

Integrando o Gerenciamento de Projetos à Estratégia da Empresa

Farias Filho, José R.¹; Almeida, Norberto O.¹

¹ Centro Tecnológico. Universidade Federal Fluminense. Rua Passo da Pátria, 156, Niterói, Rio de Janeiro.
fariasfilho@gmail.com, norbertoalmeida@globo.com

Abstract

O rápido crescimento do gerenciamento de projetos nas empresas e os altos investimentos feitos em pesquisa, treinamento e consultoria na área de gestão de projetos visam trazer benefícios para as organizações que precisam criar vantagens competitivas no mercado de alta competitividade e alcançar os seus objetivos estratégicos de negócio. O objetivo final deste artigo é identificar métodos para alinhar o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa, utilizando como metodologia a pesquisa bibliográfica a partir de um referencial teórico dos principais periódicos e principais referências mundiais nas respectivas áreas, possibilitando aos leitores conhecer modelos que possibilitem este alinhamento.

Palavras-chave: alinhamento estratégico, estratégia de projetos, gerenciamento de projetos, portfólio.

1. Introdução

Nos últimos 15 anos o gerenciamento de projetos tem crescido rapidamente. A rápida taxa de mudança na tecnologia e nas condições de mercado tem criado forte pressão nas formas organizacionais existentes. Atualmente, o gerenciamento de projetos está relacionado com a competência estratégica e pode melhorar significativamente a competitividade futura das organizações. Segundo Srivannaboon (2006), o reconhecimento da importância estratégica do gerenciamento de projetos no mundo corporativo está acelerando rapidamente e uma das razões para isto pode ser a forte crença dos líderes de negócio que alinhar o gerenciamento de projetos com a estratégia de negócios pode aumentar significativamente o alcance dos objetivos organizacionais, da estratégia e da performance.

No cenário atual de alta competitividade e grandes clientes, é cada vez mais importante o gerenciamento profissional de projetos nas empresas para que os resultados estejam integrados com as estratégias de negócio e, assim, possam ter melhores resultados.

O Project Management Institute (PMI), através de uma iniciativa envolvendo diversos capítulos no Brasil, vem fazendo anualmente um Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos, que em 2008 contou com 373 empresas participantes, de 16 setores segmentados de diversos estados do país, consolidando esta iniciativa como o mais amplo e completo estudo deste tema realizado no Brasil.

Este estudo mostra, conforme gráfico da figura 1, que apenas 46% das empresas participantes estão com seus projetos sempre alinhados à estratégia da empresa e 54% das empresas nem sempre estão com seus projetos alinhados à estratégia ou nunca estão alinhados à estratégia.

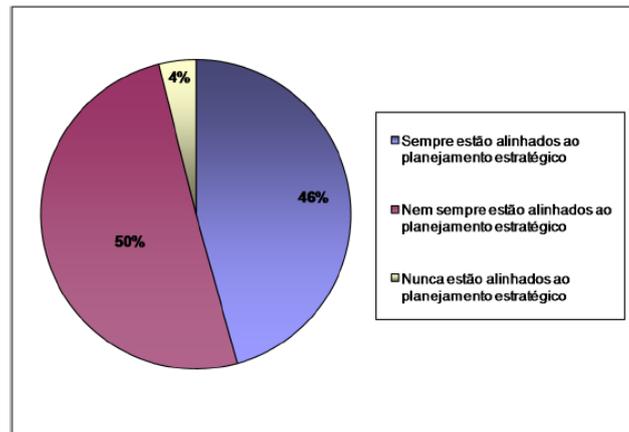


Figura 1. Nível de alinhamento dos projetos à estratégia

Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos do PMI - 2008

Um dos grandes desafios atualmente é estabelecer um programa de melhoria contínua em gerenciamento de projetos nas empresas e convencer os patrocinadores dentro da empresa dos benefícios gerados por estas iniciativas. Outro grande desafio é, não somente fazer certo os projetos, mas principalmente fazer os projetos certos, ou seja, precisamos nos preocupar em fazer certo os projetos certos, daí a importância crescente deste alinhamento estratégico.

Com base nestes fatos, fica caracterizada a situação-problema: Como alinhar o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa?

Baseado no problema existente, este artigo possui como objetivo final apresentar alguns dos principais métodos de alinhar o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa.

2. Metodologia

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo foi a de pesquisa bibliográfica, conforme figura 2 abaixo. Os autores pesquisaram vários dos principais trabalhos das principais referências mundiais nos respectivos assuntos, sendo na sua maioria artigos publicados em periódicos com classificação Capes Qualis A e B e realizaram um trabalho de análise e comparação destas obras, trazendo conclusões e sugestões.

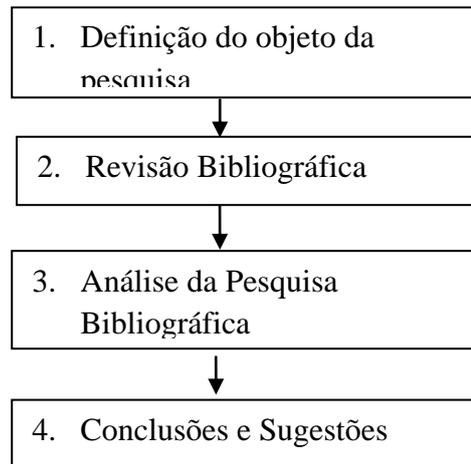


Figura 2. Metodologia do Artigo

Fonte: Próprio Autor

3. Marco Teórico

3.1. Estratégia de Projetos

A estratégia sempre está ligada ao alcance dos resultados e em utilizar uma forma eficaz de alcançá-los. Desta forma é importante para o nosso entendimento, estender este conceito para o ambiente de gerenciamento de projetos.

Conforme Van Derwe (2002), gerenciamento estratégico é o conjunto de decisões gerenciais que determina a performance da companhia a longo prazo e inclui a formulação da estratégia, a implementação, a avaliação e o controle. Estas estratégias são implementadas através dos programas, projetos, orçamentos e procedimentos.

Segundo Poli e Shenhar (2003), estratégia de projeto é a perspectiva do projeto, direção e guias sobre o que fazer e como fazer, para alcançar a vantagem competitiva mais alta e o melhor valor dos resultados do projeto.

Para Artto, Karlos, et.al (2008): “Estratégia de Projetos é a direção no projeto que contribui para o sucesso no seu ambiente”.

3.2. Alinhamento Estratégico

Segundo Englund e Graham (1999), o crescimento nas organizações tipicamente resulta de projetos de sucesso que geram novos produtos, serviços ou procedimentos. Os gerentes estão cada vez mais preocupados em como alcançar melhores resultados nos projetos em desenvolvimento e como obterem melhor cooperação através da organização. Uma das maiores reclamações é que projetos surgem quase que randomicamente e parecem desalinhados com a estratégia e as pessoas estão sem a devida consciência do número total de projetos na organização e seus respectivos escopos.

Primeiramente, Englund e Graham (1999) colocaram a importância do trabalho em equipe e o apoio da alta gerência, onde a alta gerência precisa olhar os projetos como um sistema de

atividades inter-relacionadas que se combinam para alcançar os objetivos comuns, o que é reforçado pela idéia colocada por Artto, Karlos, et.al (2008), quando falam de estratégia de projetos. Eles sugerem a criação de um time para a alta gerência dos projetos.

Após o estabelecimento desta alta gerência, é sugerido um processo para selecionar e priorizar os projetos que serão fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme figura 3.

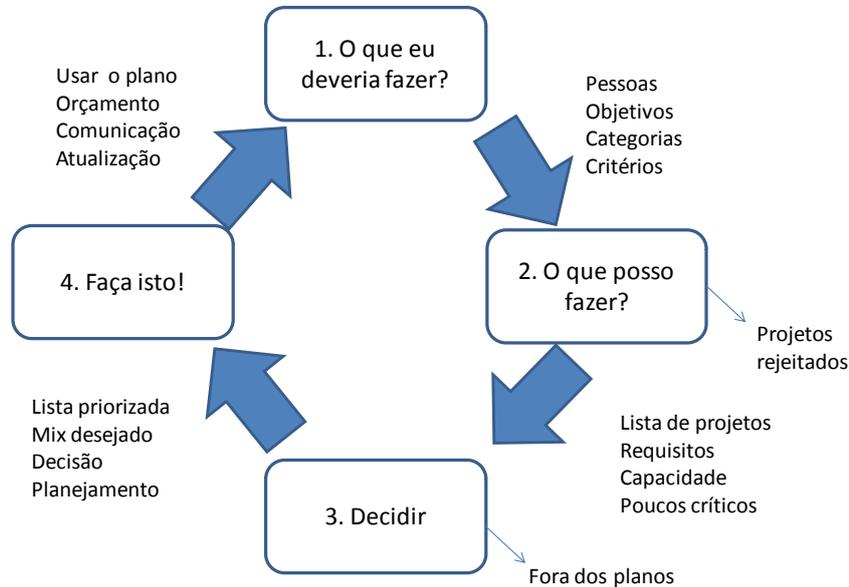


Figura 3. Um método sistemático para selecionar projetos

Fonte: Randall e Graham (1999)

Um conceito importante para o alinhamento estratégico é o Gerenciamento do Portfólio do Projeto ou Project Portfolio Management (PPM). Para Miller (2002), PPM é um processo contínuo de selecionar e manter um conjunto ótimo de iniciativas orientadas a projeto que entregam o máximo de valor ao negócio ou retorno sobre o investimento. É um processo de tomada de decisão dinâmica, habilitando o gerenciamento a alcançar o consenso do melhor uso dos recursos para focar nos projetos que são alcançáveis e alinhados estrategicamente com os objetivos de negócio da organização.

A figura 4 contém o diagrama mostrando um processo repetido e comprovado, conforme Miller (2002), para estabelecimento e melhoria contínua do gerenciamento de portfólio de projetos. O processo é dividido em quatro fases:

– A Fase de Inventário (Criatividade)

Esta fase define o seu portfólio de projetos e é usada para suportar a fase de análise. Começa capturando todos os projetos em andamento, coletando informações importantes do projeto e da organização. Identifica como é o processo de priorização dos projetos ou pontos de controle e decide como se gostaria que fosse. Determina as categorias do projeto e classifica cada projeto. Identifica seus objetivos estratégicos organizacionais e determina qual iniciativa estratégica cada projeto suporta. Entrevista as partes interessadas do projeto sobre sua visão de custos financeiros e não financeiros e os objetivos dos projetos – coleta seus requisitos para suas visões.

– A Fase de Análise

Esta fase avalia as forças e fraquezas do portfólio de projetos – o que se está fazendo bem e o que não está fazendo tão bem. Onde são estabelecidas métricas, sumarizados os dados de prazo, custo, orçamento e recurso. Estes dados são organizados por unidade de negócio, objetivos, valor, etc. Classifica o peso e organiza os projetos. Finaliza os processos de pontos de controle.

– A Fase de Alinhamento

Esta fase resulta em um “novo” portfólio de projetos. Cada projeto no portfólio é um candidato para reclassificação: de parado para ativo, de ativo para cancelado, de idéia para visibilidade, etc. As decisões feitas nesta fase são desenhadas para alcançar o balanço delicado entre o que é desejado e o que pode ser alcançado, entre o ideal teórico e o ótimo realista.

– A Fase de Gerenciamento

Nesta fase o gerenciamento deve ser capaz de ver o portfólio de projetos e ter acessos para ser apto a colaborar com as pendências tais como: priorização de projetos, categorização, orçamento, pontos de decisão de segue ou não segue o projeto, alocação de recursos escassos, em quais projetos investir e onde investir e o que atrasar.

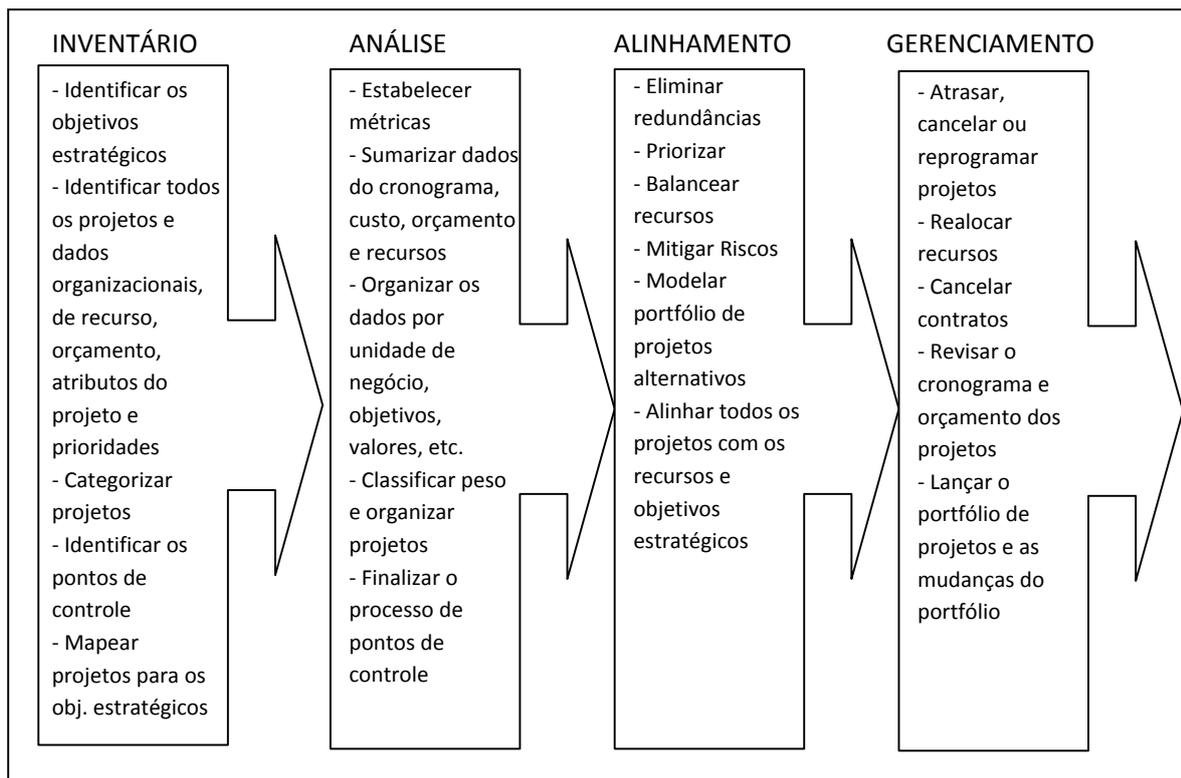


Figura 4. O Processo de Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Fonte: Miller (2002)

Um novo modelo de alinhar o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa foi criado por Shenhar (2004), chamado de *Strategic Project Leadership* (SPL), que é focado para os projetos criarem uma vantagem competitiva e vencer o mercado.

Este modelo inclui cinco grandes componentes, os elementos do SPL: estratégia, espírito e visão, organização, processos e ferramentas, conforme figura 5.

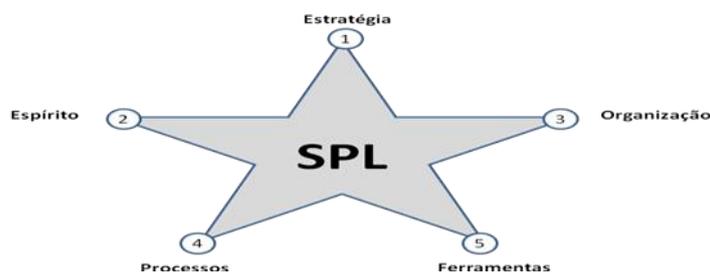


Figura 5. O modelo de planejamento *Strategic Project Leadership* – Os cinco polos

Fonte: Shenrar (2004)

– **Estratégia de Projetos – o elo perdido**

Estratégia de projetos é a perspectiva do projeto, posição e guias do que fazer e como fazer para alcançar a maior vantagem competitiva e o melhor valor dos resultados do projeto.

– **Espírito e Visão**

A visão da companhia e dos negócios deve ser traduzida em grandes produtos e deve ser construído um espírito do projeto baseado em energia, excitação e entusiasmo.

– **Organização**

Organização envolve estrutura do projeto, desenvolvimento do time e pessoas.

– **Processos**

A empresa precisa definir adequadamente uma metodologia, seguir um processo bem definido.

– **Ferramentas**

Ferramentas devem ser escolhidas para servir aos elementos de mais alto nível e ajudar a planejar, executar e controlar o projeto.

Segundo Levine (2005), PPM é o conjunto de práticas de negócio que traz o mundo dos projetos a uma integração estreita com outras operações de negócio. PPM traz os projetos em harmonia com as estratégias, recursos e a visão executiva da empresa. O PPM provê estrutura e processos para a governança do portfólio de projetos. O objetivo do PPM, portanto, é criar e manter um mix de projetos com a maior probabilidade de suportar o alcance dos objetivos organizacionais, alinhados com as estratégias preferidas e dentro das restrições de recurso (pessoas e orçamento) da organização.

Para Levine (2006), as principais práticas de PPM podem ser sumarizadas em três categorias:

- Os processos de seleção de projetos envolvem:
 - Ranquear os projetos potenciais por valor e benefícios;
 - Avaliar os riscos;
 - Verificar a disponibilidade e a alocação dos recursos;
 - Determinar o tamanho ideal ou aceitável da estrutura de projetos;
 - Alinhar os projetos dentro do plano estratégico;
 - Balancear diferentes tipos de projetos por objetivo e benefícios;

- Balancear oportunidade, benefício e risco.
- Os processos de gerenciamento da estrutura de projetos envolvem:
- Medir periodicamente o status e a performance do projeto (usando técnicas de valor agregado);
 - Avaliar o status e a performance do projeto contra os parâmetros críticos;
 - Reportar os itens fora dos objetivos e limites aceitáveis;
 - Aplicar técnicas de pontos de controle (*stage-gates*) para tomar a decisão de continuar ou terminar o projeto.
- Os processos de organizar o PPM envolvem dois grupos:
- O PMO é o centro da informação:
 - Suportar o desenvolvimento de propostas de projetos;
 - Construir uma base de dados dos projetos atuais e potenciais;
 - Manter os dados dos recursos;
 - Avaliar a performance do projeto;
 - Recomendar projetos para seleção, exclusão ou atrasos. Priorizar projetos.
 - O Comitê de Governança (direção executiva) é o centro político:
 - Rever e examinar dados e recomendações;
 - Interpretar o planejamento estratégico e as iniciativas;
 - Prover orçamento corporativo e parâmetros de recursos;
 - Tomar as decisões finais de seleção.

De acordo com Macheridis e Nilsson (2006), existem processos e uma série de assuntos que precisam ser tratados nas empresas do ponto de vista estratégico conforme tabela 1.

Tabela 1. Assuntos Estratégicos em um ambiente de múltiplos projetos

Considerações Gerenciais (processos)	Assuntos Estratégicos.
Seleção de Projetos	Visibilidade do projeto. Portfólio do projeto. Adequação entre os projetos. Fatores de sucesso.
Classificação dos projetos, prioridades e políticas.	Integração dos projetos. Visibilidade do projeto. Fatores de sucesso.
Alocar recursos e gerenciar o mix de projetos	Integração do projeto. Portfólio do projeto.
Desenvolver as habilidades organizacionais	Desenvolver competências para gerenciar interação entre os projetos. Desenvolver competências para gerenciar portfólios de projetos. Desenvolver competências para gerenciar a visibilidade dos projetos. Desenvolver as competências para gerenciar os fatores de sucesso para executar os projetos.

Fonte: Adaptado de Macheridis e Nilsson (2006),

Segundo o PMI (2008), as organizações constroem sua estratégia para definir como a sua visão será alcançada. A visão é capacitada pela missão, que direciona a execução da estratégia.

A estratégia organizacional é o resultado do ciclo de planejamento estratégico, onde a visão e a missão são traduzidas em um plano estratégico.

Os processos sugeridos pelo PMI para o grupo de processo alinhamento, que é o foco deste artigo são, conforme figura 6 abaixo:

- **Identificar Componentes:** O objetivo deste processo é criar uma lista atualizada, com informações suficientes, dos componentes do portfólio.
- **Categorizar Componentes:** Definem as categorias dos projetos com base no planejamento estratégico para posterior avaliação, seleção, priorização e balanceamento.
- **Avaliar Componentes:** É o processo de coletar todas as informações pertinentes para avaliar os componentes com o propósito de compará-los e facilitar o processo de seleção.
- **Selecionar Componentes:** Este processo é necessário para produzir um conjunto valioso de componentes a serem perseguidos baseados nas recomendações da avaliação e nos critérios de seleção. Alguns componentes são selecionados e outros rejeitados.
- **Priorizar componentes:** Ranquear os componentes dentro de cada categoria estratégica ou de orçamento, tempo de investimento, perfil de riscos x retorno e foco organizacional de acordo com os critérios estabelecidos.
- **Balancear o Portfólio:** Desenvolver um mix de componentes com o maior potencial para suportar as iniciativas estratégicas da organização e alcançar os objetivos estratégicos.
- **Comunicar o ajuste do Portfólio:** Visa comunicar os ajustes do portfólio para garantir que o portfólio permaneça no caminho para encontrar seus objetivos.
- **Autorizar os componentes:** Alocar formalmente recursos necessários para executarem componentes selecionados e comunicar formalmente as decisões de balanceamento do portfólio.

No modelo sugerido pelo PMI, existem mais dois processos (ligados ao grupo de processo de monitoramento e controle), que reforçam os pontos colocados por Srivannaboon (2006) de existir pontos de controle para reavaliar o alinhamento estratégico. No caso do PMI (2008), ele sugere os passos abaixo:

- **Rever e reportar a performance do portfólio:** coletar e reportar indicadores de performance contra os critérios estabelecidos para o sucesso, que será tratado em mais detalhes na seção 2.4., rever o portfólio em uma frequência pré-determinada para garantir o alinhamento de ambos com a estratégia organizacional e a utilização efetiva dos recursos.

- **Monitorar as mudanças na estratégia de negócios:** Este processo possibilita ao gerenciamento do portfólio a responder as mudanças na estratégia de negócio. Mudanças incrementais no Plano Estratégico, geralmente não necessitam de mudanças no portfólio, contudo, mudanças significativas no ambiente de negócios geralmente resultam em uma nova direção estratégica, portanto impactante no portfólio. Dois exemplos relativamente recentes destas mudanças significativas no ambiente de negócios foram: a crise aérea derivada do atentado de 11 de setembro de 2001, que afetou bastante as companhias aéreas e a crise financeira atual, iniciada mais fortemente no último trimestre de 2008, afetando empresas de diversos setores no mundo inteiro.

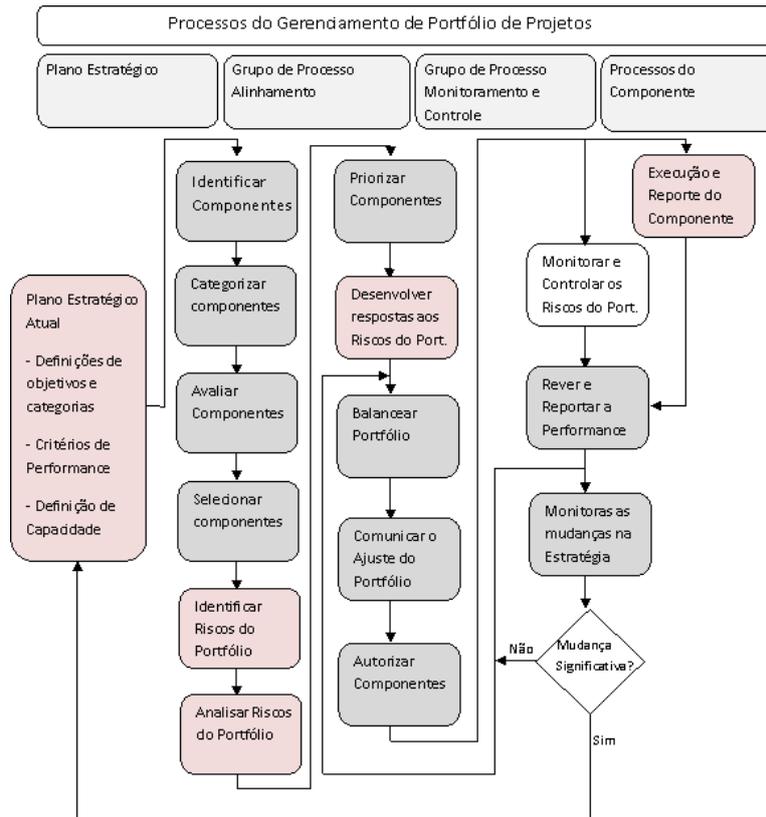


Figura 6. Processos de Gerenciamento de Portfólio – Ilustração de Alto Nível

Fonte: Adaptado do Standard for Portfolio Management. PMI (2008)

4. Conclusões

Analisando os principais autores que relatam explicitamente sobre os processos que devem ser endereçados para o gerenciamento do portfólio de projetos, temos a tabela comparativa 2.

Tabela 2. Processos de Gerenciamento de Portfólio (Quadro Comparativo)

Processos		PMI (2008)	Macheridis e Nilsson (2006)	Levine (2006)	Miller (2002)	Englund e Graham (1999)
Processos de Alinhamento	(a) Identificação	X		X	X	X
	(b) Categorização	X	X	X	X	X
	(c) Avaliação	X	X	X	X	X
	(d) Seleção	X	X	X	X	X
	(e) Priorização	X	X	X	X	X
	(f) Balanceamento do Portfólio	X	X	X	X	X
	(g) Comunicar os ajustes	X				
	(h) Autorização	X		X	X	
Processos de Monitoramento e Controle	(i) Reporte e Revisão do Portfólio	X		X	X	
	(j) Mudança Estratégica	X		X	X	

Fonte: Próprio Autor

Não existe um consenso de quais processos seguir para alinhar o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa, mas podemos observar a utilização de vários passos iguais, conforme tabela 2, por diversos autores.

Podemos observar também a crescente importância e demanda referente a obter os resultados estratégicos pelos quais os projetos e programas foram criados. Estão sendo gastos milhões de reais em iniciativas referentes ao gerenciamento de portfólio, programas e projetos e é importante que as empresas consigam definir sucesso em projetos, criar e seguir os processos para alinhar estas iniciativas à estratégia da empresa e no final definir e coletar indicadores que possam verificar se estão alcançando estes objetivos estratégicos.

Este artigo pode ser uma importante fonte para a resolução da situação-problema, permitindo aos leitores identificar métodos para alinhar o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa;

Referências

- ARTTO, K, et al. What is project strategy? International Journal of Project Management, Paris, p. 4-12. jan. 2008.
- ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J. From experience: Linking projects to strategy. The Journal of Product Innovation Management, 1999.
- LEVINE, H. Project portfolio management as a best practice: PPM gaining wide acceptance. SCIFORMA, 2006, Disponível em: <http://www.sciforma.com/page?id=669>. Acesso em 03 maio. 2009.
- MACHERIDIS, N.; NILSSON, C. Management of Multi-projects in a Process Oriented Organization. Lund Institute of Economic Research. Vol. 19, No. 3, pp. 254–267, 2006
- MILLER, J. A Proven Project Portfolio Management Process. In: PMI Annual Seminars & Symposium 2002, San Antonio. Proceedings. Texas: PMI, 2004.
- POLI, M; SHENHAR, A. J. **Project Strategy: The Key to Project Success**. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, pp. 231-235, 2003

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – Chapters Brasileiros. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos – Brasil - 2008. PMI – Capítulos Brasileiros, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. The guide to the project management body of knowledge. 4. ed. Pennsylvania: PMI Inc., 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. The Standard for Portfolio Management, Newtown Square 2. Ed. Pennsylvania: PMI Inc., 2008

SHENHAR. Aaron J. Strategic Project Leadership: Toward a strategic approach to Project Management. R&D Management, 34, 5, 2004.

SHENHAR, A.; et.al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. Long Range Planning, 34, p. 699-725, 2001

SRIVANNABOON, S. Linking Project Management With Business Strategy. Project Management Journal, Pennsylvania, p. 88-96. 2006.

VAN DERWE, A. P. Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. International Journal of Project Management 20 (5), pp. 401-411, 2002