas Estratégicas

Uma vez que os objetivos estratégicos já estão definidos e devidamente vinculados e alinhados às perspectivas, é necessário estabelecer a melhor forma de colocar em prática atividades que permitirão que a organização atinja seus objetivos.

Kaplan e Norton (2004, p. 55) definem com perfeição a importância das iniciativas estratégicas para o planejamento ao mencionarem que:

Os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa. Denominamos esses programas de iniciativas estratégicas. (...) As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Kallás e Coutinho (2005, p. 05), por sua vez, contribuem para o entendimento de iniciativas estratégicas mencionando que as mesmas são:

Associadas ao desafio colocado pelas metas de longo prazo, dispostas ao longo do tempo. Deverão ser estabelecidos planos de ação e projetos a fim de viabilizar o seu alcance. Trata-se de 'ações de intervenção' para fazer com que as metas sejam alcançadas.

Apesar de extremamente relevantes ao planejamento estratégico, é muito difícil identificar e definir as iniciativas, pois muitas vezes acredita-se que todas as atividades desenvolvidas na empresa são estratégicas. Porém, existe uma sutil e essencial diferença entre as atividades que são desenvolvidas na organização para manter o seu equilíbrio e sua sobrevivência no mercado e aquelas ações específicas que deverão ser implementadas para promover mudanças significativas na instituição, tornando-a mais competitiva, arrojada e preparada para o futuro, que são denominadas estratégicas. André Coutinho e David Kallás (2005, p. 64) complementam que:

Os diferentes processos em uma organização (...) não contribuem na mesma intensidade para a criação de valor. (...) Alguns processos são mais críticos que outros devido à relevância de sua contribuição para a organização na execução de sua estratégia. Certos processos representam os meios pelos quais uma empresa atingirá seus objetivos, metas, missão e atenderá sua visão. O termo 'processos-chave' é utilizado para distinguir aqueles processos mais relevantes ao sucesso da empresa.

Apesar de se tratar de um processo difícil no planejamento, a identificação dos processos-chave é fundamental para a correta execução da estratégia, já que esses processos concentrarão maior empenho e demandarão cada vez mais recursos. De acordo com os autores citados (2005, p. 65), "o desafio é conseguir definir, com clareza, quais processos e atividades estão diretamente relacionados à proposição de valor da organização."

2.2.7 Indicadores Estratégicos

Após a árdua tarefa de escolha das iniciativas, é necessário, ao ser desenvolvido o plano de ação de cada projeto, a definição e identificação de pontos de controle dos programas. Tais pontos são denominados, no BSC, indicadores estratégicos.

Os autores e criadores do BSC, Kaplan e Norton (2008, p. 86), mencionam que “os indicadores e as respectivas metas expressam os objetivos em termos específicos e possibilitam o monitoramento do progresso da organização na consecução do objetivo estratégico.”

De acordo com o exposto, há duas características que identificam os indicadores estratégicos: a tradução do objetivo da iniciativa e a possibilidade de acompanhamento das ações desenvolvidas.

Todo indicador deve exprimir, em seu conteúdo, o objetivo da iniciativa a que está vinculado. Este fato é importante para que o indicador a ser acompanhado revele corretamente para a organização como a iniciativa estratégica está sendo desenvolvida e qual a sua contribuição para a empresa. Para a iniciativa “aumentar o valor da marca”, por exemplo, um indicador aplicável neste caso seria determinar a posição da marca no mercado, obtido por meio de aplicação de pesquisa com seus principais *stakeholders*. O indicador mencionado traduz corretamente o objetivo da iniciativa, que é o fortalecimento da marca.

Do mesmo modo, o indicador escolhido no exemplo possibilita o monitoramento da iniciativa, pois é viável obter o dado necessário por meio de um instrumento específico e formal (pesquisa). Além disso, é possível estabelecer uma periodicidade para aplicação da pesquisa, o que é extremamente importante para o correto acompanhamento da iniciativa. O controle das ações é imprescindível para monitorar a evolução das iniciativas, viabilizando a aplicação de ações corretivas para ajustar eventuais desvios na execução das iniciativas.

2.2.8 Mapa Estratégico

Após a definição das iniciativas e seus respectivos indicadores, completa-se o mapa estratégico do planejamento. De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 32), “o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor.”. Ou seja, além de facilitar a visualização das perspectivas e dos objetivos o mapa estratégico permite identificar, de forma efetiva e clara, a integração dos componentes do planejamento visando o alcance de objetivos comuns e agregando valor à instituição.

Os mesmo autores (2004, p. 96) definem a importância do mapa estratégico ao mencionarem que:

O processo de construção do mapa estratégico – e dos respectivos objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos – envolve a equipe de líderes em um processo intenso que cria consenso, clareza e comprometimento em relação à estratégia. As hipóteses básicas da estratégia tornam-se explícitas e verificáveis, à medida que se acumulam dados ao longo do tempo e de unidades organizacionais semelhantes.

Para facilitar o entendimento do que é o mapa estratégico, segue um exemplo de mapa desenvolvido pelo Tribunal Regional Eleitoral do Acre, cujo planejamento em questão segue o horizonte temporal de 4 anos (2007 a 2010). Na figura é possível compreender melhor o planejamento estratégico definido pelo TRE: a missão e a visão de futuro do órgão, as perspectivas (identificadas pelas cores verde, azul, amarelo e vermelho), os objetivos estratégicos (definidos e vinculados em cada perspectiva) e a relação de causa e efeito que se reflete no planejamento (identificada por meio das setas).



Figura 2: Mapa estratégico do TRE (AC)

[Disponível em <http://www.tre-ac.gov.br/site/?p=95>, acessado em 15 de maio de 2010]

Os mapas estratégicos materializam a estratégia, tornando-a mais visível e relacionando todos os objetivos estratégicos para a organização tenha condições de tornar realidade sua visão de futuro.

Cabe salientar, também, que o mapa estratégico permite que a empresa perceba a importância da execução de todas as ações estratégicas, pois com a relação de causa e efeito, é imprescindível que as ações estejam presentes para que não haja prejuízo no cumprimento dos demais projetos.

E é principalmente neste momento da execução que há uma importante contribuição das melhores práticas da área de Gestão de Projetos, facilitando o andamento dos programas e auxiliando na implementação dos projetos estratégicos definidos pela organização.

Charan e Colvin (in KAPLAN; NORTON, 2004, p. 06) afirmam que “na maioria dos casos – estimamos 70% - o verdadeiro problema não é má estratégia... é má execução.”. Desta forma, é possível compreender o peso e a importância que uma execução de qualidade possui para que a estratégia seja realmente considerada um marco de mudança nas organizações.

2.3 Gestão de Projetos

Para o sucesso do planejamento estratégico em uma organização, é essencial que todas as ações planejadas pela empresa sejam efetivamente desenvolvidas e executadas, tornando possível e provável o atingimento dos objetivos definidos pela instituição.

Como o planejamento é composto por uma série de projetos ou iniciativas vinculadas à estratégia estabelecida pela empresa, a utilização de metodologias de *gestão de projetos* beneficia sobremaneira a execução da estratégia, trazendo maior agilidade, foco e controle aos programas.

Para iniciar o estudo do tema, é indispensável conceituar projetos. De acordo com João Mendes (2006, p. 07):

Projetos têm um início e um fim muito bem definidos. Começa-se um projeto para alcançar um conjunto de objetivos e chega-se ao, se tudo ocorrer bem, quando estes objetivos são alcançados. Anormalmente, ele pode ser encerrado porque se acredita que o projeto não será capaz de atingir seus objetivos, ou porque os próprios objetivos da organização mudaram. O que é certo é que a organização tem a intenção de que o projeto eventualmente se encerre, de uma maneira ou de outra.

Nesta definição, é possível identificar algumas características inerentes ao projeto, como possuir início e fim definidos e atingir um resultado único. É importante, também, salientar que cada projeto é singular e que o seu efeito deve ser duradouro. E esse efeito ou resultado é aquilo que leva a organização para um nível superior. Conforme muito bem apontado por Ralph Keelling (2002, p. 25), “um projeto é uma máquina de mudança. Ele é concebido quando se percebe a necessidade de progresso.”.

Após identificar o conceito de projeto, é essencial definir a área de atuação da *gestão de projetos*, cujas características são pontuadas por Ralph Keelling (2002, p. 06) no seguinte trecho:

Entre as características da Gestão de Projetos destacam-se as seguintes: simplicidade de propósito ([...] metas e objetivos facilmente entendidos); clareza de propósito e escopo; controle independente; facilidade de mediação ([...] comparação com metas e padrões definidos de desempenho); flexibilidade de emprego; conduz à motivação e moral da equipe; sensibilidade ao estilo de administração e liderança; útil ao desenvolvimento individual; favorece a discrição e a segurança; mobilidade e facilidade de distribuição.

De acordo com o exposto, é possível concluir que a *gestão de projetos* contribui para simplificar a execução de projetos, esmerando por objetivos e metas simples, claras e de fácil entendimento, o que auxilia na implementação dos mesmos, tornando mais produtiva e ágil a atuação dos envolvidos. Há também a preocupação com o controle e acompanhamento das ações, o que permite monitorar possíveis desvios e colocar em prática ações que os corrijam a tempo, evitando perda de recursos escassos e preciosos como tempo e capital humano.

A *gestão de projetos* também permite comparar o desempenho de projetos, o que torna possível identificar as fragilidades de cada atividade e acompanhar a identificação de problemas e o emprego das soluções encontradas, servindo como uma espécie de *benchmarking* de projetos.

Keeling ressaltou a importância da liderança na *gestão de projetos*, o que é corroborado por Mendes (2006) quando o mesmo identifica os dois principais estilos de gerenciamento e seu impacto nos projetos:

Existem dois extremos de estilos de gerenciamento de projetos: (...) *ad hoc* e comando e controle. A maioria dos projetos dentro das empresas acaba sendo gerenciada de maneira *ad hoc*. Nestes casos, o gerente de projetos utiliza pouca ou nenhuma das técnicas ortodoxas de gerenciamento. O projeto evolui por meio de impulsos periódicos para uma direção geral. (...) No outro extremo, temos a mentalidade de comando e controle, que fomenta a separação entre pensamento e ação. Primeiro você pensa e planeja e depois você executa o que foi planejado.

Seguindo o pensamento do planejamento estratégico, o estilo que mais se adequa ao mesmo é o de comando e controle, que diferencia duas etapas essenciais: planejamento e execução.

É evidente que o papel do gerente de projetos é fundamental para a sua execução. É ele que agrega aos projetos personalidade, agilidade e eficiência. Além disso, ele também é responsável por gerenciar sua equipe, manter seus funcionários motivados e promover o trabalho em equipe. Mendes (2006, p. 09) ressalta, ainda, que:

A interação do gerente de projetos com a equipe é particularmente importante porque (...) na maioria dos projetos, a característica básica na aplicação do conhecimento disponível não está na criação de um planejamento perfeito e na sua execução exata, mas na elaboração progressiva de uma tarefa conjunta.

Mendes evidencia, em seu comentário, o quanto é essencial para o sucesso do projeto o envolvimento de todos na elaboração e desenvolvimento das atividades.

Keelling (2002, p. 09 e 10) ressalta a importância do gerente de projetos ao comentar que

O gerente é: o centro em torno do qual gira toda a atividade; o elo entre os stakeholders internos e externos e as organizações; regulador do processo, velocidade, qualidade e custo; líder e motivador do pessoal do projeto; comunicador e negociador em todas as coisas relacionadas ao projeto; e controlador de finanças e outros recursos.

Em todas as definições apresentadas, é latente a importância do gerente de projetos na condução de sua equipe. É ele quem dita o ritmo, estabelece as prioridades e toma decisões essenciais para o futuro do projeto.

Para desenvolver o seu trabalho, o gerente precisa compreender o ciclo de vida do projeto. Dependendo da metodologia a ser utilizada, as diversas etapas de gerenciamento de projetos podem ter nomenclaturas diferentes.

Este estudo leva em consideração as melhores práticas divulgadas pelo *Project Management Institute* (PMI). Mendes (2006, p. 15) explica que PMI “é a maior organização mundial especializada em gerenciamento de projetos, realizando um trabalho de classificação e divulgação do conhecimento existente sobre o assunto.”

Para divulgar e formalizar as informações acerca do gerenciamento de projetos, o PMI utiliza um guia chamado *Project Management Body of Knowledge*, também conhecido como PMBOK. Mendes (2006, p. 15) esclarece o conceito deste livro:

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) Guide foi construído para ser uma referência dos processos e práticas que são geralmente aceitos pela comunidade, ou seja, aqueles que são considerados aplicáveis a maior parte dos projetos (...) em que há um razoável consenso de seu valor e utilidade.

2.3.1 Grupo de Processos

Apud Mulcahy (2007, p. 39), as principais etapas do processamento de projetos, também chamados de *grupo de processos*, são: iniciação ou inicialização, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento ou fechamento.

O PMBOK 4ª. edição, lançado no final de 2008, define 42 processos para o gerenciamento de projetos. Todos esses processos estão vinculados a um dos cinco grupos específicos mencionados anteriormente. Greene e Stellman (2008, p. 58) mencionam, ainda, que “os grupos de processo mostram a ordem em que as coisas acontecem e como os processos interagem”.

Os grupos são importantes para a visualização de cada etapa, tornando mais fácil o acompanhamento da vida do projeto.

Para facilitar a compreensão dos principais grupos de processos constantes do PMBOK, segue abaixo o fluxo resumido mencionado:

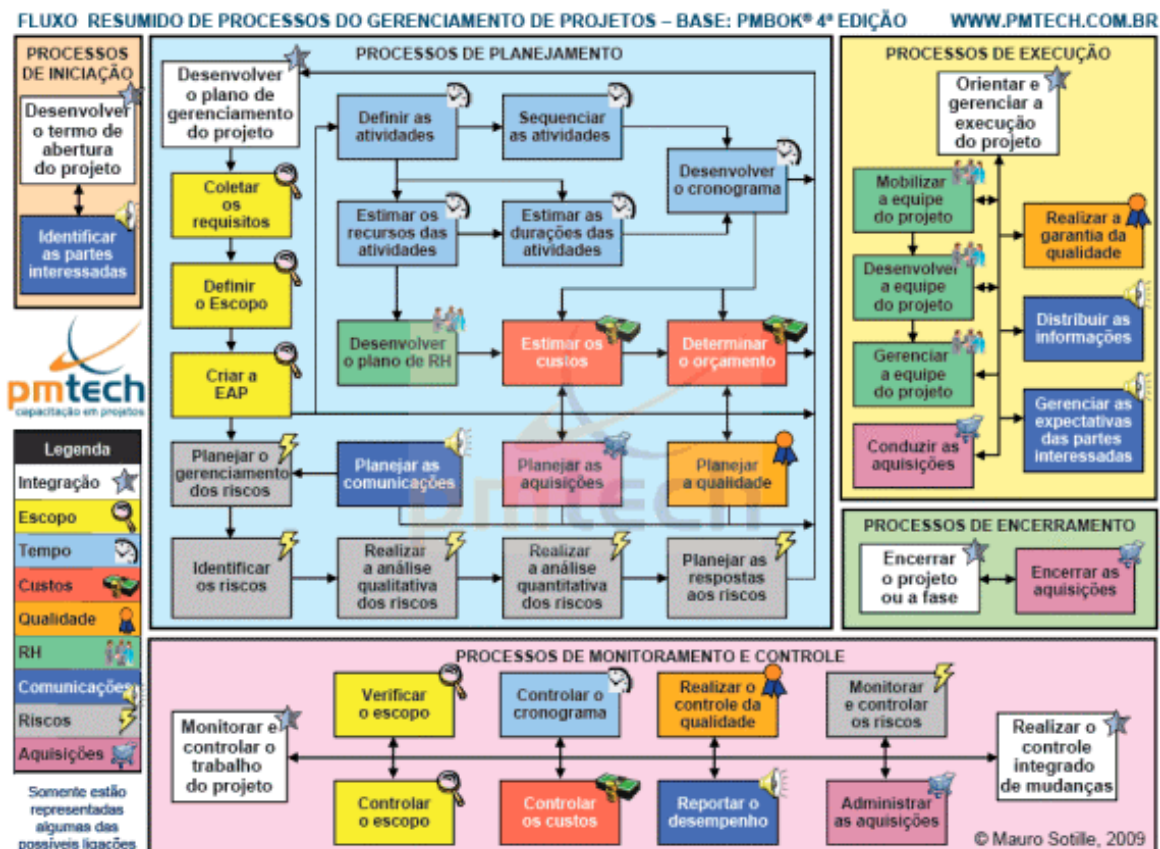


Figura 3: Fluxo resumido de processos do gerenciamento de projetos

[Disponível em:

http://www.pmttech.com.br/artigos/Fluxo_PMBOK_4aEd_Mauro_Sotille_icones_A4.pdf, acessado em

16 de maio de 2010.]

2.3.1.1 Processos de Iniciação

Rita Mulcahy (2007, p. 53) define que “os processos de iniciação iniciam formalmente um novo projeto ou fase de projeto, incorporando todas as necessidades da organização”. Ou seja, os processos vinculados a este grupo são o primeiro passo a ser seguido para iniciar um projeto. Fazem parte do grupo de iniciação dois processos: termo de abertura do projeto e identificação das partes interessadas.

Greene e Stellman (2008, p. 60) explicam que o termo de abertura do projeto consiste em uma autorização, já que “diz exatamente o que você está autorizado a fazer no projeto e porque você está associado a ele.”. O termo deve conter todas as especificações do projeto, como sua descrição, as solicitações, a designação do gerente de projeto, o objetivo, o cronograma, as restrições ou limitações, entre outras. Para o planejamento estratégico, esta etapa é fundamental, principalmente como forma de formalização do projeto, além de ser um momento reflexivo que pode auxiliar na verificação sobre a importância estratégica do projeto e para definir sua prioridade na estratégia empregada pela organização.

O segundo processo deste grupo é a identificação das partes interessadas. Este processo tem similaridade com as análises iniciais do planejamento estratégico, em que todos os stakeholders são identificados e suas necessidades são avaliadas para agregar valor à estratégia e ao projeto.

2.3.1.2 Processos de Planejamento

Neste grupo de processos estão vinculadas atividades essenciais ao planejamento efetivo do projeto. Segundo Rita Mulcahy (2007, p. 56), este grupo “consiste em percorrer o projeto e organizá-lo antes de fazê-lo efetivamente. É durante o planejamento do projeto, além de quando o trabalho é executado, que é possível economizar recursos.”.

Os processos vinculados a este grupo são de extrema relevância para o planejamento estratégico, pois estabelecem passos importantes que podem ser seguidos para planejar da melhor forma possível os projetos, garantindo uma execução mais produtiva.

Este é o maior grupo de processos do PMI, contendo 20 processos vinculados. As informações coletadas por todas as atividades deste grupo formarão um documento chamado de Plano de Gerenciamento de Projeto.

Conforme Greene e Stellman (2008, p. 75), o plano de gerenciamento de projeto:

É um documento simples, (...) fragmentado em muitas partes chamadas de *planos subsidiários*. Existe um plano subsidiário para cada uma das muitas áreas de conhecimento: gerenciamento de escopo, de tempo, de custo, de qualidade, de recursos humanos, de comunicações, de riscos e aquisição.

Neste momento são apresentadas oito das nove áreas de conhecimento identificadas no PMBOK, sendo que a área que está faltando é chamada de gerenciamento de integração, que contem as principais responsabilidades do gerente e que permeiam todo o ciclo de vida do projeto.

A construção do plano de gerenciamento inicia com a coleta de requisitos, definida por Xavier (2008, p. 02) como o processo que “define e documenta as características dos produtos e serviços do projeto que irão satisfazer as necessidades e as expectativas dos stakeholders.” No planejamento estratégico, esta fase é similar à análise externa identificada por Michael Porter, porém com ênfase não só na concorrência e no mercado, mas em relação a todos os atores envolvidos no projeto. Essa maior abrangência agrega maior valor ao projeto, pois identifica a contribuição do projeto para uma gama muito maior de envolvidos, o que o torna mais completo e, provavelmente, mais robusto.

Após a coleta de requisitos, é chegada a hora de definir o escopo do projeto. Vargas (2005, p. 59) esclarece que “o escopo de um projeto é definido como o trabalho que precisa ser desenvolvido para garantir a entrega de um determinado produto dentro de todas as suas especificações e funções.”. Uma das maiores contribuições deste processo é a oportunidade de analisar com criticidade quais os objetivos do projeto, qual a sua limitação, quais as atividades necessárias para o seu desenvolvimento, enfim, é neste momento que questões importantes do projeto são definidas. Esta etapa traz muitas contribuições para o planejamento estratégico, pois quanto mais este processo for pormenorizado, menor será a probabilidade de haver surpresas desagradáveis durante a execução do projeto e maior será a tendência de se solucionar os problemas detectados no seu desenvolvimento.

Com o escopo pronto, é possível criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), também chamada de Work Breakdown Structure (WBS). Rita Mulcahy (2007, p. 131) identifica algumas características da EAP:

Uma EAP é uma imagem gráfica da hierarquia do projeto que identifica todo o trabalho que deve ser realizado (se não estiver na EAP, não é parte do projeto); é a base sobre a qual o projeto é construído. É MUITO importante e deve existir para todos os projetos. Obriga você a analisar todos os aspectos do projeto.

Para entender melhor como funciona um EAP, segue abaixo modelo:

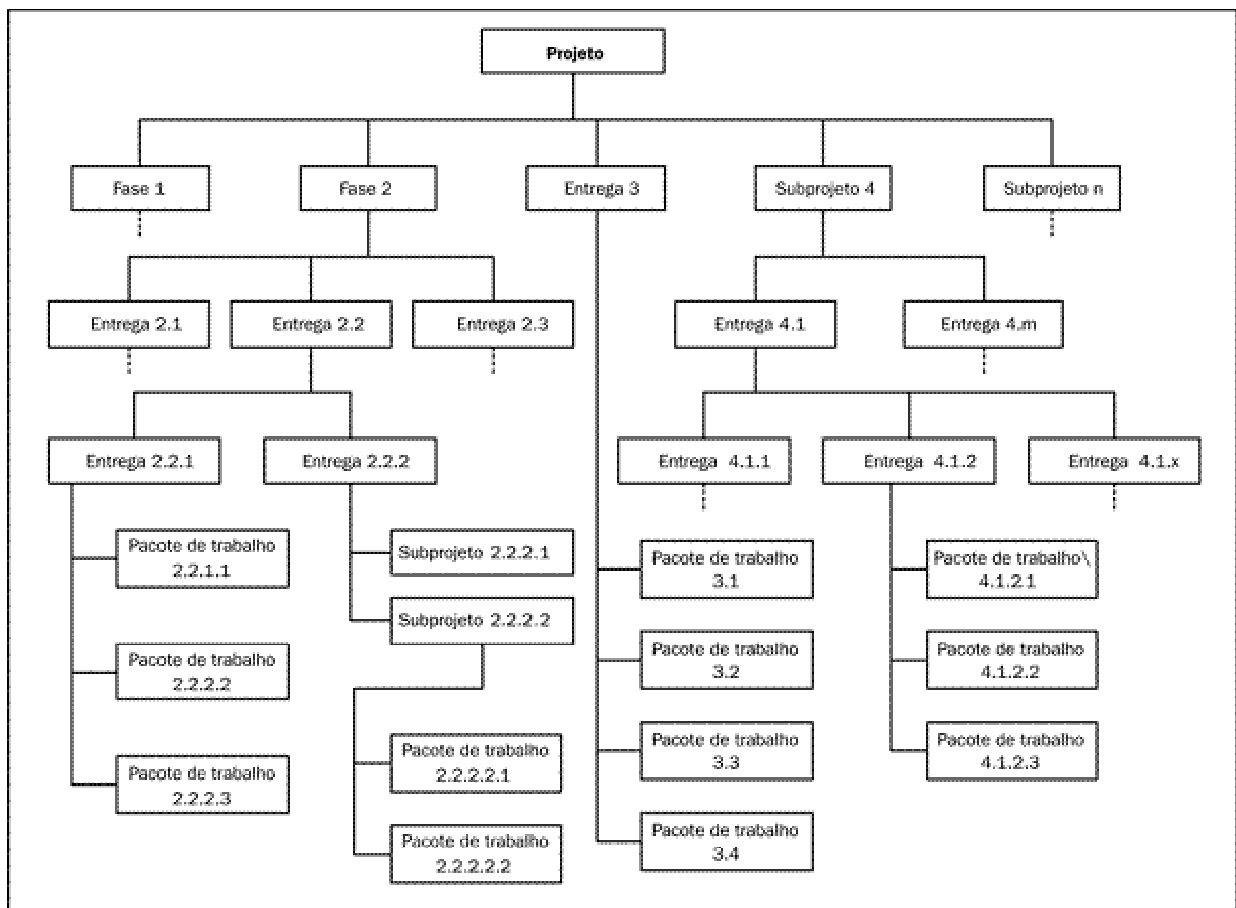


Figura 4: Modelo de EAP

[Disponível em <http://wpm.wikidot.com/tecnica:modelos-da-estrutura-analitica-do-projeto>, acessado em 16 de maio de 2010]

Conforme exposto, o EAP identifica todas as atividades que devem ser executadas de acordo com sua hierarquia dentro do projeto. Esta ferramenta contribui sobremaneira com o planejamento estratégico, pois facilita a visualização e o entendimento do projeto, além de realizar um mapeamento minucioso de todas as ações necessárias para o seu desenvolvimento.

A partir do EAP, os demais 16 processos do grupo de planejamento são desenvolvidos, de acordo com a área de conhecimento a que pertencem os processos. Em relação ao *gerenciamento de tempo*, há a necessidade de se definir e sequenciar as atividades, estimar os recursos e a duração das atividades e desenvolver o cronograma. Já no *gerenciamento de recursos humanos*, é preciso desenvolver o plano de RH, que garante clareza nas responsabilidades e funções a serem desempenhadas pelo corpo funcional durante o ciclo de vida do projeto. O *gerenciamento de custos* estima os gastos e determina o orçamento que estará disponível para o projeto. Há também a necessidade de se planejar as formas de comunicação necessárias durante o projeto, desenvolvidas pelo *gerenciamento de comunicação*. É preciso esquematizar um plano específico para os fornecedores e administração de contratos, que estão vinculados ao *gerenciamento de aquisições*. É necessário também definir o plano de qualidade, responsável por garantir que o projeto cumpra todos os requisitos definidos em seu escopo, processo que está ligado ao *gerenciamento de qualidade*. No quesito *gerenciamento de riscos*, há uma preocupação em identificá-los, analisá-los qualitativamente e quantitativamente e, por fim, planejar as respostas aos mesmos.

Todos os itens mencionados podem e devem ser utilizados na definição e planejamento das iniciativas estratégicas do planejamento, pois se tratam de pontos essenciais que garantem maior agilidade e um melhor desempenho dos projetos em sua execução. Apesar de vários aspectos mencionados serem devidamente levados em consideração no planejamento estratégico, não há uma definição exata da melhor maneira de fazê-los. E esta é uma contribuição muito importante da gestão de projetos para o planejamento: estruturar os processos essenciais à execução de projetos de forma rápida e eficiente.

Depois de percorridos os processos de planejamento, o projeto está pronto para ser desenvolvido conforme os processos especificados no grupo de execução.

2.3.1.3 Processos de Execução

Neste grupo, o objetivo é gerenciar os processos que permitem colocar em prática o projeto, de acordo com o estabelecido no grupo de planejamento. Rita Mulcahy (2007, p. 60) conceitua este grupo ao mencionar que:

A finalidade dos processos de execução é concluir o trabalho no plano de gerenciamento do projeto e cumprir os objetivos do projeto. (...) O foco é gerenciar pessoas, seguir processos e distribuir informações. É essencialmente uma função orientadora e proativa, realizada com referência constante ao plano de gerenciamento de projeto.

O conceito acima evidencia a importância de, no momento da execução, haver fidelidade ao que foi exaustivamente planejado pelos processos anteriores. Este mesmo conceito se aplica ao planejamento estratégico, já que as iniciativas devem ser implementadas de acordo com a estratégia estabelecida, sendo possível, sempre que necessário, a aplicação de ações corretivas para evitar desvios do resultado final em relação aos objetivos propostos inicialmente.

Este grupo possui oito processos vinculados relativos à orientação e gerenciamento da execução do projeto, tais como mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe de projeto; condução das aquisições; garantia da qualidade; distribuição das informações e gerenciamento de expectativas.

Uma das principais preocupações deste grupo diz respeito à área de conhecimento de gerenciamento de recursos humanos. Maximiano (2008, p. 182) explica que:

Uma equipe de projeto é um sistema social em que convivem inúmeras espécies profissionais (...) das mais variadas áreas de conhecimento. Cada espécie tem uma forma peculiar de ver o mundo e as outras espécies. Cada espécie tem uma linguagem, rituais e valores próprios. Além da diversidade profissional, cada integrante da equipe é um exemplar único, com biografia, experiência, competência e outras características que o singularizam. (...) Além de diferente dos outros, cada integrante da equipe é diferente de si próprio em diferentes momentos. (...) Fazer essa diversidade produzir resultados é um dos principais desafios não apenas do gerente, mas de todos os integrantes da equipe.

Diante do exposto, não é difícil entender porque o grupo de processos de execução foca suas atenções na equipe de projeto. É no momento da execução que a diversidade da equipe pode enriquecer o projeto, mas pode também arruiná-lo. A ação do gerente no desenvolvimento, envolvimento, motivação e mobilização da equipe é essencial para garantir um resultado positivo. No planejamento estratégico, este desempenho do gerente também é esperado, porém não há uma ênfase específica neste quesito, o que torna este enfoque outra contribuição importante da gestão de projetos ao desenvolvimento da estratégia corporativa.

Porém, não só uma equipe diversificada e empenhada em realizar as suas tarefas da melhor forma possível assegura a qualidade do projeto. É preciso certificar-se que essa qualidade exista no projeto por meio da “aplicação das atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto empregue todos os processos necessários para atender aos requisitos.” (VARGAS, 2005, p. 80). A preocupação com o atendimento aos requisitos do projeto é essencial para que sua efetividade seja garantida e seu objetivo seja cumprido. Irregularidades na qualidade do projeto geram desvios no projeto, muitas vezes tornando-o insipiente e descartável.

Outra forma de garantir o atingimento do objetivo final do projeto é gerenciar as expectativas em torno do mesmo. Rita Mulcahy (2007, p. 312) destaca a importância desse tipo de gerenciamento ao explicar que:

Essas ações [de gerenciamento de expectativas] são proativas e fazem as partes interessadas sentirem que suas necessidades e preocupações pelo menos estão sendo consideradas. (...) Também têm a função valiosa de manter abertos os canais de comunicação com as partes interessadas para que elas informem sobre mudanças potenciais, novos riscos e outras informações.

Como explicitado, o gerenciamento de expectativas agrega valor ao projeto e promove uma via de mão de dupla na comunicação: tanto a equipe mantém os *stakeholders* constantemente atualizados, quanto os mesmos se sentem confortáveis para trazer à equipe informações relevantes que podem trazer benefícios à execução dos projetos.

Para finalizar este grupo, não se pode deixar de mencionar a importância da condução das aquisições. Muitos projetos são interrompidos ou não cumprem seu cronograma porque o gerenciamento de aquisições não é desenvolvido corretamente. A necessidade de fornecedores é inerente a qualquer projeto. É muito difícil existir um projeto independente, que não precisa do fornecimento de matérias

primas ou de consultoria de outras organizações existentes no mercado. De acordo com Rita Mulcahy (2007, p. 369), os seis processos sequenciais de gerenciamento de aquisição são: “planejar compras e aquisições; planejar contratações; solicitar respostas de fornecedores; selecionar fornecedores; administração de contratos e encerramento do contrato”. Tendo em vista que as atividades mencionadas demandam um tempo considerável, é imprescindível que o mesmo esteja inserido no cronograma do projeto. Na fase de execução, o fornecimento de insumos deve estar à disposição da equipe de projeto no momento necessário para sua utilização, portanto o gerenciamento de aquisições deve ser ágil e proativo para garantir que os produtos e serviços sejam disponibilizados à empresa dentro do prazo estabelecido. A mesma necessidade de gerenciamento existente na gestão de projetos é percebida no planejamento estratégico. A estruturação desse tipo de processo é uma visão fundamental para a equipe de planejamento, que frequentemente pode se esquecer de levar em consideração a necessidade de contratações quando da elaboração das iniciativas estratégicas.

Durante todo o desenvolvimento do projeto, existem controles que devem ser realizados para garantir que o mesmo cumpra seu objetivo da forma como foi idealizado. Para tanto, PMI identificou a necessidade de definir processos de monitoramento, os quais estão definidos em grupo de processo específico, a ser explicitado a seguir.

2.3.1.4 Processos de Monitoramento e Controle

O monitoramento e controle do desenvolvimento do projeto é uma etapa muitas vezes renegada pela equipe de projeto. Preocupa-se tanto em planejar e executar o projeto que as atividades referentes ao acompanhamento de sua efetividade ficam em segundo plano.

Maximiano (2008, p. 28) elucida que:

O processo de controle procura assegurar a realização dos objetivos. Controlar é o processo de comparar as previsões com o desempenho real e implementar ações de reforço ou correção. O processo de controle compreende as seguintes ações, entre outras: avaliar o desempenho das pessoas, acompanhar os prazos e custos da realização das atividades, verificar se as entregas dos fornecedores correspondem aos contratos e avaliar a qualidade dos produtos.

Neste sentido, é possível perceber que se não há um monitoramento efetivo do desenvolvimento do projeto, muitos recursos podem ser desperdiçados pela falta de aplicação de ações corretivas devido a mudanças que alteraram o cenário em que o projeto está inserido.

Neste grupo estão vinculados dez processos que visam o monitoramento e controle do projeto e de mudanças, tais como: verificação e controle do escopo; controle de cronograma; controle de custos; controle de qualidade; reporte de desempenho; monitoramento e controle de riscos e administração de aquisições.

Todos os tipos de controle e monitoramento descritos neste grupo são fundamentais para que o projeto atinja seu objetivo conforme o escopo, recursos, riscos e desempenho definidos inicialmente no grupo de planejamento. Da mesma forma, no planejamento estratégico o acompanhamento dos pontos mencionados é essencial para garantir que a estratégia idealizada surta o efeito esperado.

Um dos grandes problemas do gerente de projeto consiste em cumprir o cronograma planejado inicialmente. Muitos projetos precisam ser desenvolvidos no prazo determinado para que seus resultados gerem os efeitos esperados. Como exemplo, uma fábrica de computadores espera lançar uma nova tecnologia no mercado em até dois anos do início do projeto. Se esse projeto não cumprir o cronograma inicial e o produto for lançado com cerca de seis meses de atraso, outra empresa pode lançar um produto semelhante no mercado antecipadamente, tornando o produto (que seria inovador se lançado no prazo estipulado) uma mera versão adaptada do computador criado pela concorrência. No planejamento estratégico, o não cumprimento do cronograma estabelecido pode não apenas diminuir significativamente o impacto benéfico das iniciativas estratégicas, mas também comprometer seriamente a posição da organização perante o mercado.

Da mesma forma, quando há uma extrapolação do custo previsto inicialmente para o projeto, o mesmo pode ser encerrado devido a sua inviabilidade econômica ou sofrer atrasos que comprometam a sua efetividade, conforme visto anteriormente. O suplemento de recursos financeiros consiste em um processo moroso na organização e, em alguns casos, pode ser considerado inexecutável tendo em vista os compromissos já assumidos pela organização.

Vale lembrar que os processos de monitoramento e controle permeiam todo o desenvolvimento do projeto, sendo suas intervenções acionáveis sempre que se considerá-las necessário.

Após a execução correta do projeto e do controle e monitoramento das atividades que foram designadas de acordo com o que foi planejado, garantindo que o projeto cumpra o seu objetivo e atinja o resultado almejado, chega o momento de finalizá-lo.

2.3.1.5 Processos de Encerramento

O processo de encerramento consiste no fechamento do projeto. Muitos ignoram esta etapa, considerada fundamental para todo programa, uma vez que é nele que são feitas as entregas do projeto, é apresentado o relatório de desempenho e são avaliadas as suas principais contribuições. Este grupo formaliza o encerramento do projeto e provê à equipe e à organização *feedback* do trabalho desempenhado, pois é nesta etapa que é realizada a pesquisa de satisfação dos clientes.

Estão vinculados neste grupo dois processos: o encerramento do projeto ou de fase do mesmo e das aquisições. Enquanto o primeiro diz respeito ao encerramento formal do projeto, cujas atividades abrangem as mencionadas no parágrafo anterior, a segunda está relacionada com o encerramento dos contratos de fornecedores que foram necessários para a execução do projeto.

Para o planejamento estratégico, esta é uma etapa fundamental e geralmente esquecida, principalmente porque no momento em que uma determinada iniciativa estratégica está sendo finalizada, outras iniciativas estão sendo planejadas ou executadas, o que acaba sobrecarregando a equipe de planejamento. Infelizmente, por não ser uma prática amplamente utilizada no planejamento, frequentemente os resultados efetivos das iniciativas e seus impactos na estratégia da organização não são analisadas com a atenção desejada.

2.4 Considerações

Tendo em vista toda a base teórica explorada neste referencial teórico, é possível depreender que a metodologia empregada na gestão de projetos é de suma importância e relevância para a construção e execução da estratégia de uma organização.

A estruturação da metodologia defendida por PMI facilita a compreensão do ciclo de vida do projeto, contribuindo para que as iniciativas estratégicas constantes do planejamento sejam implementadas com qualidade, eficiência, comprometimento e profissionalismo.

A metodologia proposta por PMI é aplicável a todos os tipos de projeto, sejam eles simples ou complexos, de curta ou longa duração, pois todos os aspectos analisados e estudados no PMBOK são facilmente identificáveis ao longo do desenvolvimento dos projetos.

É recomendável que todos os profissionais de planejamento tenham conhecimento sobre gestão de projetos para agregarem valor e qualidade ao seu trabalho.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia e as técnicas de pesquisa a serem utilizadas neste estudo estão descritas, com detalhes, nos itens a seguir.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O principal objetivo da pesquisa a ser aplicada é determinar as principais dificuldades na execução do planejamento estratégico das organizações e identificar como a aplicação de metodologia de gestão de projetos pode contribuir na resolução de tais problemas.

Tendo em vista os objetivos pretendidos e a natureza do assunto, este trabalho tem enfoque na pesquisa científica aplicada, como forma de gerar soluções para um problema observado e vivenciado por diversas organizações.

O desenvolvimento do trabalho será instrumentalizado por meio de pesquisa descritiva, buscando descrever a realidade observada.

Quanto à natureza das variáveis, a pesquisa realizada será quantitativa, buscando-se apurar opiniões dos participantes utilizando-se instrumento padronizado para que o resultado obtido seja utilizado para confirmar as hipóteses levantadas.

3.2 Caracterização da organização

A empresa escolhida para aplicação da pesquisa científica em questão é uma instituição financeira de economia mista. Foi o primeiro banco a operar no país e é considerado, atualmente, uma das maiores instituições financeiras da América Latina.

A organização consegue manter sua competitividade perante um mercado extremamente agressivo, com uma concorrência forte e bem estruturada. Em 2008, obteve o maior lucro líquido de uma instituição financeira brasileira.

De acordo com os números apresentados em seu site, em 2010 tal instituição financeira conta com mais de 100 mil funcionários e 10 mil estagiários distribuídos em quase 5 mil agências espalhadas no país e outras 13 no exterior.

A pesquisa científica será aplicada especificamente em uma Diretoria desta instituição que trabalha na área de comércio exterior, com sede em Brasília (DF), composta atualmente por 87 funcionários, 6 estagiários e 5 aprendizes.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo em questão foram selecionados por já terem atuado como líderes de projetos que compõem o planejamento estratégico da Diretoria em questão.

A pesquisa será aplicada por meio de aplicação de questionário com amostra representativa do público escolhido. O total de líderes de projetos da dependência selecionada totaliza 12 funcionários. A amostra a ser analisada contempla 12 participantes: 10 líderes de projetos, além de 1 assessor e 1 gerente responsáveis pelo acompanhamento do planejamento estratégico da dependência.

A participação do público escolhido é fundamental tendo em vista o trabalho realizado pelos mesmos no planejamento estratégico da dependência, bem como suas experiências com a condução e execução de projetos. Como os participantes trabalham diretamente com projetos vinculados ao planejamento da dependência, poderão analisar como é feita a execução dos projetos, determinando quais são as principais dificuldades enfrentadas e identificando as principais contribuições da aplicação das práticas de gestão de projetos em suas atividades.

3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento a ser utilizado para coleta de dados para a pesquisa em questão será a aplicação de questionário. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), o questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações sobre eles próprios e o seu meio.

São vantagens deste instrumento de pesquisa a padronização das perguntas, a facilidade de aplicação e de análise dos dados coletados, bem como menor inibição do entrevistado em responder às questões e menor influência do aplicador.

Para viabilizar a pesquisa, será construído questionário abordando perguntas essenciais para a investigação sobre o tema. Desta forma, será realizada uma aplicação direta do questionário à amostra escolhida, sendo os dados coletados posteriormente tabulados e analisados.

Os participantes serão convidados pessoalmente a responderem ao questionário, momento este em que será explicado aos mesmos o objetivo do estudo e a importância da colaboração dos envolvidos. O questionário será entregue a cada respondente por meio eletrônico ou em papel, conforme preferência dos participantes. Após entrega dos questionários, os dados obtidos serão consolidados e tabulados, para facilitar sua análise.

As questões abordadas e o objetivo de cada pergunta estão pormenorizados no anexo deste trabalho, assim como a tabulação dos dados.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados serão coletados mediante questionário a ser aplicado com os participantes, cujas perguntas encontram-se anexas neste trabalho.

Para a consolidação dos dados apurados será utilizada a análise de conteúdo das respostas concedidas pelos participantes, buscando conectar a realidade vivenciada pelos respondentes às teorias apresentadas neste trabalho.

As conclusões pertinentes à pesquisa em questão serão formuladas tendo como base o objetivo geral e os específicos deste presente estudo, já explicitados anteriormente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa realizada serão divididos em quatro partes, para facilitar o entendimento e a discussão dos fatos. Desta forma, serão os dados serão analisados conforme a classificação apresentada no questionário. No primeiro item, intitulado Dados Básicos, serão mostradas as principais características gerais dos participantes, como sexo, média de idade e tempo de serviço. No segundo item, denominado Experiências e Conhecimentos, será analisada a experiência os participantes na área em que atuam (comércio exterior) e na área de planejamento. É também neste momento que será avaliado a experiência e o conhecimento dos respondentes acerca do tema “gestão de projetos”. No próximo item, chamado Gestão de Projetos, será ponderada a importância da prática da gestão de projetos para as atividades profissionais desenvolvidas pelos participantes. Por fim, no item Execução, serão analisadas as principais dificuldades envolvidas na execução do planejamento estratégico apresentadas pelos respondentes e quais os benefícios da aplicação das melhores práticas da gestão de projetos, como forma de avaliar se a sua aplicação é eficaz para sanar os problemas percebidos pelos participantes.

4.1 Dados Básicos

A pesquisa foi aplicada com 12 participantes, de acordo com os procedimentos apresentados anteriormente, perfazendo um total de 5 mulheres e 7 homens, com idade média de 41 anos. Esta amostra é significativa, pois o perfil da dependência apresenta 55% de funcionários do sexo masculino e 45% do sexo feminino, valores estes similares aos encontrados na pesquisa.

Quando indagados sobre o tempo de serviço, a média dos dados coletados foi apresentada de acordo com a tabela abaixo:

<i>Tempo de Serviço:</i>	<i>Média</i>
Na empresa	19 anos
Na dependência	6 anos
Na área de comércio exterior	12 anos
Trabalhando com projetos	7 anos
Trabalhando com planejamento estratégico	4 anos

Tabela 1 – Dados Básicos: tempo de serviço

Pelos dados apresentados é possível perceber que os participantes possuem considerável experiência profissional, tendo em vista que a média de tempo de serviço na empresa é de 19 anos. Diante de tal fato, é possível também inferir que os participantes estão adaptados à cultura organizacional da empresa, fato este importante para o estudo, pois se supõem que haverá redução de interferências externas à organização escolhida, uma vez que os profissionais trabalham há um tempo consideravelmente longo na instituição financeira.

Nota-se também que os participantes possuem grande experiência na área de comércio exterior, conforme dados coletados que comprovam média de 12 anos de trabalho diretamente com relacionados ao tema e 6 anos atuando na Diretoria. Esses dados são importantes porque transmitem o domínio que os respondentes possuem sobre sua área de atuação, o que é fundamental para o sucesso dos projetos implementados na dependência.

Os participantes trabalham com projetos há 7 anos, de acordo com a média informada. O tempo mencionado é considerável para que os mesmos possam analisar a execução e o desenvolvimento de seus projetos com base em sua experiência profissional de forma objetiva e eficiente. Cabe destacar, também, que os respondentes possuem, em média, 4 anos de experiência com planejamento estratégico, o que permite uma avaliação mais apurada de suas atuações em projetos e ações estratégicas para a instituição.

Para melhor aferir o conhecimento e as experiências do grupo amostral, o próximo item mostrará os resultados obtidos.

4.2 Experiências e Conhecimentos

Quando perguntados sobre sua experiência e conhecimentos acerca de comércio exterior, os participantes citaram 28 tópicos que foram classificados de acordo com a tabela abaixo:

<i>Tópicos</i>	<i>Percentual</i>
Área de planejamento e gestão de comércio exterior	22%
Produtos e serviços de comércio exterior	14%
Controle de operações de comércio exterior	14%
Promoção e publicidade de produtos e serviços de comércio exterior	14%
Normas, regulamentos e instruções de comércio exterior	11%
Crédito em comércio exterior	11%
Representação da organização perante entidades externas	8%
Ensino superior de comércio exterior	3%
Sistemas (TI)	3%

Tabela 2 – Experiências e conhecimentos na área de comércio exterior

A tabela acima ilustra, de forma objetiva, os conhecimentos e experiências dos participantes na área de comércio exterior. A diversidade de experiências dos respondentes enriquece a pesquisa, pois se torna mais provável a verificação de dificuldades na execução de projetos com diferentes escopos.

Na área de planejamento, os participantes apontaram as seguintes experiências e conhecimentos:

<i>Tópicos</i>	<i>Percentual</i>
Elaboração e acompanhamento de iniciativas estratégicas	37%
Discussões sobre o planejamento da dependência	9,5%
Estudos sobre metodologias de planejamento	9,5%
Aplicação de metodologias de planejamento	9,5%
Experiência em instituição de ensino superior/educação	9,5%
Implantação de planejamento tático/operacional	5%
Proposta de metas para alcance de objetivos estratégicos	5%
Participação em programas de qualidade e planejamento	5%
Coordenação do planejamento estratégico da dependência	5%
Consultoria externa	5%

Tabela 3 – Experiências e conhecimentos na área de planejamento

Como é possível observar, a maior parte dos participantes trabalha diretamente com a elaboração e acompanhamento de iniciativas estratégicas da dependência. O envolvimento dos respondentes, que atuam como líderes de projetos vinculados às iniciativas estratégicas, é fundamental para que este estudo possa identificar os benefícios da aplicação das melhores práticas da gestão de projetos para o alcance dos objetivos estratégicos previstos no planejamento da área.

Quando perguntados sobre a área de gestão de projetos, 75% dos participantes responderam ter conhecimento sobre o assunto. Quanto à aquisição desse conhecimento, 58% responderam ter contato com o tema por meio de suas experiências profissionais; 33% por meio de treinamentos internos fornecidos pela empresa em que trabalham; 25% através de treinamentos contratados no mercado; 25% por meio de livros e materiais técnicos e 16% por meio de contato com consultores e experiência como professor de ensino superior. Vale salientar que, neste item, os participantes podiam assinalar mais que uma opção, de forma que fosse possível compreender as principais maneiras encontradas pelos respondentes para adquirirem conhecimento sobre o assunto.

De acordo com os dados levantados, a importância das vivências profissionais para consolidação de conhecimentos sobre gestão de projetos ficou evidenciada. Cabe ressaltar, ainda, a importância dos treinamentos providos pela instituição com vistas a disseminar o conhecimento e a prática da gestão de projetos em todas as áreas da organização. A presença dos treinamentos contratados e da leitura técnica evidencia a curiosidade e o interesse dos funcionários em aprofundar seus conhecimentos sobre o assunto, o que revela a preocupação dos mesmos com a aplicabilidade do tema no seu cotidiano.

Tendo em vista que, no presente estudo, optou-se por trabalhar com a metodologia de gestão de projetos baseada nas melhores práticas divulgadas por PMI (*Project Management Institute*), os participantes foram indagados sobre as diferentes e mais conhecidas metodologias existentes na área de projetos. Tal informação é interessante para o trabalho para saber se há a necessidade de abranger o estudo para outras metodologias existentes ou se a opção pelo foco em PMI é suficiente para atender aos conhecimentos e experiências do grupo amostral pesquisado. De acordo com os dados coletados, os participantes indicaram os seguintes conhecimentos acerca das metodologias mais difundidas:

Metodologias e profundidade de conhecimento	Percentual
PMI (Project Management Institute)	
Nunca ouvi falar	42%
Já ouvi falar	33%
Já li sobre o assunto	17%
Já participei de treinamentos	8%
Já apliquei essa metodologia	0%
IPMA (International Project Management Association)	
Nunca ouvi falar	75%
Já ouvi falar	8%
Já li sobre o assunto	17%
Já participei de treinamentos	0%
Já apliquei essa metodologia	0%
APM (Association for Project Management)	
Nunca ouvi falar	67%
Já ouvi falar	8%
Já li sobre o assunto	25%
Já participei de treinamentos	0%
Já apliquei essa metodologia	0%
PMCC (Project Management Professionals Certification Center)	
Nunca ouvi falar	83%
Já ouvi falar	0%
Já li sobre o assunto	17%
Já participei de treinamentos	0%
Já apliquei essa metodologia	0%

Tabela 4 – Conhecimento sobre metodologias de gestão de projetos

De acordo com os dados coletados, a metodologia divulgada por PMI é a mais conhecida pelos participantes, seguido de APM, IPMA e, por último, PMCC. Desta forma, entende-se que a escolha deste estudo pelas melhores práticas difundidas por PMI, pois tal metodologia é uma das mais conhecidas pelo grupo amostral escolhido.

Além de saber o nível de conhecimentos e experiências dos participantes, é essencial verificar qual a opinião dos mesmos em relação à importância da gestão de projetos para suas vidas profissionais, o que será visto no próximo item.

4.3 Gestão de Projetos

Perguntados sobre a necessidade de conhecimentos sobre gestão de projetos para a execução das atividades sob sua responsabilidade, 83% dos participantes afirmaram possuir tal necessidade, enquanto que apenas 17% alegaram não precisar de tal conhecimento para desenvolver seu trabalho.

Como uma das responsabilidades dos participantes é executar e acompanhar o planejamento estratégico da dependência, o resultado obtido é consistente com a defesa de que os estudos sobre gestão de projetos beneficiam a execução da estratégia em uma organização.

Além disso, 91% do grupo amostral indicaram, na pesquisa, que sentem necessidade de aprofundar conhecimentos na área de gestão de projetos, o que reafirma a importância do tema para a realização do trabalho dos participantes.

Quando questionados sobre a forma de obtenção desse aprofundamento na área de gestão de projetos, 50% dos respondentes indicaram o interesse em realizar treinamentos contratados no mercado; 42% informaram querer participar de cursos sobre o assunto oferecidos pela instituição em que trabalham; 33% mencionaram a intenção de realizarem certificação internacional sobre o assunto; 25% planejam aprofundar seus conhecimentos por meio da experiência profissional; 25% escolheram livros e materiais técnicos e 8% optaram por consultoria externa. Vale salientar, novamente, que os participantes podiam assinalar mais que uma opção.

Os dados obtidos refletem a preferência pela participação em treinamentos, sejam eles contratados pelo mercado ou oferecidos pela própria empresa. Os treinamentos geralmente têm a vantagem de unir a teoria e a prática, facilitando a aprendizagem. É interessante ressaltar que um quarto dos participantes sinalizou interesse em realizar certificação internacional sobre o tema. As certificações geralmente demandam que os candidatos tenham conhecimentos consolidados sobre gestão de projetos, além de horas mínimas de experiência com projetos.

Quando questionados sobre a aplicação das metodologias de gestão de projetos na dependência, 42% dos participantes informaram que percebem a sua utilização no local de trabalho, enquanto que a maioria, composta de 58%, não tem a mesma opinião.

O desencontro das respostas dadas leva a duas interpretações. Em primeiro lugar, os participantes podem ter ideias diferentes sobre o conceito de gestão de projetos e, por este motivo, deram respostas diferentes frente à mesma pergunta. Outra possibilidade diz respeito à realidade observada. Neste caso, alguns participantes podem ter vivenciado experiências de sucesso na dependência, enquanto outros tenham enfrentado dificuldades na execução de seus projetos.

Em contato com os funcionários responsáveis pelo planejamento estratégico, obteve-se a informação de que a dependência não utiliza de forma sistemática nenhuma metodologia de gestão de projetos. Já quando a pergunta se referiu à aplicação em outras áreas da organização, 83% dos participantes afirmaram que percebem a utilização da gestão de projetos na organização, enquanto 17% negaram tal fato. O resultado apresentado demonstra que outros departamentos da instituição utilizam de maneira mais efetiva metodologias de gestão de projetos, o que pode ser uma oportunidade para a área de comércio exterior realizar benchmarking com as demais áreas, com o intuito de conhecer de que forma os métodos mencionados são executados nas demais diretorias da organização.

Após conhecer a percepção dos participantes sobre a importância da gestão de projetos em suas atividades, houve interesse em identificar as dificuldades enfrentadas pelo grupo amostral na execução do planejamento estratégico, bem

como analisar os principais benefícios das práticas de gestão de projetos para auxiliar nas barreiras mencionadas, o que será mostrado no próximo item.

4.4 Execução

Os participantes elencaram 37 dificuldades em relação à execução do planejamento estratégico em sua dependência. Para facilitar o entendimento, os problemas identificados foram agrupados de acordo com a tabela abaixo:

<i>Dificuldades:</i>	<i>Percentual</i>
Pouco envolvimento dos funcionários	8,4%
Cumprimento dos prazos estabelecidos	8%
Dependência de intervenção de outras áreas	8%
Deficiência na definição de escopo e objetivos	8%
Falta de cultura sobre planejamento	8%
Pouca participação do nível gerencial	8%
Dificuldade na priorização dos projetos	8%
Pouco domínio de metodologia utilizada	8%
Necessidade de maior organização do processo de planejamento	7%
Acompanhamento do planejamento	5%
Grande quantidade de iniciativas estratégicas	5%
Falta de informações confiáveis prévias ao planejamento	5%
Adequação das estratégias da área com as da organização	3,4%
Comunicação	3,4%
Definição de metas	3,4%
Replanejamentos constantes	3,4%

Tabela 5 – Dificuldades identificadas na execução do planejamento estratégico

As dificuldades apresentadas podem ser amenizadas ou eliminadas com a utilização das melhores práticas de gestão de projetos. De acordo com o PMBOK 4ª edição, existe 42 processos que auxiliam o gerenciamento de projetos, divididos em 5 grupos de processos.

O primeiro grupo, chamado de Iniciação, envolve o desenvolvimento do Termo de Abertura, que é composto de informações importantes que especificam o projeto, como descrição, solicitações, designação do líder de projeto, objetivo, cronograma, restrições, enfim, é o documento que formaliza o projeto. Este instrumento pode auxiliar na identificação das partes interessadas e das parcerias necessárias para a execução do projeto, uma das dificuldades apontadas pelos participantes.

O segundo grupo, denominado Planejamento, contém as principais práticas que podem contribuir para minimizar os problemas mencionados. É neste grupo de processo que aparece a Estrutura Analítica do Projeto, ou EAP, como é conhecido. O EAP permite a quebra do projeto em partes, facilitando sua execução. A adoção da EAP seria uma opção para auxiliar no acompanhamento do planejamento, tornando-o mais simples e ágil. Também é nesta etapa que o escopo é definido, bem como os riscos são identificados e todo o planejamento é desenvolvido, abrangendo a definição das atividades e sua sequência, o cronograma das ações e os recursos necessários para a realização do projeto. A utilização do EAP e os processos realizados durante o grupo de processos em questão podem solucionar algumas dificuldades identificadas pelos participantes, como: elaboração de um cronograma mais realista, levando em consideração os riscos de cada atividade; definição mais precisa do escopo e dos objetivos; levantamento de informações prévias necessárias para a execução dos projetos, entre outras, levando a uma maior organização de todo o processo de planejamento.

No grupo de Execução há uma grande preocupação com a equipe de projeto para que o trabalho seja feito da melhor forma possível, de acordo com o planejamento realizado. Neste momento, fica evidenciada a importância do nível gerencial na condução da equipe e na promoção de harmonia e entrosamento entre os membros. A aplicação dos processos que compõem esse grupo auxiliaria na disseminação da cultura de planejamento, bem como em um aumento da participação dos gerentes e em um maior engajamento dos funcionários. É nesta

fase, também, que a comunicação eficaz e objetiva contribui sobremaneira para o sucesso do projeto. Assim, é essencial que o planejamento de comunicação realizado na etapa anterior seja colocado em prática de forma a atingir seu objetivo, seja ele a distribuição de informações aos envolvidos ou o gerenciamento das expectativas das partes interessadas.

O grupo de Monitoramento e Controle identifica os processos importantes para viabilizar o acompanhamento efetivo dos projetos. É nesta etapa em que o escopo é verificado, o cronograma e os custos são controlados e os desempenhos são reportados aos envolvidos. Esses processos podem auxiliar a dependência em questão para resolverem dificuldades encontradas com o acompanhamento dos projetos, tornando-o mais adequado às necessidades da área.

A fim de verificar se os apontamentos mencionados anteriormente, relacionados aos benefícios das melhores práticas de gestão de projetos divulgados por PMI às dificuldades identificadas pelos participantes, condizem com a percepção dos participantes, a última pergunta do questionário buscou obter a opinião dos respondentes sobre os benefícios da gestão de projetos. Os 26 itens mencionados foram agrupados conforme a tabela abaixo:

<i>Benefícios:</i>	<i>Percentual</i>
Conhecimento e aplicação de novas metodologias e ferramentas	15%
Cumprimento do cronograma estabelecido	15%
Melhor acompanhamento dos projetos	11%
Melhoria dos resultados	7%
Simplificação do processo de planejamento	4%
Agilidade ao processo de planejamento	4%
Padronização do processo	4%
Melhoria na comunicação	4%
Aumento do comprometimento dos envolvidos	4%
Melhoria na priorização de demandas	4%
Maior competitividade e inovação	4%
Apuração das variáveis envolvidas	4%
Definições mais claras de escopo, objetivos, entre outros	4%
Melhoria na organização dos projetos	4%
Melhor mensuração do tempo de execução de cada etapa do projeto	4%
Definição da relação custo/benefício dos projetos	4%
Especialização do corpo funcional	4%

Tabela 6 – Benefícios esperados da aplicação das melhores práticas de gestão de projetos

Os benefícios esperados pelos participantes realmente são viáveis quando as melhores práticas de PMI são analisadas. Na verdade, os apontamentos feitos são considerados objetivos de um gerenciamento de projetos efetivo: agregar simplicidade e agilidade aos projetos por meio de metodologias e técnicas que visam obter resultados consistentes para a organização. A padronização do processo, a melhoria da comunicação, o cumprimento do cronograma estabelecido, a priorização e a definição clara do escopo e dos objetivos são fatores fundamentais que determinam o sucesso dos projetos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme os resultados da pesquisa realizada revelaram, a aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos pode trazer melhorias importantes à execução do planejamento estratégico de uma organização, potencializando seu resultado. A gestão de projetos agrega valor ao planejamento estratégico ao oferecer metodologias e instrumentos que tornam o processo de planejamento, execução e controle de projetos mais simples e efetivo.

Dificuldades como as apresentadas na pesquisa, por exemplo, o pouco envolvimento dos funcionários, o não cumprimento dos prazos estabelecidos, a interveniência de outras aéreas, a deficiência na definição de escopo e objetivos, entre outros, podem ser solucionadas ou minimizadas com a utilização das melhores práticas de gestão de projetos. Os processos definidos por PMI auxiliam a organizar e planejar os projetos, procurando identificar todos os envolvidos e suas contribuições, definir requisitos, escopo, objetivos e responsabilidades, estimar custos e prazos, desenvolver cronograma, controlar e monitorar os projetos, bem como garantir a execução do projeto de acordo com o planejamento prévio realizado.

Os dados coletados na pesquisa realizada confirmaram o objetivo do trabalho ao demonstrarem a importância da gestão de projetos para a melhoria dos resultados obtidos por meio do planejamento estratégico. As dificuldades apontadas pelos participantes demonstraram a necessidade de implantação de uma metodologia de gestão de projetos na dependência pesquisada.

O estudo realizado comprovou que, diante da realidade observada na dependência escolhida, a implementação de metodologia de gestão de projetos é uma opção indicada para melhorar a execução de seu planejamento estratégico. Devido a esta limitação, não há como comprovar que o gerenciamento de projetos é adequado a todo e qualquer processo de planejamento. Desta forma, seria interessante aprofundar o assunto por meio de pesquisas em outras áreas da mesma organização, em outras instituições financeiras brasileiras e em outros órgãos da administração pública indireta para comparação dos resultados obtidos.

Também seria significativo realizar pesquisa para acompanhar o planejamento e a execução de implementação de metodologia de gestão de projetos na dependência escolhida para estudar o impacto das mudanças nos resultados de seu planejamento estratégico.

Certamente os estudos propostos complementarão os resultados obtidos neste trabalho, que buscou comprovar que a união da gestão de projetos com o planejamento estratégico oferece maiores chances de sucesso às organizações e tornando-as mais preparadas para se destacarem frente a um mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, K. T. D. Planejamento estratégico e metodologia de gerenciamento de projetos: uma vantagem competitiva para as empresas. **Revista Techoje**, Belo Horizonte, mar. 2009. Disponível em: www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/108. Acessado em 27 abr. 2010.

COUTINHO, A.R.; KALLÁS, D. [org.]. **Gestão da estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GREENE, Jennifer; STELLMAN, Andrew. **Use a cabeça! PMP**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KEELLING, R. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDES, J. R. B. **Gerenciamento de projetos na visão de um gerente de projetos**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame de PMP**. RMC Publications: Estados Unidos, 2007.

OLIVEIRA, A. F. **Gestão de projetos estratégicos**: um estudo de caso. In: ____, 2007. 197 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. Pág. 15-42. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-25062007-171931/>>. Acesso em: 25 abr. 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

XAVIER, C. M. S. Coletar requisitos: o novo processo de gerenciamento de escopo proposto no Exposure draft do PMBOK 4ª. edição (2008). **Revista Mundo Project Management**, Curitiba, ago. 2008. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/Busca.jsp#ver?31>>. Acesso em: 27 abr. 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

1. Dados Básicos

Sexo: () feminino () masculino

Idade:

Tempo de serviço:

- a) na empresa:
- b) na dependência em que trabalha:
- c) na área internacional e de comércio exterior:
- d) experiência com projetos:
- e) experiência com iniciativas estratégicas/planejamento estratégico:

2. Experiências e conhecimentos

Nos itens abaixo, mencione de forma sucinta as principais experiências e conhecimentos que você adquiriu ao longo de sua vida profissional relacionados com os temas abaixo:

- a) Experiência e conhecimento na área internacional e de comércio exterior

- b) Experiência e conhecimento na área de planejamento estratégico

- c) Você tem conhecimento sobre o tema “gestão de projetos”?

() Sim () Não

- d) Em caso afirmativo, como esse conhecimento foi adquirido? (você pode selecionar mais que 1 opção)

- () por meio de treinamentos contratados no mercado externo
- () por meio de treinamentos realizados no âmbito profissional
- () por meio de sua experiência profissional
- () por meio de livros e demais materiais técnicos
- () outros: _____

- e) Indique a profundidade de conhecimento que você possui acerca das metodologias ou melhores práticas de gerenciamento de projetos mencionadas abaixo:

I. Melhores práticas divulgadas pelo Project Management Institute (PMI)

- nunca ouvi falar
 já ouvi falar
 já li sobre o assunto
 já participei de treinamentos sobre essa metodologia
 já apliquei essa metodologia

II. Melhores práticas divulgadas pelo International Project Management Association (IPMA)

- nunca ouvi falar
 já ouvi falar
 já li sobre o assunto
 já participei de treinamentos sobre essa metodologia
 já apliquei essa metodologia

III. Melhores práticas divulgadas pelo Association for Project Management (APM)

- nunca ouvi falar
 já ouvi falar
 já li sobre o assunto
 já participei de treinamentos sobre essa metodologia
 já apliquei essa metodologia

IV. Melhores práticas divulgadas pelo Project Management Professionals Certification Center (PMCC)

- nunca ouvi falar
 já ouvi falar
 já li sobre o assunto
 já participei de treinamentos sobre essa metodologia
 já apliquei essa metodologia

3. Gestão de Projetos

- a) Você considera necessário possuir conhecimentos na área de gestão de projetos para realizar as atividades sob sua responsabilidade?
 Sim Não
- b) Você sente necessidade de aprofundar seus conhecimentos na área de gestão de projetos?
 Sim Não
- c) Em caso afirmativo, de que forma você gostaria de aprofundar seus conhecimentos nessa área?
 por meio de treinamentos contratados no mercado externo
 por meio de treinamentos realizados no âmbito profissional
 por meio de sua experiência profissional
 por meio de livros e demais materiais técnicos
 pela realização de uma certificação internacional em gestão de projetos
 outros: _____
- d) Você percebe, em sua dependência, a utilização de metodologias de gestão de projetos?
 Sim Não
- e) Você percebe a utilização de metodologias de gestão de projetos em sua organização, especialmente em outras áreas?
 Sim Não

4. Execução

Relate de forma sucinta as principais dificuldades que você enfrenta ou já enfrentou na execução de projetos relacionados ao planejamento estratégico de sua dependência:

Você acredita que a aplicação de conceitos e práticas da gestão de projetos pode trazer benefícios à execução do planejamento estratégico de sua dependência? Quais seriam os principais benefícios?

Apêndice B – Objetivo das Perguntas

1. Dados Básicos

Objetivo: identificar o tempo de experiência do participante em relação aos assuntos afetos à organização e à dependência em que atua, bem como na área de planejamento estratégico e de projetos.

2. Experiências e conhecimento

Objetivo: identificar a extensão da experiência e do conhecimento do participante em relação à área internacional e de comércio exterior, à área de planejamento estratégico e à área de gestão de projetos. Além disso, houve a preocupação em identificar de que forma o conhecimento em gestão de projetos foi obtido e se há conhecimento das melhores práticas e metodologias da área.

3. Gestão de Projetos

Objetivo: compreender a opinião dos participantes sobre a importância do conhecimento sobre gestão de projetos e sua aplicação nas atividades conduzidas pelos mesmos. Além disso, buscou-se identificar necessidades de aprimoramento e de conhecimento na área de gestão de projetos, por parte dos participantes.

4. Execução

Objetivo: identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos participantes na execução de projetos relacionados ao planejamento estratégico da dependência, bem como apontar os principais benefícios das práticas de gestão de projetos para melhoria da execução do planejamento estratégico.

Apêndice C – Tabulação dos Dados

1. Dados Básicos

Sexo:

5
7

 Feminino
Masculino

Idade:

41

 anos (média)

Tempo de Serviço:

a) na empresa:	19	anos (média)
b) na dependência:	6	anos (média)
c) na área:	12	anos (média)
d) projetos:	7	anos (média)
e) planejamento:	4	anos (média)

2. Experiências e Conhecimentos:

a) Na área:

- I. criação e desenvolvimento de produtos e serviços de câmbio (exportação, importação e câmbio financeiro)
- II. diferentes níveis (operacional, tático e estratégico)
- III. representante da organização no MDIC para assuntos de comércio exterior
- IV. Gestão de processos
- V. instruções normativas sobre câmbio manual
- VI. Habilitação e desabilitação de dependências que operam em câmbio
- VII. Área de planejamento, com acompanhamento de macroambiente e definição de estratégias de atuação da organização na área
- VIII. Serviços de câmbio e comércio exterior
- IX. Formulação e execução de políticas públicas de comércio exterior, em especial gestão de créditos públicos
- X. Atuação no ensino superior vinculada à área
- XI. Finanças internacionais e gestão da rede de dependências externas
- XII. Tratamento administrativo de exportação e importação e financiamento de comércio exterior
- XIII. Operação com produtos e serviços de câmbio e comércio exterior
- XIV. Registro de operações junto ao Banco Central
- XV. Contabilidade das operações de câmbio
- XVI. Tributação das operações de câmbio
- XVII. Legislação brasileira e internacional para operações de câmbio
- XVIII. Análise econômico-financeira na área internacional e de comércio exterior

- XIX. Estabelecimento de limite de crédito para empresas exportadoras e importadoras
- XX. Planejamento e orçamento de produtos e serviços de câmbio e comércio exterior, com análise de cenários e definição de estratégia de atuação
- XXI. Experiência em comércio exterior com financiamentos à exportação e consultoria
- XXII. Atuação na área de promoção, patrocínio, publicidade e propaganda de câmbio e comércio exterior
- XXIII. Desenvolvimento e acompanhamento de ações de comercialização e promoção de produtos e serviços de comércio exterior nos diversos canais oferecidos pela organização
- XXIV. Elaboração e implementação de planos de comunicação
- XXV. Articulação com gestores e intervenientes para implementação de ações de marketing da área
- XXVI. Atuação na área de controle
- XXVII. Análise de variações patrimoniais dos balanços das dependências externas
- XXVIII. Parametrização de sistemas

b) Planejamento:

- I. vinculadas aos serviços realizados na divisão em que atua, principalmente em relação ao acompanhamento da carteira de crédito, desafios para a rede e desenvolvimento de sistemas
- II. trabalho em superintendência com implantação do planejamento tático e operacional
- III. Participação em discussões sobre o planejamento da dependência
- IV. Elaboração de iniciativas estratégicas da dependência
- V. acompanhamento e desenvolvimento das iniciativas estratégicas de sua responsabilidade
- VI. Proposta de metas para os produtos e serviços sob sua responsabilidade que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização e da dependência
- VII. Acompanhamento de estudos sobre a metodologia *Balanced Scorecard*
- VIII. Conhecimento sobre diversas metodologias de planejamento, com foco na Gestão da Qualidade Total
- IX. Aplicação da metodologia de Gerenciamento pelas Diretrizes
- X. Aplicação da metodologia *Balanced Scorecard*
- XI. Formulação de projeto para aumento da participação do volume de câmbio e comércio exterior
- XII. Experiência em instituição de ensino superior
- XIII. Planejamento estratégico em educação
- XIV. Participação em reuniões sobre planejamento
- XV. Desenvolvimento e acompanhamento de projeto vinculado ao planejamento estratégico da dependência
- XVI. Gestão pela Qualidade Total, Prêmio da Qualidade do Governo Federal e Certificação de Processos na Norma ISO
- XVII. Planejamento estratégico da dependência
- XVIII. Coordenação do planejamento estratégico e do orçamento da dependência
- XIX. Planejamento estratégico sobre um determinado produto da organização
- XX. Acompanhamento de iniciativas estratégicas pertinentes às ações de promoção e patrocínio
- XXI. Consultor externo

c) Gestão de Projetos:

9	Sim
3	Não

d) Aquisição do conhecimento:

3	treinamento externo
4	treinamentos interno
7	experiência profissional
3	livros e materiais técnicos
2	outros consultores de empresas contratadas pela organização como professor de ensino superior

e) Metodologias:**I. PMI:**

5	nunca ouvi falar
4	já ouvi falar
2	já li sobre o assunto
1	treinamentos
0	aplicação

II. IPMA:

9	nunca ouvi falar
1	já ouvi falar
2	já li sobre o assunto
	treinamentos
	aplicação

III. APM:

8	nunca ouvi falar
1	já ouvi falar
3	já li sobre o assunto
	treinamentos
	aplicação

IV. PMCC:

10	nunca ouvi falar
	já ouvi falar
2	já li sobre o assunto
	treinamentos
	aplicação

3. Gestão de Projetos

a) Necessidade para suas atividades:

10	Sim
2	Não

b) Aprofundamento de conhecimentos:

11	Sim
1	Não

c) Aprofundar de que forma:

6	treinamento externo
5	treinamentos interno
3	experiência profissional
3	livros e materiais técnicos
4	certificação internacional
1	Outros: consultorias externas

d) Utilização na dependência:

5	Sim
7	Não

e) Utilização na organização, em outras áreas:

10	Sim
2	Não

4. Execução

a) Principais dificuldades na execução do planejamento estratégico:

I. Conciliação de prazos e expectativas

II. Realização de planejamento em conjunto com demais áreas

III. Adequação das estratégias com as diretrizes pré-estabelecidas pela organização

IV. Estruturação das informações

V. Definição de objetivos

VI. Acompanhamento tempestivo e efetivo

VII. Falta de cultura sobre planejamento estratégico na organização

VIII. Metas não factíveis

IX. Quantidade de iniciativas estratégicas é mais importante do que a qualidade das mesmas

X. Ações estratégicas são registradas como iniciativas estratégicas para "fazer volume"

XI. Processo de planejamento totalmente subvertido

XII. Participação pífia dos gerentes no processo de planejamento estratégico

XIII. Período de planejamento inadequado

XIV. Incompatibilidade entre as iniciativas estratégicas e os processos e demandas priorizados pelo comitê da dependência

XV. Constantes replanejamentos e mudanças de prioridades sem coerência com o que foi planejado

anteriormente

- XVI. Falta de comprometimento dos funcionários com o planejamento, desde o início do processo até a sua finalização
- XVII. Inexistência de cenário macroeconômico prévio ao planejamento
- XVIII. Informação sobre cenários não é analisada por especialistas, mas somente validada por técnicos que são chamados a opinar sobre a sua consistência com base em sua experiência profissional
- XIX. Cultura organizacional
- XX. Falta de conhecimento do nível gerencial
- XXI. Escopo dos projetos é definido de forma superficial, o que dificulta o acompanhamento e a implementação e medição dos resultados dos projetos
- XXII. Não há preocupação ou compromisso do nível gerencial porque não há meta para melhoria do nível de gerenciamento de processos e projetos
- XXIII. Verificação dos projetos é feita uma vez ao ano, com cronograma reduzido devido à agenda dos executivos
- XXIV. Não há ambiente organizacional e de gestão para introduzir melhorias na gestão de projetos da dependência
- XXV. Falta de parceria entre outras áreas da organização
- XXVI. Falta de priorização de projetos
- XXVII. Falta de treinamento
- XXVIII. Planejamento é feito por poucos
- XXIX. Dificuldade em conciliar o tempo planejado com o tempo efetivo para cumprir o projeto
- XXX. Dependência de outras áreas para cumprimento do prazo
- XXXI. Pouco domínio de metodologia
- XXXII. Dificuldade para envolvimento dos intervenientes
- XXXIII. Deficiência na definição do escopo e dos objetivos
- XXXIV. Priorização de projetos
- XXXV. Compreensão da metodologia utilizada no processo de planejamento estratégico
- XXXVI. Definição de escopo do projeto
- XXXVII. Estabelecimento de prazos exequíveis

b) Benefícios da aplicação da gestão de projetos na execução do planejamento estratégico:

- I. Desburocratização do processo de planejamento
- II. Maior agilidade no processo de planejamento
- III. Conhecimento de ferramentas e técnicas
- IV. Padronização
- V. Comunicação
- VI. Maior comprometimento dos envolvidos
- VII. Maior respeito aos prazos estabelecidos
- VIII. Efetiva priorização de demandas
- IX. Melhor acompanhamento do desenvolvimento dos projetos
- X. Adoção adequada e tempestiva de medidas corretivas
- XI. A aplicação dos conceitos e práticas de gestão de projetos é condição básica para a execução do planejamento estratégico da dependência
- XII. Manutenção do volume de negócios e resultados financeiros
- XIII. Construção de ambiente organizacional de inovação e competitividade
- XIV. Técnicas para formulação de projetos
- XV. Estipulação e cumprimento de prazos

- XVI. Produção de melhores resultados
- XVII. Desenvolvimento de metodologia que servirá como um guia na realização de projetos
- XVIII. Apuração de todas as variáveis envolvidas
- XIX. Apuração adequada do prazo
- XX. Melhor execução das fases de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do projeto
- XXI. Definições mais claras de escopo, objetivos, ações, responsáveis, prazos e itens de controle
- XXII. Prazos seriam atendidos
- XXIII. Melhoria na organização dos projetos
- XXIV. Melhor mensuração do tempo de execução de cada etapa dos projetos
- XXV. Definição do custo/benefício no alcance do objetivo estabelecido
- XXVI. Especialização do corpo funcional, com multiplicação de conhecimento na área de gestão de projetos

ANEXOS

Anexo A – Organograma da instituição financeira

