



ALINHANDO PROJETOS À ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

Darwin Magnus Leite

UFF

José Rodrigues de Farias Filho

UFF

Resumo

No cenário competitivo da atualidade, o desenvolvimento de estratégias de negócios tornou-se uma necessidade para as empresas. Ao mesmo tempo, cresceu o emprego de projetos como forma de materializar os objetivos fixados pelos planejamentos estratégicos. A finalidade deste trabalho é examinar os componentes da estratégia necessários à correlação com os projetos, bem como identificar os elementos do gerenciamento de projetos que devem ser orientados pela estratégia, a fim de se entender como os projetos podem ser conduzidos de forma a atender aos objetivos estratégicos da empresa. Para alcançar esse propósito foi realizada uma breve pesquisa aplicada e exploratória da literatura sobre estratégia, gerenciamento de projetos e alinhamento estratégico, examinando-se composição e a estrutura teórica desses tópicos. Os resultados da pesquisa indicaram que o alinhamento estratégico depende da definição tipológica do projeto, do desenvolvimento de uma estratégia de projeto e da associação desses elementos a instrumentos de gestão orientados aos projetos.

Palavras-chaves: estratégia; alinhamento estratégico; gerenciamento de projetos

1. INTRODUÇÃO

O mercado mundial caracteriza-se pela globalização, interconexão econômica e por uma intensa competição entre organizações que buscam obter resultados consistentes a custos reduzidos. Nesse ambiente, a alta administração das organizações procura alcançar situações futuras favoráveis, desenvolvendo planejamentos estratégicos para definir estratégias de negócio adequadas ao seu contexto.

Ao mesmo tempo, cada vez mais as organizações modernas iniciam projetos para criar serviços, processos, produtos novos e únicos ou então para aperfeiçoar os já existentes. Essa expansão se deve à crescente percepção dos benefícios proporcionados pelos projetos ao desenvolverem empreendimentos de maneira controlada e possibilitarem a transformação da estratégia em realidade (SHENHAR; *et al*, 2007; SHENHAR; DVIR, 2007).

Contudo, verifica-se na prática que transmitir a concepção estratégica do negócio às ações operacionais em uma organização não é uma tarefa simples. Observa-se que, embora muitas vezes se entregue aos clientes projetos em conformidade com as restrições clássicas, as empresas não obtêm resultados correspondentes ao que os seus planejamentos estratégico estabeleceram. O desdobramento da estratégia de negócio no nível operacional enfreta dificuldades pela incompreensão do conceito estratégico, além das incertezas e complexidades existentes em qualquer projeto (JOHNSON, 2008; ARTTO; *et al*, 2007; DVIR; SHENHAR; 2007).

Uma pesquisa anual realizada em conjunto pelas seções brasileiras do Project Management Institute (PMI) revelou que apenas 4% das empresas brasileiras participantes do estudo declararam que seus projetos estão sempre alinhados à estratégia (ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS BRASIL, 2008). Esse dado revela que o alinhamento estratégico dos projetos é deficiente em muitas organizações, evidenciando uma relação inadequada entre estratégia e projetos nessas empresas. Dessa forma, torna-se essencial identificar processos lógicos de gestão que transformem a estratégia em ação de modo a desenvolver e sustentar as vantagens competitivas necessárias à obtenção dos resultados esperados pelas organizações.

O objetivo deste artigo é examinar os componentes da estratégia necessários à correlação com os projetos, bem como identificar os elementos do gerenciamento de projetos

que devem ser orientados pela estratégia, a fim de se entender como os projetos podem ser conduzido atendendo aos objetivos estratégicos da empresa.

2. METODOLOGIA

Esse artigo se destina a responder um problema concreto, qual seja: como transmitir a estratégia à execução dos projetos? Dessa forma, é possível classificar a pesquisa como aplicada (VERGARA, 2007). Para elaboração do trabalho, considerando os conceitos de Vergara (2007), realizou-se uma pesquisa exploratória na literatura relacionada, devido se tratar de um tema de pouco conhecimento acumulado ou sistematizado. Para elaboração deste trabalho entendeu-se que os fenômenos relacionados à pesquisa deveriam ser examinados de forma abrangente, partindo-se de dados particulares, inferindo-se verdades gerais de modo a se obter conclusões mais amplas que as premissas estabelecidas. Por essa razão, foi utilizado o método indutivo (MARCONI e LAKATOS, 2005). O modelo de pesquisa empregado nesse estudo corresponde a uma estratégia metodológica baseada no raciocínio analítico e no uso do conhecimento científico sobre os tópicos pesquisados.

A organização do trabalho se divide em três partes. A primeira compreendeu uma breve e sucinta revisão da literatura relacionada, abrangendo aspectos conceituais, que visou estabelecer os elementos necessários à compreensão dos conhecimentos relacionados aos objetivos desse artigo. Na parte seguinte, os resultados da pesquisa foram apresentados, analisados e discutidos. A etapa final apresentou as conclusões extraídas do conteúdo examinado.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. ESTRATÉGIA

A estratégia empresarial apresenta uma “ampla variedade de produção literária, com distintas interpretações e significados” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.15).

Para Chandler (1962, p.13) a estratégia pode ser definida como “a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”.

Segundo Andrews (1971, p.79) a estratégia pode ser entendida como um “conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a se definir a que atividades a empresa se dedica, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. O autor subdividiu a estratégia empresarial, conforme o nível de decisão, em três tipos: estratégia corporativa, estratégia de negócios; e estratégia funcional (ANDREWS, 1971).

Mintzberg (1978) interpretou a estratégia como um fluxo de ações que combina formulação e implementação e que atua de forma dinâmica e emergente. Mintzberg (1987) apresentou cinco definições para estratégia: plano – diretriz de ação; padrão – comportamento consistente no tempo; posição – criada por diferentes conjuntos de atividades, resultando em um único conjunto de produtos em um mercado específico; perspectiva – modo de interpretar o mundo; pretexto – uma manobra para superar o concorrente.

Porter (1980, 1985) formulou o conceito de estratégias genéricas - custo, diferenciação e enfoque. Posteriormente, Porter (1996, p.68) reformulou o conceito de estratégia como sendo “a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de diferentes atividades”.

Shenhar *et al* (2007) assinalaram que as diferentes interpretações a respeito da estratégia incluem todas as atividades de uma organização e, por essa razão, podem proporcionar a percepção equivocada de que esse conceito significa mais do que realmente representa. A proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.22), no esforço para esclarecer esse entendimento, considera que a “estratégia: estabelece direção, focaliza esforços, define a organização e provê consistência”.

3.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A origem do gerenciamento de projetos está fortemente associada às demandas de planejamento dos projetos militares dos Estados Unidos, surgidos no pós-guerra, que necessitavam inter-relacionar um amplo conjunto de múltiplas atividades. Nesse contexto, o Departamento de Defesa daquele país desenvolveu iniciativas como o Projeto Manhattan

(construção da primeira bomba atômica norte-americana), o bombardeiro B52, o míssil balístico intercontinental Minuteman e o Submarino Polaris, propiciando o desenvolvimento da Técnica de Avaliação e Controle de Programas (PERT) e do Critical Path Method (CPM) (KERZNER, 2003; CRAWFORD, 2006; SHENHAR e DVIR, 2004).

Segundo Kerzner (2003, p.2) “a elevada proporção das mudanças na tecnologia e no mercado atual tem exigido grandes esforços dos modelos tradicionais de gestão, que não respondem com rapidez suficiente a um ambiente em transformação”. Kerzner (2003) aponta, então, o gerenciamento de projetos como sendo a estrutura capaz de satisfazer a essas necessidades.

No entendimento de Milosevic e Srivannaboon (2006) o gerenciamento de projetos é uma forma especializada de gestão, semelhante a outras estratégias funcionais utilizadas para se alcançar uma série de objetivos de negócio e tarefas de trabalho dentro de cronogramas e orçamentos definidos. Nessa visão, o gerenciamento de projetos apóia diretamente à estratégia competitiva da organização para entregar resultados em termos de redução do tempo para o mercado, alta qualidade e baixo custo.

O gerenciamento de projetos foi definido no Project Management Body of Knowledge (PMBOK) como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.” (PMBOK GUIDE, 2008, p.6).

Assim, o gerenciamento de projetos constitui uma forma eficaz de se implementar mudança ou gerar inovação para a organização e conecta-se diretamente à estratégia, entendida como o caminho para se alcançar a necessária vantagem competitiva em uma organização.

3.3. PROJETOS

A realização de um projeto requer a integração de inúmeras funções gerenciais tais como planejamento, controle, direção, desenvolvimento de equipe, comunicação e outras, além da gestão de custos, de cronogramas, da técnica, de risco, de conflitos, dos stakeholders e do ciclo de vida do projeto (DVIR e SHENHAR, 1996).

Hobday (2000) expressou o conceito de que os projetos existem para comunicar o conteúdo definido pelo *design* e pela arquitetura, para combinar diferentes recursos, conhecimentos e perfis dos colaboradores. Dvir e Shenhar (2007) definiram projeto como um

processo e uma organização temporários, estabelecidos para se alcançar um objetivo determinado sobre restrições de tempo, custo e outros recursos. Esses autores vêem o gerenciamento de projetos como atividades gerenciais necessárias a levar um projeto a um fim bem-sucedido (DVIR e SHENHAR, 2007; SHENHAR, *et al*, 2007).

Adotando uma forma simples e direta, o PMI definiu projeto como sendo “um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK GUIDE, 2008, p.5).

3.4. TIPOLOGIA DE PROJETOS

O entendimento das principais interpretações tipológicas dos projetos possibilita a compreensão das características amplas dos projetos e contribui para melhor relacioná-los à estratégia.

McElroy (1996) formulou uma proposta tipológica de projetos fundamentando-se na cultura, considerando que esta é construída no passado da organização. O autor afirmou que os projetos podem ser considerados uma organização e por isso também podem ser classificados segundo a sua cultura. Esse entendimento dividiu de forma ampla os projetos em *Soft* e *Hard* de acordo com os elementos que os caracterizam conforme descreve a figura 2.

Figura 2: Cultura de uma organização



Fonte: Adaptado de McElroy, 1996.

Os projetos *Soft* envolvem atividades complexas direcionadas a atingir resultados intangíveis, tipicamente não possuem objetivos e escopo precisamente definidos inicialmente, tem seus custos mais difíceis de serem estimados e frequentemente adotam uma lógica

ambígua de relacionamento entre as atividades. Os projetos *Hard* produzem algum tipo de facilidade ou alguma mudança física, como um prédio, um navio ou um avião.

Dvir e Shenhar (1996) propuseram uma tipologia de projetos, considerando como variável dependente o sucesso do projeto. Nesse modelo, Dvir e Shenhar (1996) estabeleceram duas dimensões para a classificação dos projetos: incerteza tecnológica e escopo do sistema. Essas dimensões são subdivididas em função do domínio no conhecimento disponível para realização do projeto e das hierarquias gerenciais definidas pelo tamanho do projeto. Tais diferenças implicam, segundo Dvir e Shenhar (1996), na adoção de diferentes padrões, estilos e práticas gerenciais. Essa percepção equivale a dizer que a gestão do projeto é diretamente afetada pelo nível de conhecimento a ser utilizado na execução do projeto, bem como pelo tamanho do projeto.

Shenhar (2001) aprofundou as discussões sobre tipologia e propôs a classificação prévia dos projetos, antes da fase de iniciação, a fim de se definir o estilo gerencial correspondente a cada tipo de projeto. O autor identificou a necessidade de adaptar as práticas de gerenciamento de projetos ao tipo de projeto definido, além de sugerir o equilíbrio entre riscos e oportunidades nos projetos. Shenhar (2001) entendeu que não havia um modelo padrão para se gerenciar qualquer projeto, contrariamente ao sugerido por boa parte da literatura. Ou seja, diferentes tipos de projetos requerem diferentes formas de gestão (SHENHAR, 2001). Reforçam essa interpretação as diferentes possibilidades tipológicas existentes para os projetos com as suas decorrentes diferenças no gerenciamento.

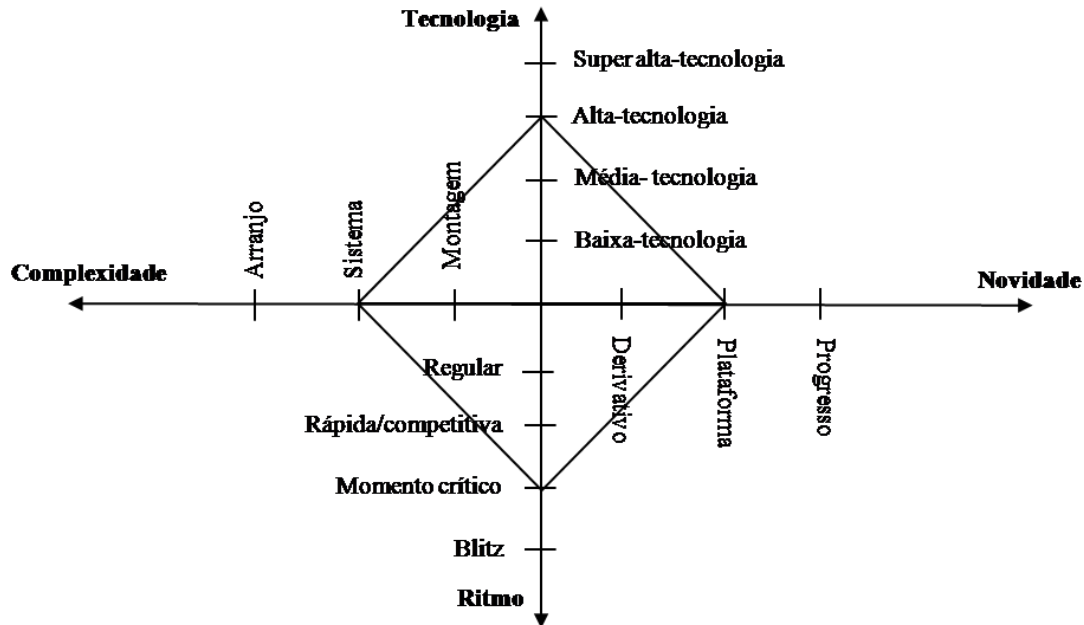
Shenhar *et al* (2002) propuseram a classificação dos projetos em internos e externos, fundamentando-se no tipo de consumidor para o qual se destina o produto do projeto. Projetos externos, normalmente, desenvolvem produtos que atendem a clientes no mercado, enquanto os internos visam a clientes na organização. Shenhar *et al* (2002) ainda identificaram que os projetos podem ser classificados, segundo sua natureza, como estratégicos ou operacionais.

Na evolução do estudo tipológico, Shenhar e Dvir (2007) desenvolveram o modelo Diamante, exibido na figura 3, que se baseia em quatro dimensões dos projetos: novidade - incertezas nos objetivos; tecnologia - incertezas tecnológicas; complexidade - mede a complexidade do produto, tarefa e organização; ritmo - grau de urgência.

Na visão dos autores, essas dimensões devem ser os fatores determinantes das escolhas estratégicas relacionadas ao projeto. Tal entendimento enfatiza a exata definição dos tipos de projeto como requisito para estabelecer a estratégia do projeto. O modelo Diamante

favorece o alinhamento estratégico ao consolidar os elementos característicos dos projetos que os diferenciam e afetam o seu gerenciamento.

Figura 3: Modelo Diamante.



Fonte: adaptado de Shenhar e Dvir, 2007.

Evaristo e Fenema (1999) classificaram o gerenciamento de projetos em duas categorias: projeto único ou múltiplos projetos. Os autores argumentaram que, até a revolução tecnológica dos anos 90, parte significativa da literatura estava orientada à gestão de um único projeto. Contudo, eles observaram que a expansão na tecnologia e na utilização do gerenciamento de projetos evidenciou a necessidade de evolução do conceito de gestão baseada em um projeto isolado para o de múltiplos projetos ou gerenciamento de programas.

A execução de múltiplos projetos demandou a organização dos projetos em programas destinados ao alcance de resultados mais amplos e complexos. Além disso, com as necessidades operacionais da globalização e a disponibilidade dos recursos de TI, os projetos e programas passaram a ser realizados em distintas localidades, de forma concorrente e simultânea, colaborando e compartilhando com os mesmos objetivos. Essa abordagem ressaltou a questão da otimização na alocação de recursos, tema cuja solução em projetos não é habitualmente simples, mas que aumenta em dificuldade quando se amplia a questão logística relacionada.

A tipologia de Evaristo e Fenema (1999) baseou-se na influência da TI e na distribuição espacial durante a execução dos projetos, apresentando uma grande distinção entre os possíveis tipos, o que sugere a necessidade de se aplicar diferentes técnicas e ferramentas para gerenciar cada projeto. Essa tipologia e suas conseqüentes interpretações confirmam o entendimento de que o alinhamento estratégico dos projetos variará enormemente, conforme a classificação estabelecida.

Shenhar e Dvir (2004) resgataram a evolução de diversas gerações que conceitualizaram o gerenciamento de projetos e realizaram um importante estudo histórico que identificou os conceitos centrais de cada período, permitindo a visualização da evolução tipológica dos projetos. O estudo desses autores identificou que, após o ano 2000, os conceitos centrais em gerenciamento de projetos foram adaptação, alinhamento estratégico e globalização. Os principais impulsos desses conceitos foram as noções de que um modelo de gerenciamento não serve para todos os projetos, que há necessidade de uma forte conexão do gerenciamento de projetos ao negócio nas empresas e de que a realização de projetos tende a se dispersar geograficamente. Essas disposições requerem o desenvolvimento, no gerenciamento de projetos, de uma abordagem adaptativa, da construção de uma estratégia para o projeto e da coordenação virtual.

Prado (2004) reforçou o entendimento sobre as diferenças entre os projetos e as conseqüentes variedades de abordagens para gerenciá-los. O autor identificou a diferenciação dos projetos por categorias, tais como: mão-de-obra, grau de incerteza, tipos de pressão dominante (prazo, custo, tecnologia ou estabilidade do escopo) ou a importância do fator custo. Prado (2004) também identificou a possibilidade de diferenciar os projetos pelo tamanho.

As diferentes abordagens tipológicas dos projetos revelaram que os projetos possuem diferenças quanto à sua importância estratégica e que cada tipo requer uma abordagem distinta de gerenciamento. Tal constatação também estabelece o entendimento de que o alinhamento estratégico não será obtido da mesma forma para todos os projetos.

3.5. INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DE PROJETOS

O desenvolvimento simultâneo de diversos tipos de projetos, competindo com recursos limitados, levou as empresas a se adaptarem e a explorarem o conhecimento sobre

gerenciamento de múltiplos projetos (CABANIS-BREWIN e PENNYPACKER, 2008). O gerenciamento de projetos em portfólio é um instrumento de gerenciamento de múltiplos projetos voltado para o uso eficiente de recursos e dos conhecimentos ou habilidades existentes na organização (PELLEGRINELLI, 1997). Esse mecanismo de seleção, categorização e priorização de projetos proporciona coordenação, sinergia e integração ao conjunto de atividades da empresa.

O PMBOK (PMBOK GUIDE, 2008, p.8) define portfólio como “um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o seu gerenciamento eficaz, a fim de atender aos objetivos estratégicos do negócio”. O PMI reafirma esse entendimento e estabelece que um portfólio “reflete os investimentos feitos ou planejados por uma organização, que estão alinhados com suas metas e seus objetivos estratégicos” (THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT, 2008, p.5).

Diferentes autores (KENDALL e ROLLINS, 2003; LEVINE, 2005; MORRIS e JAMIESON, 2005; MARTINSUO e LEHTONEN, 2007) entendem que o gerenciamento de portfólio, selecionando e priorizando projetos e programas na organização, é o início do processo de alinhamento estratégico de projetos.

O gerenciamento de múltiplos projetos também pode ser desenvolvido organizando os projetos em programas. Pellegrinelli (1997) definiu programa como sendo uma “estrutura para agrupar os projetos existentes ou estabelecer novos projetos, concentrando todas as atividades necessárias para alcançar um conjunto maior de benefícios” (PELLEGRINELLI, 1997, p.141). Morris e Jamieson (2005) observaram que os programas são adequados para implementar a estratégia e que proporcionam o alinhamento estratégico nas atividades executadas nos projetos. Esses autores relacionaram o emprego de programa com o do portfólio, afirmando que o primeiro possui maior envolvimento com as atividades rotineiras enquanto que o segundo possui um perfil mais analítico e que ambos devem ser utilizados em um mesmo sistema de gestão de projetos de modo a prover alinhamento estratégico.

Um programa, segundo o PMBOK (PMBOK GUIDE, 2008, p.9), “é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não seriam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.”

Para o PMI o gerenciamento de programa é uma coordenação centralizada feita para alcançar os objetivos estratégicos e os benefícios do programa. Nessa visão, os projetos de um programa se relacionam pelos resultados ou pela capacidade coletiva. O programa considera a

interdependência dos projetos e auxilia no estabelecimento de uma abordagem adequada para gerenciá-los eficazmente (PMBOK GUIDE, 2008, p.10; THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT, 2008).

Muitos autores (LYCETT, RASSAU e DANSON, 2004; THIRY, 2004; MORRIS e JAMIESON, 2005; e COOKE-DAVIES e DINSMORE, 2006) identificaram que as características do gerenciamento de programas, seus processos e metodologias proporcionam o alinhamento estratégico nos projetos componentes.

Outro instrumento importante na gestão de projetos é o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO). Trata-se de uma entidade organizacional estabelecida para apoiar gerentes de projetos, equipes, pessoas em diversos níveis gerenciais estratégicos e funcionais da organização na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos (DAI e WELLS, 2004).

Os resultados produzidos pela atuação de um PMO variam conforme o seu papel e o nível no qual ele está inserido na empresa. Os principais benefícios identificados na utilização de um PMO são: a elevação do nível de sucesso em projetos (BUSINESS IMPROVEMENTS ARCHITECTS, 2009; KENDALL e ROLLINS, 2003; COOKE-DAVIES e DINSMORE, 2006); o estabelecimento da governança nos projetos (THIRY e DEGUIRE, 2007); e a gestão do conhecimento em projetos (DAI e WELLS, 2004; DESOUZA e EVARISTO, 2006).

O PMI considera que os esforços do PMO devem estar alinhados com as necessidades estratégicas da organização. Tal efeito pode ser obtido pelo desempenho das seguintes funções: gerenciar grandes mudanças no escopo de programas em situações de potencial oportunidade, a fim de facilitar o atendimento aos objetivos do negócio; otimizar o uso de recursos compartilhados pelos projetos; e gerenciar metodologias, padrões, riscos e oportunidades e a interdependência entre projetos no nível da empresa.

Essas visões estabelecem o entendimento de que a atuação do PMO contribui para o alinhamento estratégico, aumentando essa contribuição na medida em que a localização organizacional e os papéis do escritório se aproximam da alta administração, de onde normalmente provêm as diretrizes estratégicas.

3.6. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A necessidade do alinhamento estratégico tem origem no caráter ambíguo da estratégia que pode gerar diferenças entre o produto do planejamento e o resultado de sua execução. Diferentes grupos de pessoas, trabalhando em locais isolados em uma mesma organização, podem direcioná-la para sentidos distintos, quando não há uma gestão integrada vinculando ação à estratégia e seus objetivos (BOYER e McDERMOTT, 1999; INTRODUÇÃO AO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2007).

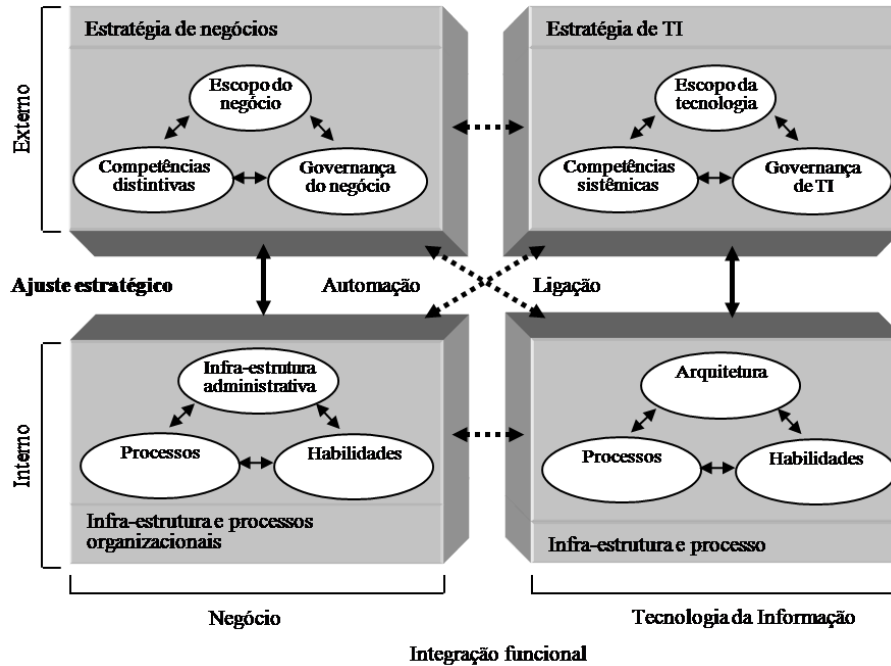
A expressão alinhamento estratégico começou a ser utilizada com maior intensidade após a expansão da indústria de Tecnologia da Informação (TI) nos anos 90. Isso ocorreu porque durante algum tempo, muitas empresas adquiriram sistemas de gestão sem considerar suas próprias estratégias. Com isso, muitos sistemas de TI foram instalados nas empresas, mas não foram plenamente utilizados, evidenciando uma relação custo-benefício desvantajosa. Tais aspectos estimularam ao desenvolvimento de conceitos e conhecimentos que proporcionassem o alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de TI (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; MEADOR, 1997).

Henderson e Venkatraman (1993) interpretaram o alinhamento estratégico como o ajuste dinâmico entre os domínios externos e internos da organização, buscando estabelecer uma estrutura que inserisse a TI na gestão estratégica das empresas. A figura 1 representa o modelo de alinhamento estratégico proposto por Henderson e Venkatraman (1993).

Henderson e Venkatraman (1993) consideraram o alinhamento uma adequação entre os domínios externos e internos da empresa. O primeiro domínio corresponde ao âmbito de negócios no qual a empresa compete e busca a diferenciação da concorrência, O domínio interno está relacionado à lógica da estrutura administrativa e ao desenvolvimento dos recursos humanos para se alcançar as competências organizacionais necessárias.

Seguindo o pensamento de Porter (1996), Henderson e Venkatraman (1993) defenderam a formação de um impulso crítico, proporcionado pela capacidade organizacional de diferenciar as operações da empresa de seus concorrentes, a fim de manter vantagem competitiva. Segundo os autores isso somente ocorrerá se houver um adequado alinhamento estratégico na organização, capaz de transmitir e transformar a estratégia de negócios em estratégia funcional.

Figura 1: Modelo de alinhamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman, 1993.

Segundo Grundy (2000, p.93), “quando a agenda da organização diz respeito a questões estratégicas, a interação dos gerentes em seus grupos (ou entre grupos) se transfere para os campos cognitivo, emocional e territorial”. Para o autor, a importância de tais aspectos ocorre devido às turbulências e influências dos ambientes externos e internos nos campos emocionais e sensíveis das pessoas responsáveis pela execução da estratégia no nível operacional.

Kaplan e Norton (2004) consideraram que o alinhamento estratégico corresponde a relacionar organização, seus recursos e processos críticos com o posicionamento estratégico da empresa. Os autores enfatizaram a importância de comunicar adequadamente a estratégia à força de trabalho, observando que essa não é uma prática comum nas organizações que, habitualmente, adotam o estilo militar de “comando e controle”, implementando a estratégia de forma centralizada e sigilosa. Segundo Kaplan e Norton (1997) as pessoas somente poderão contribuir com a implementação da estratégia na empresa se puderem compreender a essência e os conceitos estratégicos, visualizando objetivos, metas e estimando o esforço que lhes cabe nesse processo.

Para Tharp (2007) a estratégia, em muitas empresas, possui um elevado nível de abstração e por isso não é comunicada e transmitida com facilidade às ações da empresa. Tal percepção explicita a necessidade do desenvolvimento de modelos e processos que orientem o alinhamento estratégico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos que foram examinados permitiram identificar a importância de uma correta e prévia classificação tipológica dos projetos, como forma de se estabelecer diretrizes, práticas e técnicas gerenciais adequadas à realização de empreendimentos na empresa em conformidade com seus objetivos estratégicos.

A proposta de McElroy (1996) evidenciou a necessidade de se interpretar a condição predominante no projeto, antes de seu início, e dessa forma estabelecer as orientações necessárias ao alinhamento em função dos aspectos culturais a ele relacionados. Assim, analisando-se os elementos que definem a tipologia estabelecida por McElroy (1996), percebe-se que os projetos *Soft*, por sua natureza ambígua, podem ser de maior dificuldade na obtenção do alinhamento estratégico do que os projetos *Hard*, cujos componentes característicos se adequam melhor a elaboração de requisitos tangíveis e facilitam o estabelecimento do alinhamento estratégico em um modelo sistemático. Conseqüentemente, o alinhamento de projetos do tipo *Soft* ocorrerá a partir de abstrações, enquanto nos projetos *Hard* poderá ser obtido a partir da aplicação de modelos específicos.

A discussão estabelecida por Evaristo e Fenema (1999) expôs a influência da evolução tecnológica e da globalização na condução de projetos. Projetos realizados de forma geograficamente dispersa devem enfrentar maiores desafios ao alinhamento, como por exemplo, a condução de equipes virtuais, a alocação de recursos em locais distantes, a compatibilização de cronogramas e a concorrência para objetivos comuns.

A percepção da tipologia de projetos desenvolvida por Dvir e Shenhar (1996) e Shenhar (1998; 2001) explicitou a noção de que o gerenciamento de projetos deverá considerar as características dos projetos para definir o seu modelo gerencial. O modelo de avaliação Diamante representa a evolução do conhecimento sobre tipologia de projetos e também estabelece uma clara compreensão sobre como os projetos podem ser classificados

antes de se definir o modelo gerencial a ser empregado para execução do projeto de forma alinhada à estratégia.

Os estudos de Shenhar e Dvir (2004) evidenciaram o consenso sobre o alinhamento estratégico como sendo uma resposta às necessidades atuais de realizar projetos de forma vinculada aos objetivos do negócio. A pesquisa feita pelos autores confirmou a idéia de que o alinhamento estratégico pode ser obtido por meio do desenvolvimento de uma estratégia funcional ou estratégia do projeto. Shenhar e Dvir (2004) reforçaram as idéias de Evaristo e Fenema (1999) ao expressarem o entendimento de que a evolução tecnológica e a velocidade das transações no mundo globalizado demandam a capacidade de gerenciar projetos distantes com equipes virtuais.

Entre os instrumentos de gestão de projetos que contribuem para o alinhamento estratégico, destacam-se o portfólio, os programas e o emprego de PMO. O estabelecimento de um portfólio de projetos proporciona a análise, seleção e avaliação dos projetos que a organização deve realizar, sejam novos ou em andamento, vinculando-os dessa forma às diretrizes estratégicas da organização. Tal análise considera o estudo tipológico prévio do projeto a ser realizado pela empresa, tal como defendeu Shenhar (2001). Segundo o PMI, um portfólio reflete os objetivos estratégicos da organização e representa uma visão de seus projetos e programas (THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT, 2008, p.5). O PMI entende os projetos componentes do portfólio como sendo investimentos e por isso prevê, em seu gerenciamento, processos que relacionam as prioridades da organização com a alocação de recursos, o que proporciona alinhamento estratégico. Dessa forma, o portfólio contém o trabalho selecionado para ser feito, mas não necessariamente o trabalho que deverá ser feito (THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT, 2008).

Os conceitos e as interpretações examinadas sobre o emprego das técnicas de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, bem como sobre escritório de gerenciamento de projetos indicam que o emprego conjunto desses instrumentos pode proporcionar a adequada orientação estratégica ao nível operacional ou funcional, onde se realizam os projetos de uma organização. Ao mesmo tempo, a conceituação sobre o alinhamento mostra a necessidade dos processos e métodos utilizados pelos instrumentos de gestão de projetos conterem os requisitos para o alinhamento estratégico. Dessa forma, pode-se dizer que o uso desses instrumentos proporciona o alinhamento estratégico dos projetos.

Embora focado em TI, percebeu-se que o modelo de alinhamento formulado por Henderson e Venkatraman (1993) pode ser estendido a outras funções específicas necessárias à gestão de uma empresa, tal como o gerenciamento de projetos. Baseando-se nesse modelo é possível identificar quais os elementos estão envolvidos no alinhamento entre a estratégia de negócios e a função de gestão. Por parte do negócio: escopo do negócio, governança do negócio, competências distintivas, processos, infra-estrutura administrativa (estrutura) e habilidades. Por parte da função específica de gestão: escopo do trabalho, competências sistêmicas, governança funcional, arquitetura da função, processos e habilidades. Com base nesses conceitos, o alinhamento estratégico pode ser entendido como uma adequação dos elementos estratégicos (contexto externo, recursos e processos), aos elementos operacionais (estrutura, processos e capacidades).

A pesquisa realizada também estabeleceu que a adequação entre as estratégias relaciona-se diretamente com o desempenho da organização, colaborando para a obtenção de resultados superiores. Portanto, o alinhamento estratégico pode ser entendido como um processo dinâmico que deve estar relacionado com os sistemas de mensuração do desempenho na empresa.

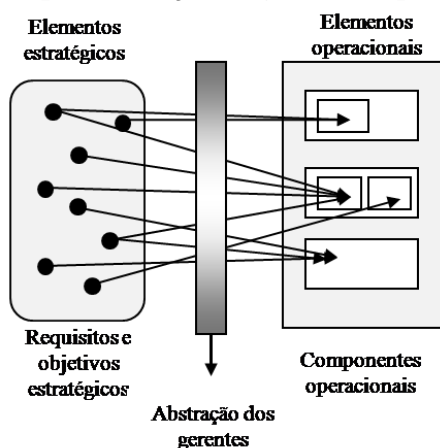
Outro aspecto evidenciado é o caráter de abstração e cognição envolvido na condução do processo de alinhamento que pode requerer um grande esforço e conhecimento do gerente responsável e ainda assim apresentar resultados insatisfatórios. Percebe-se também que, na velocidade das transformações atuais, a competitividade exacerbada e as contínuas mudanças tecnológicas podem levar as organizações a ajustarem suas estratégias, continuamente, em múltiplos aspectos. Nesse quadro, apenas a capacidade de abstração dos gerentes pode não ser suficiente para transmitir a estratégia de forma adequada ao nível operacional. Por essa razão, torna-se necessária a elaboração de modelos organizacionais para sistematizar a obtenção do alinhamento estratégico.

Examinando-se essas interpretações, é possível afirmar que haverá alinhamento estratégico quando se verificar a correspondência e o desdobramento hierárquico entre estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia funcional, respectivamente.

Para que esse processo não seja puramente cognitivo como mencionou Grundy (2000), nem seja um simplesmente uma abstração tal como mencionou Tharp (2007), torna-se necessário fundamentar a proposição de um modelo de alinhamento estratégico, interpretando-se os estudos dos principais autores desse tema (HENDERSON e

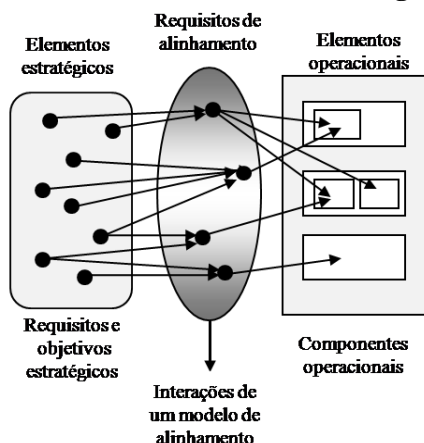
VENKATRAMAN, 1993; BOYER e McDERMOT, 1999; STEPANOVICH e MUELLER, 2002; JOSHI, KATHURIA e PORTH, 2003; AVISON *et al*, 2004; KAPLAN e NORTON, 2004). Entende-se que tal modelo deve relacionar os requisitos e os objetivos contidos na estratégia com os elementos e os componentes operacionais, presentes nos projetos. Essa relação requer a interseção dos requisitos de alinhamento estratégico que deverão ser identificados por ocasião da definição do modelo de gerenciamento de projeto adequado ao tipo de projeto. Os instrumentos para gestão de projetos, na medida em que atuam como modelos de alinhamento, também precisam definir e considerar em seus processos, esses e outros requisitos necessários ao alinhamento estratégico. Esse entendimento está expresso nas figuras 4 e 5.

Figura 4: Alinhamento estratégico por abstração do gerente de projeto.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 5: Fundamentos para um modelo de alinhamento estratégico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

5. CONCLUSÕES

A pesquisa mostrou que o alinhamento estratégico de projetos é necessário às empresas modernas, dada as atuais características de competitividade e velocidade das mudanças no mundo moderno. Verificou-se que a obtenção do alinhamento estratégico pode ser favorecida se houver relação deste com o sistema de medição de desempenho da empresa. Evidenciou-se também que a adequação estratégica dos projetos depende, fundamentalmente, da classificação destes.

A definição tipológica permitirá definir o grau de dificuldade do alinhamento estratégico, bem como o estabelecimento das configurações gerenciais adequadas para se alcançá-lo. Por essa razão, entende-se que os projetos devem ser submetidos a diversas classificações, a fim de selecionar as práticas de gerenciamento de projetos adequadas ao empreendimento e assim reduzir riscos e ampliar oportunidades existentes. Tal processo pode ser conduzido durante o gerenciamento do portfólio, o que reforça o seu aproveitamento como instrumento de gestão para a obtenção do alinhamento estratégico de projetos. Além disso, percebe-se que o estabelecimento de uma estratégia de projeto ou estratégia funcional como um instrumento gerencial capaz de proporcionar o alinhamento pretendido.

O estudo indicou os componentes da estratégia como escopo e governança do negócio, competências, processos, estrutura organizacional e habilidades que devem ser reproduzir nos projetos. Tais componentes devem conter os requisitos e objetivos estratégicos. Por outro lado, os elementos dos projetos que compreende escopo, competências, governança, arquitetura de função, processos e habilidades devem estar ajustados à estratégia de negócios.

Assim, pode-se dizer que o alinhamento estratégico depende da definição dos requisitos de alinhamento, dos processos e métodos adotados para interação entre os elementos estratégicos e os operacionais, o que envolve o emprego conjunto dos instrumentos de gestão em projetos associados a processos para classificação tipológica prévia e ao estabelecimento de uma estratégia de projeto.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood: H. Dow Jones-Irwin. 1971.

ARTTO, Karlos; *et al.* What is project strategy? **International Journal of Project Management**, Kidlington Oxford, v.12, p. 4-12. 2007.

AVISON, David; JONES, Jill; POWELL, Philip; WILSON, David. Using and validating the strategic alignment model. **Strategic Information Systems**. v.13, p.223-246. 2004.

BOYER, Kenneth k.; McDERMOTT, Christopher. Strategic consensus in operations strategy. **Journal Operations Management**. v.17, p.289-305. 1999.

BUSINESS IMPROVEMENT ARCHITECTS (Canadá). **Creating and Sustaining a Project Management Office**. Disponível em: <<http://www.bia.ca/creating-and-sustaining-a-pmo.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2009.

CABANIS-BREWIN, Jeannette. PENNYPACKER, James. **Seven steps to strategy execution**: integrating portfolios, programs, projects and people for organizational performance. Havertown: Center for Business Practices. 2008. P.315.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press. 1962.

COOKE-DAVIES, Terence; DINSMORE, Paul C. **The right projects done right**: from business strategy to successful project implementation. San Francisco: Jossey-bass, 2006. 301p.

CRAWFORD, Lynn. Developing organizational project management capability. **Project Management Journal**, v.37, n.3, p.74-86. 2006.

DAI, Christine X.; WELLS, William G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**. v.22, p.523-532. 2004.

DESOUZA, Kevin C.; EVARISTO, J. Roberto. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Project Management**. v.26, p.414-426. 2006.

DVIR, D.; SHENHAR, A. J. *Toward a typological theory of project management*, **Research Policy**, v.25, p.607-632, 1996.

_____. Project management research: the challenge and opportunity. **Project Management Journal**, v.38, n.2, p.93-99, 2007.

ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS BRASIL 2008, 6 ed. Rio de Janeiro: Project Management Institute Chapters Brasileiros, 2008. 127 p. Disponível em: <<http://www.netpartner.com.br/pmi/index.asp>>. Acesso em: 7 fev. 2009.

EVARISTO, Roberto; FENEMA, Paul C. van. A typology of project management: emergence and evolution of new forms. **International Journal of Project Management**. v.17, n.5, p.275-281. 1999.

GRUNDY, Tony. Strategic project management and strategic behavior. **International Journal of Project Management**. v.18, n.2, pp. 93-103. 2000.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**. v.38, n.2/3, p.472-484. 1999.

HOBDAY, Mike. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**. v.29, p.871-893. 2000.

INTRODUÇÃO AO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO. São Paulo: FNQ, v. 1, jan. 2007.

JOHNSON, Ashley S.. **Project management and business processes: a look at strategy, structure, processes and projects**. Disponível em: <<http://www.pmworldtoday.net/archives/2007/jan.htm>>. Acesso em: 11 out. 2008.

JOSHI, Maheshkuma P.; KATHURIA, Ravi; PORTH, Stephen J. Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**. v.21, p.359-369. 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.A **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p. Título original: The Balanced Scorecard.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p. Título original: Strategy Maps.

KENDALL, Gerald I.; ROLLINS, Steve C. **Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed**. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2003. 468 p.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. 8. ed. Hoboken: Wiley Publishing, 2003. 891 p.

LEVINE, Harvey A. Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. San Francisco: John Wiley & Sons. 2005.p.538.

LYCETT, Mark; RASSAU, Andreas; DANSON, John. Programme management: a critical review. **International Journal of Project Management**. v.22, p.289-299. 2004.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINSUO, Miia; LEHTONEN, Päivi. Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. **International Journal of Project Management**. v.25, p.56-65. 2007.

McELROY, William. Implementing strategic change through projects. **International Journal of Project Management**. v.14, n.6, p.325-329. 1996.

MEADOR, L. C. **IT strategy alignment**: identifying the role of information technology in competitive strategy. (Working paper n. 9403). Disponível em: <<http://www.itconsultancy.com/background/alignment/index.html>>. Acesso em: 14 fev. 2009.

MILOSEVIC, Dragan Z.; SRIVANNABOON, Sabin. A two-way influence between business strategy and project management. **International Journal of Project Management**, v.24, p.493-505. 2006.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n4, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia. Porto Alegre: Bookman. 2000.

MORRIS, P.; JAMIESON, A. Moving from corporate strategy to project strategy. **Project Management Journal**. v.36, n.4, p.5-18. 2005.

PELLEGRINELLI, S. Programme management: organizing project-based change. **International Journal of Project Management**, v.15, n.3, p.141-149. 1997.

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

PORTER, M.E. **Competitive Strategy**. Free Press: New York. 1980.

_____. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press. 1985.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78. 1996.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. 4ª edição. Nova Lima: INDG tecnologia e serviços LTDA. 2004.

SHENHAR, Aaron J. From theory to practice: toward a typology of project management styles. **IEEE Transactions on Engineering Management**. v.45, n.1, p.33-48. 1998.

_____. One size does not fit all projects : exploring classical contingency domains. **Management Science**. v.47, n.3, p.394-414. 2001.

_____. Project management research: the challenge and opportunity. **Project Management Journal**, Newtown Square, p. 93-99. jun. 2007.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. Project management evolution: past history and future research directions. In: SLEVIN, Dennis P.; CLELAND, David, I.; PINTO, Jeffrey K. **INNOVATIONS Project Management Research 2004**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004. Cap 4, p. 57-64.

_____. **Reinventing project management**: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 276 p.

SHENHAR, Aaron J. *et al.* One size does not fit all: true for projects, true for frameworks. In: PROCEEDINGS OF THE PMI RESEARCH CONFERENCE, 2002, Seattle. **Proceedings**: PMI, 2002. p.99-106.

_____. Project strategy: the missing link. In: SHENHAR, Aaron J.; MILOSEVIC, Dragan; DVIR, Dov. THAMHAIN, Hans. **Linking project management to business strategy**. Newton Square: Project Management Institute Publications, 2007. Cap. 4, p. 57-73.

STEPANOVICH, Paul L.; MUELLER, James D. Mapping strategic consensus. **Journal of Business and Management**. v.8, n.2, p.147-164. 2002.

THARP, Jennifer. Align project management with organizational strategy. In: 2007 PMI Global Congress Proceedings, 2007, Hong Kong. **Paper**. Newtown Square: Project Management Institute, 2007.

THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT. 2. ed. Newtown Square: PMI, 2008. 146 p.

THE STANDARD FOR PROGRAM MANAGEMENT. 2. ed. Newtown Square: PMI, 2008. 324 p.

THIRY, Michel. For DAD: a programme management life-cycle process. **International Journal of Project Management**, v.22, n.3, p.245-252. 2004.

THIRY, Michel. DEGUIRE Manon. Recent developments in project-based organisations. **International Journal of Project Management**, v.25, p.649-658. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.