



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **COMO A UTILIZAÇ3O DO ESCRIT3RIO DE PROJETOS (PMO – PROJECT MANAGEMENT OFFICE) PODE AUXILIAR A EXECUÇ3O DO PLANO ESTRAT3GICO**

**LUCAS SAFONT PEREIRA**

Fundaç3o Instituto de Administraç3o - FIA  
lucas\_safont@hotmail.com

**GUILHERME B. M. SALLES**

USP - Universidade de S3o Paulo  
salles.guilherme@gmail.com

**FRANCISCO RIBEIRO DE ALMEIDA**

Faculdade FIA de Administraç3o e Neg3cios  
chicoalmeida@hotmail.com



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## **COMO A UTILIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO – PROJECT MANAGEMENT OFFICE) PODE AUXILIAR A EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

### **Resumo**

Atualmente, as organizações de maior sucesso são aquelas capazes de se adaptar às mudanças no dinâmico e competitivo mundo dos negócios. Momentos de crise ou incertezas em relação aos seus resultados demonstram que apenas definir um plano estratégico não é suficiente; é essencial também gerenciar a execução desse plano, de forma que a organização seja capaz de realizar ajustes ao observar erros e perigos pelo caminho, mitigando os riscos do não atingimento dos objetivos estratégicos. Com o auxílio de um Escritório de Projetos, que é capaz de suportar o gerenciamento de programas e portfólios, é possível monitorar com precisão toda a execução desse plano estratégico, uma vez que esse recurso também é capaz de apoiar a priorização de projetos em acordo com os objetivos estratégicos, gerenciar mudanças de escopo necessárias aos programas para perseguir os resultados organizacionais esperados, controlar as entregas planejadas e medir os benefícios práticos trazidos para a organização. Esses fatores foram investigados na prática a partir de um estudo de caso em uma empresa brasileira prestadora de serviços, de grande porte, que adotou a gestão de projetos para executar e gerenciar seu plano estratégico.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Execução da Estratégica; Escritório de Projetos; Gerenciamento do Portfólio.

### **Abstract**

Currently, the most successful organizations are those able to adapt themselves to changes in the dynamic and competitive world of business. Moments of crisis or uncertainty regarding their results show that merely define a strategic plan is not enough; it is essential to manage the execution of this plan as well, so that the organization is able to make adjustments when observing errors and dangers along the way, mitigating the risk of non-achievement of strategic objectives. With the assistance of a Project Management Office, which is able to support programs and portfolios management, it is possible to accurately monitor the entire execution of this strategic plan, since this feature is also capable of supporting projects prioritization in accordance with the strategic objectives, manage scope changes required for programs in order to pursue the expected organization results, control the planned deliveries and measure the practical benefits brought to the organization. These factors were investigated in practice by means of a case study in a large Brazilian service company, which adopted the project management to execute and manage its strategic plan.

**Keywords:** Strategic Planning; Strategy Execution; Project Management Office; Portfolio Management.



## 1. Introdução

No cenário corporativo atual, os níveis de concorrência estão em crescimento acelerado; junto a esse crescimento, aumentam-se também as dificuldades. Com uma concorrência cada vez mais intensa, o planejamento estratégico é cada vez mais indispensável para o sucesso de uma organização. Foi-se a época em que esse planejamento servia apenas de alinhamento entre os membros da alta direção. Hoje, portanto, é necessário o comprometimento de todos os colaboradores da organização para se atingir os objetivos estratégicos (Ocasio & Radoynovska, 2016).

Nos últimos anos, diversas companhias passaram por momentos de crise ou incertezas em relação aos seus resultados, mesmo possuindo um plano estratégico fortemente elaborado e com visões de longo prazo. Isto demonstra que a simples definição de um plano estratégico não é suficiente, sendo necessário gerenciar sua execução de forma a mudar de direção quando se observa perigos no caminho, assim mitigando riscos do não atingimento dos objetivos estratégicos (Ocasio & Radoynovska, 2016).

Kaplan & Norton (2008) acreditam que muitas empresas não conseguem implementar a estratégia e gerenciar as operações por carecerem de sistemas gerenciais abrangentes, que integrem e alinhem essas duas funções vitais. Esse é um grande desafio para as organizações, pois sem uma meta não é possível visualizar o sucesso, porém apenas defini-la não garante o retorno, sendo então necessário gerenciar de perto toda a execução da estratégia. Kaplan & Norton (2008) afirmam ainda que uma estratégia visionária não vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de ser implementada.

Nesse sentido, Kaplan & Norton (2008) afirmam que cerca de 70% das empresas ficam muito distantes de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos e que a maioria das organizações não apresentam sistemas formais para executar suas estratégias. Kaplan & Norton (2008) também defendem que “embora as organizações disponham de uma ampla gama de ferramentas para desenvolvimento e gestão de suas estratégias e operações, ainda carecem de um conceito ou modelo para orientar sua efetiva integração”.

Ao se analisar o Sistema Gerencial para a Integração de Planejamento Estratégico e Execução Operacional (Kaplan & Norton, 2008), composto por seis estágios, pode-se destacar dois deles como prioritários no sucesso da execução da estratégia planejada: Estágio 4, em que ocorre o alinhamento das melhorias de processos com as prioridades estratégicas; e Estágio 5, em que se monitora o desempenho dessas melhorias. O grande desafio que as organizações enfrentam nesse contexto ocorre fundamentalmente nas saídas do Estágio 4, ou seja, na execução correta da estratégia (Kaplan & Norton, 2008). Nesse momento, em que o próprio Sistema Gerencial indica que a execução ocorrerá por meio de projetos, deve ser possível alinhar os conceitos de estratégia à gestão de projetos. Portanto, as melhores práticas em gestão de projetos, apresentadas no guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), desenvolvido e mantido pelo PMI (Project Management Institute), devem ser uma excelente referência para a execução da estratégia.

Se a execução da estratégia é feita por projetos criados para atingir os objetivos definidos no mapa estratégico, é provável que uma grande organização defina uma estrutura que será responsável por acompanhar esses projetos. Essa área pode ser o Departamento de Planejamento Estratégico, o Escritório de Projetos – ou PMO (Project Management Office) – ou ainda outra denominação estabelecida pela empresa.

Por meio deste estudo, será observado o caso de uma empresa prestadora de serviços que adotou métodos de gestão de projetos e para executar e gerenciar seu plano estratégico.



## 2. Referencial teórico

Nesta seção, constam os principais conceitos e fundamentos relacionados com o tema do presente estudo.

### 2.1. Estratégia

Para Porter (1996), a estratégia significa “escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”. Mintzberg & Waters (1985) contestaram a necessidade de a estratégia ser deliberada e, assim, criaram o conceito de estratégia emergente. Para os autores, a estratégia pode ser o padrão em uma corrente de ações ou até a maneira específica de como uma organização realiza suas atividades. Mesmo nessa abordagem bastante abrangente de Mintzberg e Waters, a estratégia é um conceito abstrato que se torna concreto com as ações que a empresa realiza.

Kaplan & Norton (1997) acreditam que “o ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais alto ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o quadro geral. Para obter o máximo de benefícios, a equipe executiva deve compartilhar sua visão e estratégia com toda a empresa”.

A partir das afirmações de Porter (1996) e de Kaplan & Norton (2008), pode-se concluir que a estratégia é um conjunto de escolhas que devem ser implantadas e monitoradas para trazer vantagem competitiva. Porém a mera definição da estratégia em uma companhia não gerará resultados se os colaboradores não transformarem o conceito em fato.

### 2.2. Planejamento Estratégico

Ohmae (1983) considera que o planejamento estratégico é a forma de capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. Almeida (2010) define com uma “técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que consistem na implementação do Plano Estratégico”. O Plano estratégico – ou estratégia empresarial – pode ser definido como a determinação dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos, respondendo onde a empresa quer chegar e como ela chegará.

### 2.3. Sistema Gerencial para a Integração de Planejamento Estratégico e Execução Operacional

Kaplan & Norton (2008) afirmam que mesmo com a adoção crescente de sistemas de execução da estratégia, baseados em indicadores de desempenho, ainda existem lacunas entre a proposição de planos estratégicos e sua execução na organização. Por acreditarem que essa conexão entre estratégia e operação ainda é relativamente falha, Kaplan & Norton (2008) desenvolveram um Sistema Gerencial integrado, representado na Figura 1, que associa a formulação e o planejamento da estratégia com a sua execução.

Kaplan & Norton (2008) acreditam que esse sistema pode ajudar a superar as dificuldades e frustrações com que se depara a maioria das organizações ao tentar implementar sua estratégia. O sistema possui seis estágios e demanda atuação dos gestores e executivos:

- **Estágio 1 – Desenvolver a estratégia:** define-se a estratégia, bem como a missão, os valores e a visão de futuro da empresa, por meio de diversas ferramentas;





Gerenciamento da Qualidade; Gerenciamento dos Recursos Humanos; Gerenciamento das Comunicações; Gerenciamento dos Riscos; Gerenciamento das Aquisições; Gerenciamento das Partes Interessadas.

#### 2.4.2. Programas

O PMI (2014) define um programa como “um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”. Dessa forma, o gerenciamento de programas traz atenção às interdependências entre projetos e aos objetivos mais estratégicos do programa, que não ficam claros sob a ótica isolada dos projetos. Programas são facilmente confundidos com portfólios. Os portfólios são também constituídos por uma série de projetos, mas que não precisam estar relacionados entre si, sendo independentes quanto ao alcance de seus objetivos.

#### 2.4.3. Portfólios

Um portfólio compreende um conjunto de programas, projetos e outros trabalhos, que são agrupados a fim de facilitar o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (PMI, 2014). Essa relação pode ser vista na Figura 2. Tal conjunto de iniciativas deve ser monitorado e comunicado de forma integrada.

Gerenciar o portfólio significa garantir que os projetos priorizados estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Em suma, é importante ter clara a diferenciação feita pelo PMI (2013): enquanto a gestão de projetos está preocupada em fazer corretamente o trabalho, a gestão de portfólios destina-se a fazer o trabalho correto.

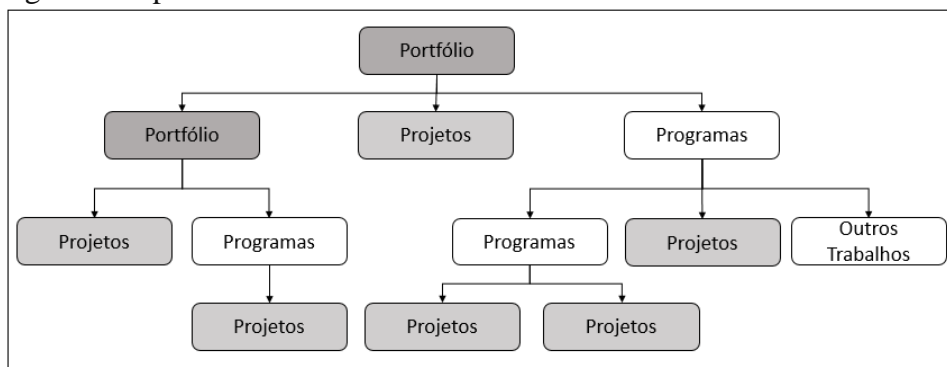


Figura 2 – Relação entre portfólios, programas e projetos (adaptado de PMI, 2014)

#### 2.4.4. Escritório de Projetos (PMO – Project Management Office)

Um Escritório de Projetos – ou PMO – é uma entidade organizacional destinada ao gerenciamento centralizado e coordenado de projetos. Um PMO gerencia, sobretudo, metodologias, padrões, riscos e interdependências entre os projetos da companhia, além de aperfeiçoar o uso dos recursos compartilhados entre todos os projetos (PMI, 2014).

O PMO também pode estar envolvido na seleção e mobilização de recursos para os projetos, sejam estes dedicados ou compartilhados. Também é recomendado centralizar no PMO o gerenciamento das mudanças no escopo dos programas, que podem ser vistas como potenciais oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócio (PMI, 2014). Dentre os benefícios da implantação de um Escritório de Projetos, pode-se destacar, justamente, o maior alinhamento entre os projetos e a estratégia corporativa.



## **2.5. Como a estratégia se associa ao gerenciamento de projetos e programas**

Mesmo que eventualmente não estejam declarados, toda empresa possui uma estratégia e algum tipo de projeto. A gestão de projetos ganhou muita importância nos últimos anos e é um assunto sempre passível de aprofundamento, sobretudo no que tange à sua maior integração aos seus objetivos estratégicos (Ocasio & Radoynovska, 2016; Freitas *et al.*, 2014).

Dentre os principais problemas que ocorrem com portfólios de projetos, estão a grande quantidade de projetos ativos – não conectados à estratégia – e o gerenciamento errôneo de programas – quando se define para os mesmos uma linha de base rígida, reduzindo seu alinhamento às mudanças na estratégia. Se o portfólio não estiver corretamente priorizado, esses projetos não proporcionarão o alcance dos objetivos estratégicos definidos (Ocasio & Radoynovska, 2016). Ao se observar o Sistema Gerencial definido por Kaplan & Norton (2008) e citado na seção 2.3 deste estudo, é possível concluir que, por meio dele, uma empresa executará apenas os projetos condizentes com a estratégia definida, criando assim um portfólio de projetos estratégicos, que auxiliará a empresa a executar a estratégia definida.

O PMI (2014) afirma ainda que o gerente de projetos deve se concentrar nos objetivos especificados para o projeto, ao passo em que o PMO, conforme já discutido, deve gerenciar as mudanças no escopo dos programas.

## **3. Metodologia**

O presente trabalho compreende um estudo de caso de caráter exploratório sobre as práticas adotadas para gerenciar a execução do plano estratégico por uma empresa de grande porte. Também se buscou compreender e analisar os métodos usados na organização no tocante à gestão de projetos e a atuação do PMO para gerenciar os projetos estratégicos. Yin (2015) define um estudo de caso como uma investigação empírica sobre um fenômeno atual e sua relação com a vida real, principalmente em casos que a diferenciação do contexto e do fenômeno não está claramente definida.

A unidade de análise – empresa analisada no estudo de caso – trata-se de uma organização brasileira de grande porte, prestadora de serviços. A escolha dessa organização foi motivada pelo fato de os seus executivos estarem reorganizando e repensando a ligação entre a unidade que realiza o planejamento estratégico e o PMO. A participação dos autores nessa reformulação da empresa permitiu que a coleta de informações fosse feita por observação participante, na qual o investigador torna-se um importante instrumento de pesquisa pelo contato com o universo de seu estudo (Yin, 2015).

Após o planejamento da pesquisa, para a descoberta das informações desejadas, o estudo foi dividido em três partes, iniciando por uma preparação do estudo de caso, seguida de uma análise documental e complementada por uma sequência de entrevistas. Na fase de preparação, foi elaborado um protocolo de pesquisa, contendo as questões a serem descobertas e os passos que deveriam ser seguidos para se aplicar o estudo. Segundo Yin (2015), esse instrumento é considerado uma das mais confiáveis e importantes ferramentas para orientar o pesquisador na coleta de dados. Ainda no início da pesquisa, realizou-se uma revisão bibliográfica, já discutida na seção anterior.

Na segunda fase do trabalho, que consistiu em uma análise documental sobre informações disponíveis na empresa, o protocolo de pesquisa foi aplicado. A pesquisa documental visou dados sobre as práticas e métodos adotados, conforme já apresentado, bem como informações acerca dos resultados dos objetivos estratégicos, dado que há interessante comparativo entre os resultados pretéritos e posteriores à aplicação do plano estratégico, que é gerenciado pelo PMO a partir das práticas de gerenciamento de projetos.



Após esta etapa, foram realizadas entrevistas focadas semiestruturadas para descobrir informações do protocolo de pesquisa não saciadas plenamente com a análise sobre os documentos organizacionais. Analogamente, para as entrevistas foi elaborado um roteiro. Em uma entrevista focada, o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e de forma espontânea, criando uma conversa informal sem deixar de seguir um conjunto de perguntas pré-estabelecidas (Yin, 2015).

Como resultado das três etapas seguidas, houve uma triangulação de fontes de evidências, uma vez que as entrevistas foram realizadas após a aplicação do protocolo de pesquisa sobre os documentos organizacionais e as respostas dos colaboradores confirmaram e complementaram o conteúdo disponível nesses materiais. Esta triangulação agregou acurácia e convicência aos dados obtidos e permitiu o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, desembocando nas conclusões finais do estudo.

#### **4. Resultados obtidos e análise**

A empresa – ou unidade de análise – selecionada está presente no mercado há mais de 20 anos e se tornou líder no seu segmento, com atuação em todo o território nacional. A estrutura organizacional possui atualmente mais de 500 colaboradores, entre áreas operacionais, táticas e estratégicas; as áreas de planejamento estratégico e Escritório de Projetos possuem, juntas, aproximadamente 20 colaboradores. No ano de 2015, a empresa atingiu a marca de 1 milhão e 800 mil clientes e superou 1 bilhão de reais no lucro bruto.

Entre os anos de 2013 e 2014, cerca de 70 projetos foram acompanhados pelo Escritório de Projetos nessa empresa, sendo a grande maioria projetos operacionais, não vinculados aos objetivos estratégicos. A partir de 2015, ao ajustar seu portfólio de projetos, a quantidade foi reduzida para 25, dedicando, com isso, maior foco em iniciativas que trariam resultados aos objetivos definidos no planejamento estratégico.

##### **4.1. A evolução do PMO**

A primeira função de um PMO é auxiliar gerentes de projeto a realizarem seu trabalho. A empresa passou por essa fase quando havia grande número de projetos acompanhados pelo PMO. Não havia vinculação entre os projetos e a estratégia, nem sinergias entre os projetos ou seus objetivos. Esta primeira fase do PMO, nos anos de 2013 e 2014, trouxe à organização o benefício direto de melhorar a gestão dos projetos e um benefício indireto de criar uma cultura mais madura de gestão de projetos, com destaque às atividades de Tecnologia da Informação.

A segunda fase do PMO foi iniciada com uma aproximação do PMO com a área de planejamento estratégico, nos anos de 2015 e 2016. Ao analisar o Sistema Gerencial, destacou-se o Estágio 4 como o momento em que deve ocorrer o alinhamento entre as prioridades estratégicas com as melhorias de processos. O resultado desse alinhamento resulta em novos projetos. Como prescrito na teoria e efetivamente realizado pela empresa analisada, uma das responsabilidades do PMO é gerir o portfólio de projetos da companhia, buscando a priorização de projetos que estejam de acordo com os objetivos estratégicos definidos ou que possuam potencial para gerar valor à empresa.

A partir da gestão de portfólio, é possível visualizar se a empresa está associando seus projetos aos seus objetivos de negócio e, então, analisar se os projetos atuais são adequados para satisfazer os objetivos estratégicos ao longo do tempo. Muitas organizações não se atentam em direcionar a priorização de seus projetos de acordo com o plano estratégico, fazendo com que o PMO, quando o mesmo existe, trabalhe com um grande volume de projetos operacionais e de pequenas melhorias. A empresa analisada, consciente dessa





armadilha, possui uma sistemática para priorizar os projetos conforme sua estratégia. Para auxiliar na tomada de decisão referente aos projetos que devem ser executados, o PMO utiliza um método denominado Analytic Hierarchy Process (AHP), proposto por Thomas Saaty. Esse método é capaz de determinar critérios e seus pesos a partir dos dados e análises providos pelos decisores (Saaty, 1990). Na metodologia da empresa, primeiramente atribui-se um peso para cada objetivo estratégico. Em seguida, cada possível projeto é analisado frente aos impactos que pode trazer para os objetivos estratégicos. Assim, finalmente, são priorizados os projetos com maior impacto e relevância para a estratégia da companhia. Nota-se, com isso, que há um alinhamento e priorização adequados dos projetos que devem ser desenvolvidos, devido ao uso de métodos e técnicas bem estabelecidos e à participação dos executivos de negócios e do PMO durante as decisões sobre o portfólio de projetos.

Para o gerenciamento dos projetos estratégicos, a empresa já consolidou também a utilização das melhores práticas propostas no guia PMBOK, que propõem, dentre outros itens, que os indicadores de desempenho de um projeto sejam a comparação do valor planejado com o realizado em termos de tempo, custo e qualidade. Segundo Vargas (2009), “o projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado”. Além disso, a verificação de escopo (PMI, 2014) é aplicada de maneira estruturada a fim de formalizar a aceitação das entregas.

A terceira fase, que está em curso no ano de 2016, apresenta um grande desafio de mudar a forma de gerenciamento do portfólio de projetos. A principal evolução está na avaliação dos impactos do portfólio nos indicadores estratégicos da companhia.

O PMO analisado, além de controlar suas iniciativas estratégicas com as práticas citadas acima, começa a implementar o processo de controle de mudanças sempre que há necessidade de alteração no escopo original do projeto. Com isso, é realizado o registro formal das mudanças de escopo e são avaliados os impactos na linha de base e nos riscos no projeto. A revisão dos projetos é feita em conjunto com o acompanhamento da estratégia.

Nessa terceira etapa, portanto, a empresa passa a gerenciar os benefícios dos projetos. A equipe de planejamento estratégico e o PMO passam a trabalhar juntos para executar a estratégia em duas etapas. A primeira consiste em transformar um conceito complexo – o plano estratégico – em outro mais simples e organizado – o plano do projeto. A segunda consiste em gerenciar os projetos, monitorando não apenas se eles estão seguindo a linha de base, mas também se os benefícios gerados atendem a estratégia da organização.

As dificuldades enfrentadas estão na diferença entre o que deve ser a gestão de projeto e de programa. Enquanto os gestores de projeto precisam de um escopo definido e acreditam que sucesso é realizar o projeto conforme o planejado, o PMO passa a entender que sucesso é a contribuição para os objetivos organizacionais. Uma questão enfrentada, por exemplo, é se o gerente de projeto deve ser avaliado e premiado pela entrega do escopo (deliverable ou output) ou se deve ser avaliado pelo benefício gerado (outcome).

#### **4.2. A estratégia pode de fato ser executada por meio de projetos?**

Como já discutido, a gestão estratégica é orientada por metas e objetivos a serem alcançados, considerando onde a organização deseja chegar. Porém, apenas identificar os objetivos estratégicos e estabelecer metas e indicadores não é suficiente para se alcançar o resultado esperado, sendo necessário um meio que crie as condições para tal. O gerente do PMO da empresa analisada afirma que, por meio do gerenciamento de projetos, a organização pode alcançar seus resultados planejados de forma eficaz, e que executar a estratégia corretamente significa ter também a capacidade de gerenciar vários projetos simultaneamente.

Na empresa analisada, foi decidido executar a estratégia a partir do Sistema Gerencial proposto por Kaplan & Norton (2008). Com isso, conseguiu-se uma conexão apropriada entre



o planejamento da estratégia a sua execução, bem como uma clara integração entre a gestão da estratégia e a gestão de projetos. O Estágio 4 do Sistema Gerencial foi utilizado para a priorização de projetos, criando assim um portfólio de projetos estratégicos. Ou seja, o PMO trabalha apenas com os projetos derivados do plano estratégico definido nos estágios anteriores do Sistema Gerencial. Desta forma, o entendimento da área de planejamento da empresa é que a execução da estratégia deve ser realmente feita a partir de projetos, mas geridos como programa ou portfólio de projetos (PMI, 2013).

### **4.3. Análise dos resultados e demais considerações sobre o estudo de caso**

A empresa analisada, apesar de estar no mercado há mais de 20 anos, vivenciou um forte crescimento nos últimos cinco anos. Por esse motivo, passou a buscar estratégias e um aprimoramento nos controles e na gestão a fim de maximizar os resultados e atingir a liderança de mercado. Ao analisar a empresa, foi observado que a mesma permanece em busca de um maior alinhamento entre seus projetos, o que inclui encerrar os projetos que não trarão os resultados declarados inicialmente e continuar priorizando projetos alinhados aos objetivos estratégicos. Com isso, as metas definidas previamente vêm sendo alcançadas.

O investimento em ferramentas de controle e gestão de projetos e a reestruturação do Escritório de Projetos foram tracionados há menos de quatro anos. Dentre as atribuições desse novo PMO, está o gerenciamento de todas as iniciativas derivadas do plano estratégico corporativo. O gerente do PMO da empresa analisada afirma que, após essas mudanças na gestão da execução da estratégia, já existe um retorno operacional bastante positivo e um aumento significativo percebido no número de ativos e de market share da empresa.

A partir deste estudo de caso, fica evidente que uma aproximação do gerenciamento da estratégia com as melhores práticas do gerenciamento de projetos pode trazer resultados mais expressivos para a organização. Um fator significativo dessa aproximação está nas mudanças necessárias e efetuadas no escopo desses projetos para melhor perseguir os resultados estratégicos dos programas. Durante a execução de algumas iniciativas estratégicas, houve a necessidade de alterar o escopo do projeto, pois foram identificadas possíveis melhorias que potencializariam os resultados da companhia. Cabe ressaltar que algumas áreas não consideravam tais alterações salutares, uma vez que algumas datas da linha de base anterior à mudança já estavam atreladas às metas individuais dos gestores. Mesmo com a recomendação do PMI para se executar todo o processo de gestão de mudanças, havia, portanto, certa resistência em aceitar tais requisições.

Em outras iniciativas tracionadas pela companhia, foram encontrados questionamentos sobre o sucesso do projeto, pois um projeto era considerado satisfatório quando concluído dentro do prazo e do custo definidos no planejamento e não pelo resultado que o mesmo deveria trazer à companhia. Segundo o PMI (2014), o sucesso do projeto “é medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente”; já para os programas, o sucesso “é medido pelo grau em que o programa atende às necessidades e pelos benefícios para os quais foi executado”.

## **5. Conclusões e considerações finais**

Conforme visto na literatura e a partir do estudo de caso realizado, observa-se que a execução do plano estratégico a partir de projetos pode gerar resultados expressivos para a organização, uma vez que o alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos cria um portfólio de projetos estratégicos, que certamente fortalece o cumprimento dos resultados perseguidos pela organização. O gerenciamento desse portfólio estratégico também auxiliará



os executivos a acompanhar toda a execução da estratégia. Não foram encontradas críticas na literatura sobre a utilização do gerenciamento de programas e portfólios a fim de auxiliar a execução da estratégia nas organizações, mas cabe ressaltar que esse gerenciamento não se destina meramente a apoiar o cumprimento de escopo, prazo e custo de projetos.

A adoção do Sistema Gerencial em uma organização, combinada a outros métodos para gerenciamento da estratégia e gerenciamento e priorização do portfólio de projetos, pode contribuir fortemente para que os objetivos definidos no plano estratégico sejam atingidos. Cabe ressaltar que a correta comunicação e envolvimento de todas as áreas da companhia nessa dinâmica é fator chave para se obter êxito.

As melhores práticas recomendadas no guia PMBOK auxiliam fortemente o controle de projetos, especialmente os operacionais. Entretanto, o resultado de um plano estratégico consiste em projetos isolados, mas sim em programas, que devem ser geridos com mais flexibilidade e também maior foco nos resultados organizacionais do que no escopo. Portanto, é recomendado que o PMO utilize as melhores práticas para gestão de programas e portfólios, enquanto o gerente de projetos se concentre, é claro, na gestão dos projetos.

## Referências

Almeida, Martinho I. R. (2010). Manual de Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas.

Freitas, S. A. R.; Lima, N.; Patah, L. A.; Rovai, R. L.; Steffen, F. N. (2014). Impacto das competências do gerente de projetos no resultado dos projetos: um estudo de caso em uma empresa do segmento financeiro. Em: Anais do III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (SINGEP), São Paulo, Brasil.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997). A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard – 17ª Edição. Rio de Janeiro: *Campus Ltda.* 360p.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2008). The Execution Premium. Harvard Business School Publishing Corporation. 336p.

Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strat. Mgmt. J.*, 6: 257–272.

Ocasio, W.; Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: organizational heterogeneity in business models and governance. *Strat. Organization*. 14(1).

Ohmae, Kenichi (1983). The Mind of The Strategist: Business Planning for Competitive Advantage. Penguin Books. 304p.

Porter, Michael E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*.

Project Management Institute. (2013). The Standard for Program Management. 3ª Edição.

Project Management Institute. (2014). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5ª Edição.

Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.

Vargas, Ricardo Viana. (2009). Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenças competitivas – 7ª Edição. – Rio de Janeiro: Brasport.

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5ª Edição. Porto Alegre: *Bookman*. 320p.