



C ONTRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR DAS TELECOMUNICAÇÕES

¹Angélica Frederico
²Franciane Freitas Silveira

Recebido: 26/11/2014

Aprovado: 23/12/2014

Resumo

O crescente dinamismo nos negócios no setor das telecomunicações proporciona a busca pela competitividade e crescimento. E para viabilizar a estratégia competitiva, destaca-se o escritório de projetos que assume um papel estratégico nos cenários de negócios. Nesse contexto é que esse relato técnico tem por objetivo ilustrar um estudo de caso único de uma empresa do setor das telecomunicações brasileiro, que investe na adoção de um escritório de projetos cujo desafio é atuar de forma alinhada à estratégia empresarial. Os resultados gerais obtidos por esse estudo evidenciaram as contribuições do escritório de projetos, tais como a disseminação da gestão do portfólio de projetos e do alinhamento estratégico, dentro de uma abordagem para determinar e revelar os propósitos da organização em termos da realização de projetos desdobrados nos objetivos estratégicos empresariais, por meio de um framework que permeia o contexto estratégico empresarial.

Palavras-chave: Escritório de projetos; Gestão de Portfólio de Projetos; Alinhamento estratégico; Estratégia Empresarial.

¹ Mestranda pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Brasil
E-mail: angelfrederico@hotmail.com

² Doutora pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Professora pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE
E-mail: silveira.ane@gmail.com

Abstract

The growing dynamism in business in the telecommunications sector provides the search for competitive and growth. And to enable the competitive strategy, there is the project office that plays a strategic role in business scenarios. In this context is that this article aims to illustrate a single case study of a company in the sector of Brazilian telecommunications, which invests in the adoption of a project office whose challenge is to act in alignment with the business strategy. The overall results of this study showed the project office of contributions, such as the spread of portfolio management projects and strategic alignment within an approach to determine and disclose the purposes of the organization in terms of the realization of projects deployed in strategic business objectives through a framework that permeates the strategic business context.

Keywords: Project Office; Project Portfolio Management; Strategic alignment; Business Strategy.

1 Introdução

O período pós-privatização do setor das Telecomunicações, compreendido na década de 90, é marcado por um conjunto de mudanças que impulsionaram um setor que estava defasado, com cobertura e serviços limitados além da baixa qualidade, a se tornar um dos campos mais desenvolvidos e modernos. Essa transformação dá-se devido ao fato de que a indústria das Telecomunicações não mais se restringe às operadoras e fornecedores de equipamentos, mas passa a englobar empresas que detém tecnologia em algumas áreas responsáveis pela evolução do setor, como as de semicondutores, software, internet e comércio eletrônico, e multimídia.

As competições existentes no mercado das telecomunicações aliada às altas expectativas de seus clientes impulsionaram o setor de telecomunicações brasileiro na busca pela competitividade e crescimento relacionados diretamente com a estratégia empresarial. A estratégia empresarial pode ser deliberada, entre outros, por meio do alinhamento estratégico, que é um processo evolucionário e dinâmico que requer forte apoio da alta gestão das organizações, associado a boas relações de trabalho, liderança forte, prioridade adequada, confiança e efetiva comunicação, além do entendimento do ambiente de negócios Luftman (2000). Aliado a isso faz-se necessária que a organização possua uma capacidade de associar projetos às metas operacionais e estratégicas. Surge então, os chamados escritório de projetos que revelam-se como uma área capaz de alinhar os projetos aos objetivos estratégicos do negócio por incorporar, ao gerenciamento de portfólio de projetos, uma perspectiva empresarial.

O alinhamento estratégico dos projetos, por sua vez tem a contribuir para a organização não apenas no âmbito da gestão do portfólio de projetos, mas também na definição da estratégia adotada para a gestão de cada projeto isoladamente. Sendo assim, a gestão de portfólio e o alinhamento estratégico são facilitadores da difusão da estratégia nos diversos níveis organizacionais, conforme discutido por Mintzberg (1994).

O escritório de projetos apresenta-se como aliado no fomento de metodologias de gestão de portfólio de projetos e no alinhamento estratégico a de fim de contribuir para o alcance das metas e resultados conforme estratégias empresariais e corporativas previamente definidas. Um escritório de projetos é implementado sobre a crença de que as metas da organização serão alcançadas por meio de uma abordagem sistêmica, e inclui projetos estratégicos, melhoria operacional e transformação organizacional, assim como a gestão tradicional de projetos, segundo conotam Englund, Graham e Dinsmore (2003). É possível associar o alinhamento de metodologia de gestão de projetos e o

alinhamento estratégico da carteira de projetos com o negócio como atribuições características de um Escritório de projetos, segundo Dinsmore (2003), Rad e Levin (2002), PMI (2012).

Importante destacar o papel da gestão do portfólio de projetos que consiste em tomar decisões sobre a execução dos projetos e sobre os recursos usados para executá-los Archibald (2004). A implementação da estratégia, por meio da gestão competente do portfólio, é um dos fatores críticos para construção e manutenção de vantagens competitivas para as organizações Shenhar (1999). Pfeffer e Sutton (2000), Bossidy, Charan e Burck (2002), Hrebiniak (2005) e Govindarajan e Trimble (2010) discutem o alinhamento estratégico dos projetos por meio de um processo de gestão de portfólio de projetos.

Considerando esse cenário, o objetivo deste relato técnico circunscreve-se à análise da estratégia empresarial por meio da implementação de metodologias de gestão de portfólios de projetos e do alinhamento estratégico cujo escritório de projetos tem a missão pela divulgação e manutenção de suas práticas, na busca por resultados que revelem os propósitos da organização em termos da realização de projetos desdobrados dentro dos objetivos estratégicos empresariais.

A empresa objeto deste estudo é uma subsidiária brasileira qualificada pelos serviços de *triple pay* que oferece televisão por assinatura, internet banda larga e telefonia VoIP. Em 2004 a empresa foi adquirida por uma controladora localizada na América Central que atualmente detém mais de 97% das ações majoritárias. A empresa vem se destacando como a maior empresa de serviços de telecomunicações e entretenimento via cabo³ da América Latina e uma das 10 maiores operadoras de cabo do mundo. Seu escritório de projeto tem atuação nos três níveis organizacionais, ou seja, estratégico, tático e operacional. E seu posicionamento estratégico é além de garantir o alinhamento estratégico, monitorar a evolução do mapa estratégico e garantir as reuniões de comitê com a alta direção da empresa.

O problema de pesquisa desse estudo está centralizado nas contribuições do escritório de projetos junto à estratégia empresarial, elevando a compreensão sobre a utilização desse *staff* dentro das empresas de forma a contribuir com resultados frente ao desenho estratégico prévio, trazendo eficiência para empresas que executam e controlam vários projetos simultaneamente. Possibilitando assim responder a seguinte questão-chave: **Como o escritório do projeto contribui para o alinhamento estratégico das empresas do setor de telecomunicações?**

³ É um sistema de distribuição de conteúdos audiovisuais de [televisão](#), de [rádio FM](#) e de outros serviços para consumidores através de [cabos coaxiais](#) fixos, ao invés do tradicional e antigo sistema de transmissão via antenas de [rádio \(televisão aberta\)](#)

O âmbito da atuação estratégica empresarial do escritório de projetos esse estudo comprova a prática por meio de um caso no setor das Telecomunicações, deixando contribuições relevantes aos estudos futuros no setor, além de impulsionar o desenvolvimento na cultura de projetos do setor, a fim de atingir metas, missões e resultados estabelecidos pelo *board* empresarial.

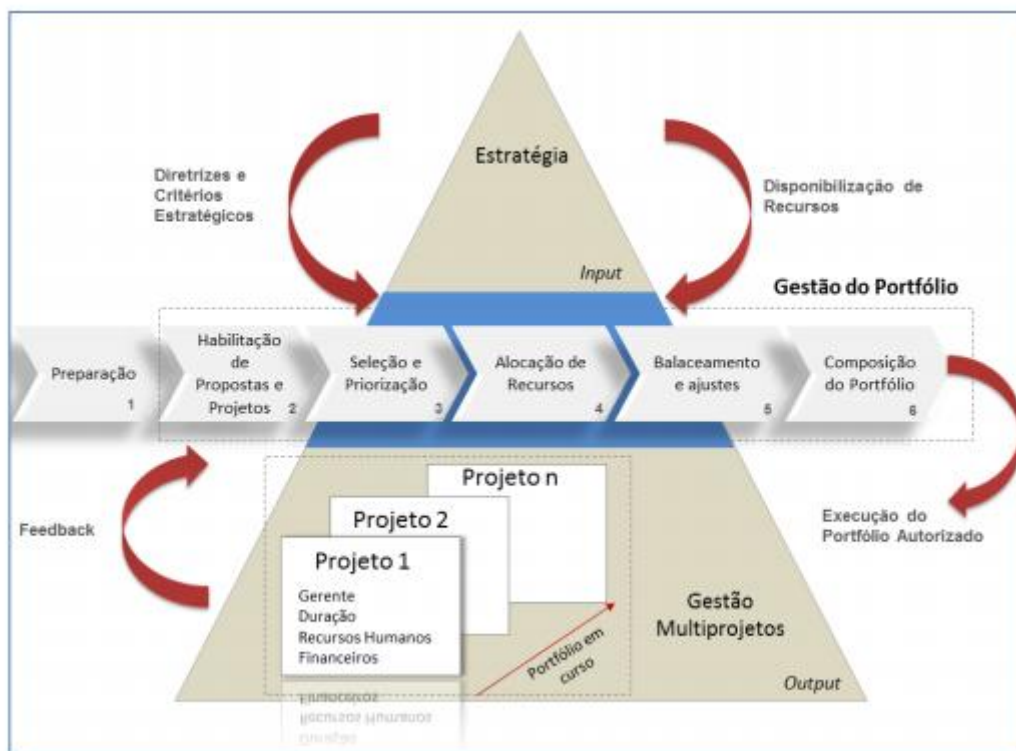
2 Referencial Teórico

2.1 Alinhamento estratégico na gestão de portfólio de projetos

É verificada a necessidade de um esforço organizado no sentido de desenvolver o alinhamento estratégico dos projetos, que poderá ocorrer à medida que se utilizem processos específicos para o gerenciamento do portfólio de projetos das organizações. Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001a; 2001b), Miller (2002), Kendall e Rollins (2003), Callahan e Brooks (2004), Martinsuo e Lehtonen (2007), PMI (2012), IPMA (2006) e OGC (2008) buscam identificar processos e práticas de maneira normativa, propondo modelos de alinhamento estratégico e gerenciamento do portfólio de projetos.

O alinhamento estratégico dos projetos a ser obtido para a organização vai além da gestão do portfólio de projetos, pois envolve a definição da estratégia adotada para a gestão de cada projeto individualmente. O desenvolvimento de um modelo, que proporcione a criação de uma metodologia e a definição de processos para a gestão do portfólio de projetos precisa considerar suas próprias características e cada equipe de gestão do portfólio de projetos deve ser responsável por determinar quais os processos mais apropriados e mais importantes para o portfólio de cada organização PMI (2012). Um exemplo de modelo para estratégia empresarial, que pode ser aplicada para promover o alinhamento estratégico, está na proposta do modelo Pró-valor que envolve a estruturação de três camadas capazes de interligar a estratégia empresarial, através da gestão do portfólio de projetos, à gestão multiprojetos Carvalho e Rabechini Jr. (2007; 2010). Esse modelo, conforme Figura 1, busca garantir a constante manutenção do alinhamento estratégico em função do fluxo vertical de entradas e saídas ao qual o modelo se propõe em busca da aderência estratégica e efetividade, objetivo principal da camada intermediária, gestão do portfólio de projetos, responsável pela interface entre a estratégia empresarial e gestão multiprojetos.

Figura 1 – Modelo Pró-valor

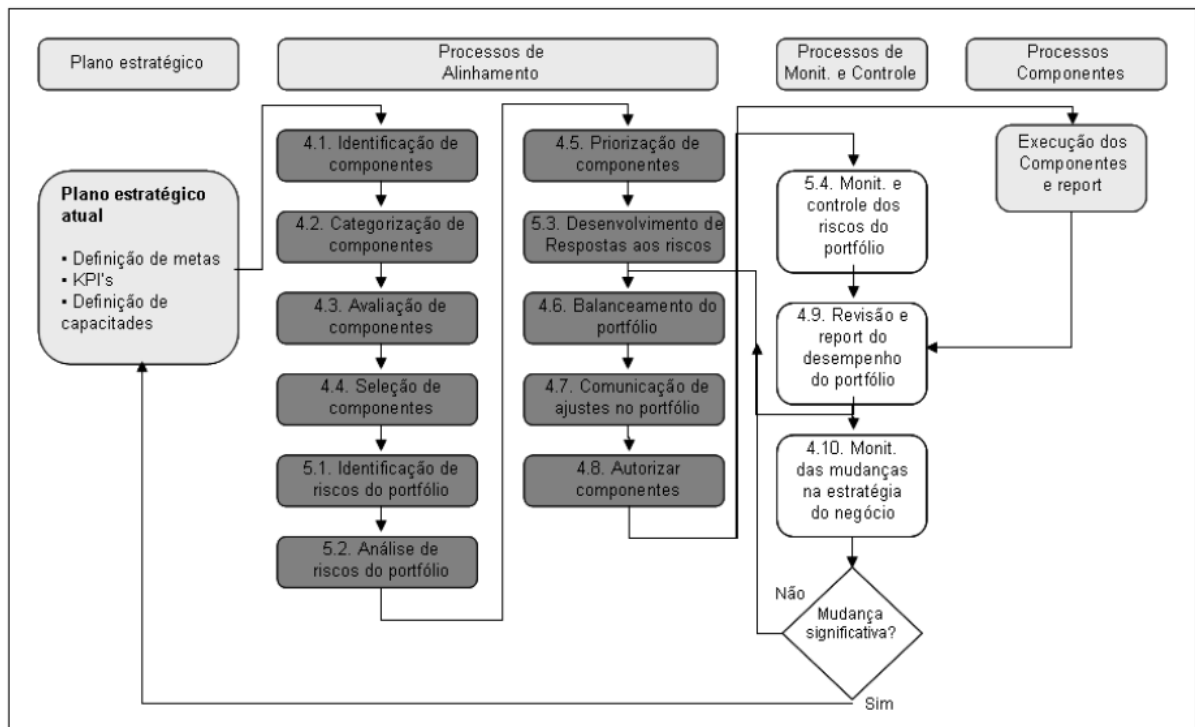


Fonte: Modelo Pró-Valor Carvalho e Rabechini Jr. (2007, 2010)

A camada do topo, chamada de estratégia provê à camada intermediária de gestão de portfólios de projetos, os *inputs* do planejamento estratégico, detalhando as diretrizes estratégicas, os painéis de visão futura em termos de tecnologia e mercado, os critérios de priorização e os recursos disponíveis para a rodada de decisão de portfólio. A camada intermediária, chamada gestão de portfólio é composta por seis elos: Preparação; Habilitação de Propostas e Projetos; Seleção e Priorização; Alocação de Recursos; Balanceamento e Ajustes; Composição do Portfólio. Essa camada tem a função de prover a execução do portfólio de projetos autorizados e os *outputs* que alimentarão a camada de gestão multiprojetos em geral a cargo dos gerentes de projetos e Escritório de projetos; A terceira e última camada, chamada de gestão multiprojetos, deve ser a base sólida de dados e informações de projetos em andamento, ao qual através de relatórios de andamentos, que alimentará os *feedbacks* dos projetos em cursos para avaliação e controle pela camada de gestão de portfólio.

Outro modelo a considerar é o padrão de gestão de portfólio de projetos do PMI, que se baseia no estabelecimento de processos, que seguem uma sequência lógica de realização e apresentam um agrupamento por similaridade de função, além de serem divididos em áreas de conhecimento, conforme Figura 2, PMI (2008).

Figura 2 – Processos de gestão de Portfólio de Projetos



Fonte: PMI (2008), adaptado pelo autor

Os grupos de processos de gestão de portfólio de projetos, segundo o padrão em análise, são definidos como de alinhamento e de monitoramento e controle. Os processos de alinhamento são responsáveis pela disponibilidade de informações, considerando as metas estratégicas que devam ser suportadas pelo portfólio, bem como pelo estabelecimento de regras para avaliar seus componentes PMI (2008). Portanto determinam como os componentes que serão identificados, categorizados, avaliados, selecionados e incluídos no portfólio.

Enquanto que o grupo de processos de monitoramento e controle reúne as atividades necessárias para assegurar que o portfólio de projetos esteja com um desempenho geral suficiente para que possa atingir as metas estratégicas organizacionais definidas. São processos responsáveis

pela revisão periódica dos indicadores e a verificação dos benefícios que os componentes do portfólio estão trazendo para a organização PMI (2008).

Porém, além da divisão de processos em grupos, o padrão de gestão de portfólio de projetos do PMI também divide os processos em áreas de conhecimento: a área de governança do portfólio e a de gerenciamento de riscos. A governança do portfólio inclui processos necessários para a seleção e investimento no portfólio, o monitoramento e o controle dos investimentos realizados, a comunicação de decisões referentes a esses investimentos e a segurança de que os mesmos continuem alinhados aos objetivos estratégicos PMI (2008).

2.2 O Escritório de projetos

No final da década de 1950 e no início dos anos 1960 o escritório de projetos estava relacionado com os departamentos de projetos existentes, cuja atuação se restringia aos grandes projetos e atendimento a um único cliente. Estes departamentos tinham como principais funções a manutenção dos cronogramas e a preparação de documentos para o cliente, sendo habitualmente associados ao espaço físico que ocupavam Kerzner (2002), Kerzner (2003). Segundo Kerzner (2002) apenas durante a recessão econômica ocorrida na década de 1990, a gestão de projetos se expandiu para indústrias não orientadas para projetos. A partir do ano de 2000, surge o moderno escritório de projetos: um “centro de excelência” em gestão de projetos, tornando-se uma estrutura comum na hierarquia das grandes organizações, em função da gestão de projetos ter crescido de forma quase exponencial nas organizações.

O escritório de projetos, também conhecido como Project Management Office (PMO), é definido de diversas formas, mas na maioria estão associados como detentores das melhores práticas do gerenciamento de projetos. Segundo Crawford (2002), Englund (2003) e Kerzner (2003) o escritório de projetos é tido como responsável por programar, manter e suprir as necessidades da organização no que se refere à gestão de projetos. O escritório de projetos tem o papel fundamental na estratégia empresarial, após a concepção da estratégia revisada, o que é definido como projeto transforma-se em input para o escritório de projetos garantirem a monitoração da estratégia empresarial.

O alinhamento do escritório de projetos com o negócio funciona se estiver voltado para o atingimento do plano estratégico empresarial e departamental, e em termos operacionais, pode ser

avaliado pela composição da carteira sob sua responsabilidade, ou seja, pela aderência dos projetos aos objetivos estratégicos; pelo compromisso com os resultados alcançados por ela alcançados; pela participação nas decisões sobre a carteira de projetos.

Quanto à definição do que é um escritório de projetos, alguns autores arriscam-se a explicitar esses conceitos e definem escritório de projetos como:

- Mecanismo administrativo pelo qual um ponto focal é disponibilizado para as atividades de gerenciamento de projetos na organização Rad (2001);
- Local do gerenciamento de projetos na organização Dinsmore (1999);
- Centro corporativo de controle da propriedade intelectual de gerenciamento de projetos Kerzner (2001);
- Organização centralizada, dedicada ao aperfeiçoamento de práticas e resultados do gerenciamento de projetos Kendall e Rollins (2003).

Casey e Peck (2001) partem do pressuposto de que não existe um único tipo de escritório de projetos que atenda a todas as necessidades e que se deve fugir de um modelo padrão que pode acabar operando como qualquer outro departamento funcional. A partir dos modelos propostos por vários autores Casey e Peck, (2001), Dinsmore (1999), Rad (2001), as diferentes contribuições foram resumidas, basicamente, em três níveis de escritório de projeto, a saber:

• **Modelo Nível 1 — Escritório de Apoio a Projetos**

Com foco em projetos específicos, esse tipo é utilizado normalmente nas áreas funcionais e em como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos no gerenciamento de recursos.

• **Modelo Nível 2 — Escritório de Gerenciamento de Projetos**

Com foco em programas ou múltiplos projetos, esse tipo provê os diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos.

• **Modelo Nível 3 — Diretoria de Projetos**

Com foco na gestão do portfólio de projetos, esse tipo serve toda a empresa focando as questões estratégicas em termos de gerenciamento de projetos. Orienta e aloca recursos e é responsável pelo sucesso dos projetos.

O método da produção técnica será descrito em seguida, assim como os demais tópicos que complementam o estudo em seu cunho científico.

3 Metodologia

O método de pesquisa selecionado foi o estudo de caso único que teve como alvo uma empresa do setor de telecomunicações. Seguindo o protocolo da ética profissional e acadêmica, a identidade da empresa não será revelada, assim como a identidade do executivo entrevistado que colaborou diretamente com o estudo. A afirmação que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas" é confirmada por Yin (1989).

Inicialmente o trabalho de campo foi realizado com uma entrevista semiestruturada presencial com questões realizadas em tempo de entrevista, conforme protocolo de pesquisa, junto ao executivo responsável pelo Escritório de projetos corporativo. O roteiro de entrevistas foi elaborado com base em temas levantados a partir da revisão bibliográfica, constituindo-se como os dados primários do estudo. Os dados secundários foram coletados através de documentos institucionais e em fontes secundárias relevantes, tais como publicações especializadas e no próprio site da instituição. A documentação e o framework de gerenciamento de portfólio de projeto dessa empresa e outras informações foram autorizados, mediante o retorno desse estudo ao entrevistado para uma análise final.

Com o intuito de amenizar problemas de credibilidade da pesquisa e sustentá-la, foi utilizado um segundo método de coleta de dados, intitulado de triangulação. Segundo, Decrop (2004) a triangulação significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados. Informações advindas de diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou iluminar o problema de pesquisa. Limita os vieses pessoais e metodológicos e aumenta a generalização de um estudo. Com base no estudo de Denzin (1978) que identifica quatro tipos de triangulação: triangulação de dados, triangulação do investigador, triangulação da teoria, e triangulação metodológica. Foi utilizado a triangulação de dados, onde o investigador dessa pesquisa atuou dentro do escritório de projetos como colaborador direto observando e coletando dados em diferentes períodos para que fosse possível a comparação com diversas fontes.

Ressalta-se que, antes da realização da entrevista, foi explicado o motivo e o objetivo desse estudo ao executivo, inclusive formalizando a agenda da entrevista por e-mail e via SMS. Após a confirmação, realizou-se apenas uma entrevista presencial junto ao executivo responsável pelo

escritório de projetos Corporativo, com duração aproximada de 60 minutos. As dúvidas remanescentes foram sanadas posteriormente por e-mail. O executivo dispôs os dados a respeito dos resultados do escritório de projetos, mensurados conforme a estratégia empresarial, porém esses dados, foram entregues em forma de macro percentual e sem detalhamento por se tratarem de dados confidenciais.

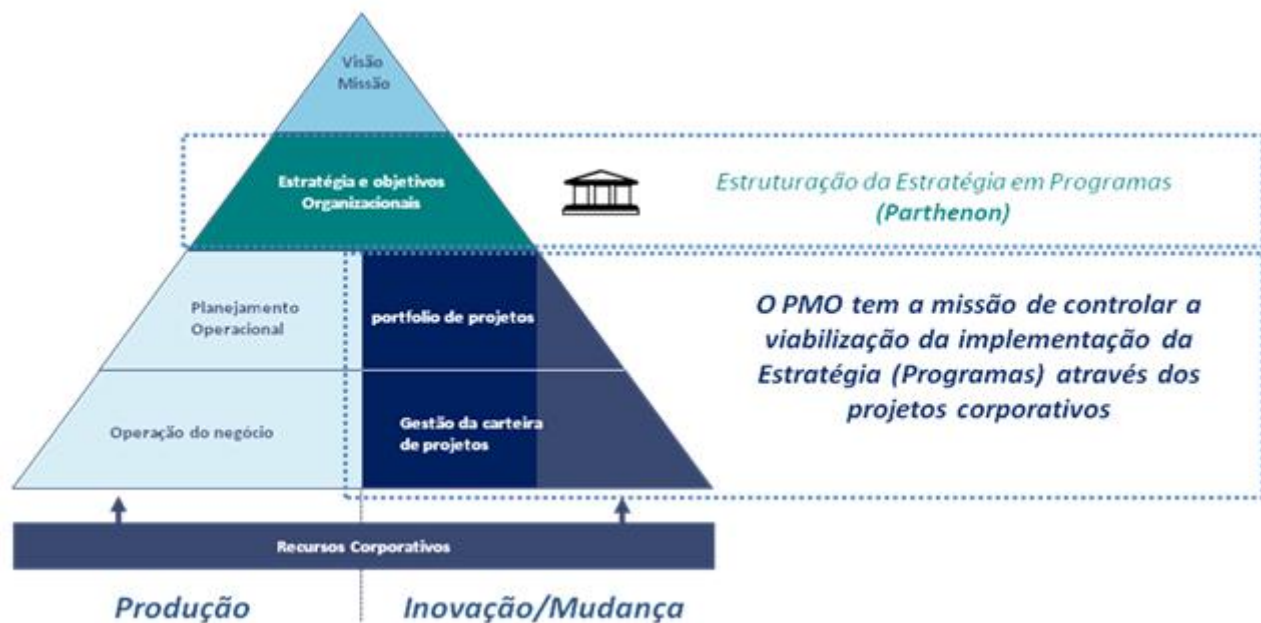
3 Resultados Obtidos e Análise

Através do estudo de caso único destaca-se as contribuições do escritório de projetos, sua relação com o alinhamento estratégico junto ao gerenciamento de portfólio de projetos a fim de determinar e revelar os propósitos da organização em termos da realização de projetos desdobrados dentro dos objetivos estratégicos corporativos.

4.1 Contexto estratégico organizacional

O objetivo do escritório de projetos no contexto estratégico é controlar a viabilização da implantação da estratégia empresarial e do portfólio através dos projetos corporativos, representado pela Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Contexto Estratégico Organizacional

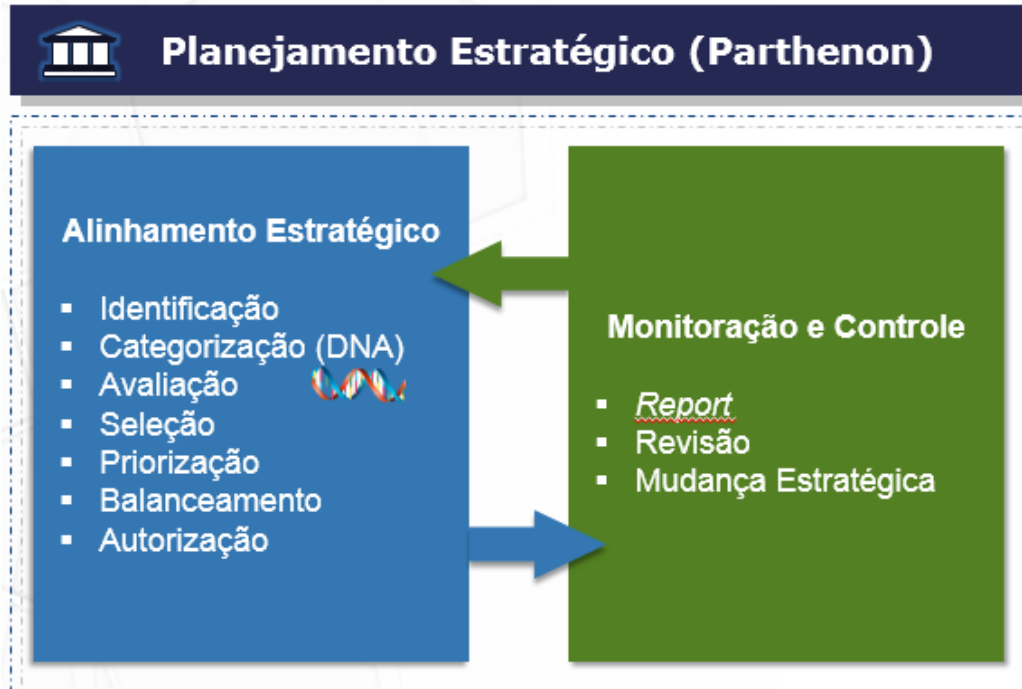


Fonte: Institucional do Escritório de projetos Corporativo da empresa-alvo – Junho/2013

O topo da pirâmide é formado pela razão de ser da empresa, ou seja, sua missão e também pela visão que norteará a empresa de maneira geral. Em seguida, a estratégia empresarial e objetivos organizacionais são alicerçados pelo plano estratégico (Parthenon) estruturando a estratégia em portfólio e programas. Os níveis inferiores da pirâmide são divididos sob duas óticas, sendo a primeira representada pela Produção e a segunda representada pela inovação/mudança. Sob a ótica da Produção se concentra aspectos operacionais tais como: o planejamento operacional e a operação do negócio. Porém o foco do escritório de projetos se concentra na ótica da inovação/mudança que envolve a gestão do portfólio de projetos e a gestão da carteira de projetos da empresa. A base da pirâmide é sustentada pelos recursos corporativos que atuam tanto no aspecto operacional como no aspecto tático e estratégico da empresa.

A gestão do portfólio de projetos que tem por objetivo desdobrar e monitorar a estratégia empresarial, em três grandes portfólios: estratégico, financeiro e operacional. Com esta estruturação é possível garantir que os recursos disponíveis sejam empregados nos temas certos, alinhados com a estratégia empresarial, conforme Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Planejamento Estratégico (Parthenon)



Fonte: Institucional do Escritório de projetos Corporativo da empresa-alvo – Junho/2013

Com intuito de auxiliar a empresa na identificação das iniciativas e auxiliar na estruturação das demandas, garantindo as informações necessárias para a elegibilidade e auditoria. O DNA é criado como a composição das diferentes análises necessárias para classificar a importância e os impactos das iniciativas na organização, análogo ao DNA orgânico, a iniciativa possui diversas variáveis responsáveis pela identificação e caracterização. Quando do recebimento da solicitação do cliente, em formulário específico denominado “demanda de projeto”, inicia-se o processo de avaliação da solicitação. Esta avaliação que também envolve o processo de seleção, tem por objetivo entender as necessidades do cliente e identificar os envolvidos no processo de concepção da solução. Após a seleção da demanda é realizada a priorização que ocorre com regularidade mensal, analisando as novas demandas e realizando o processo de escolha, com 50% de margem de erro. Consequentemente é realizado o balanceamento de demanda com a verificação da capacidade, custos e dos benefícios. Para que finalmente essas demandas possam ser autorizadas pela alta administração para serem denominados projetos oficiais.

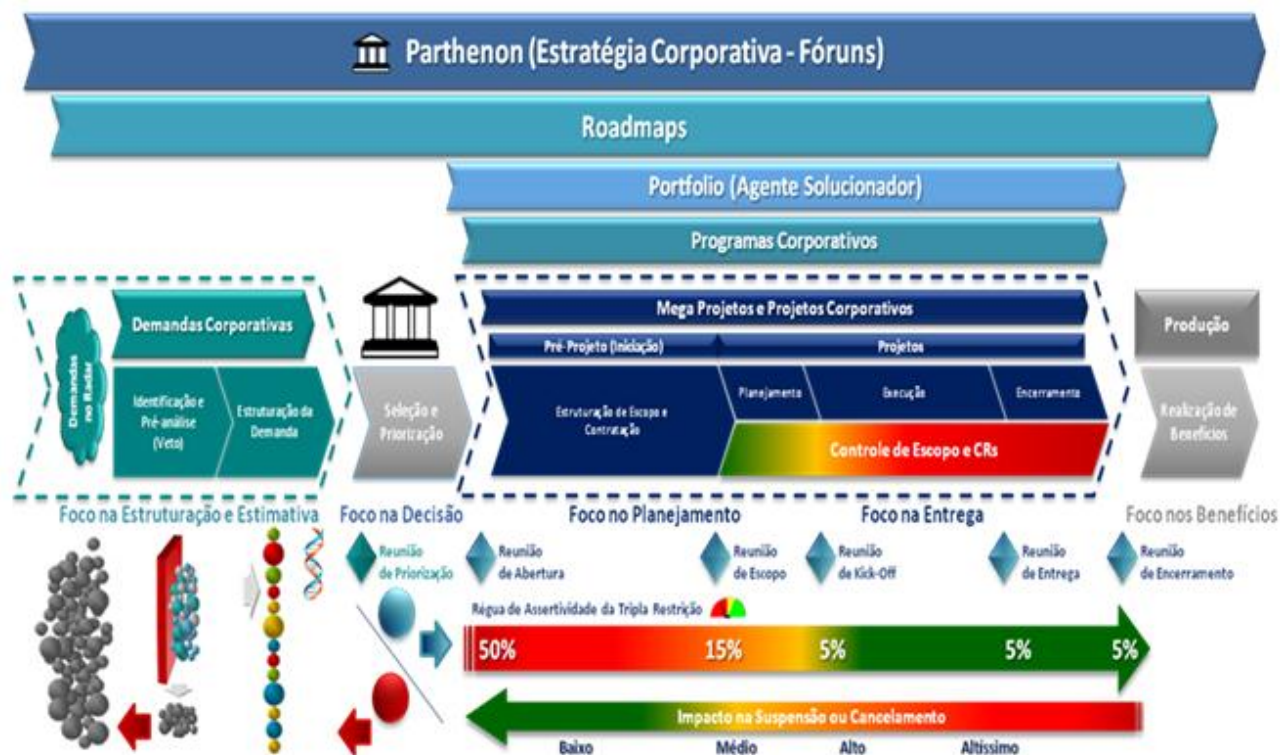
Em paralelo é realizado um processo de monitoramento e controle conforme a emissão de relatórios de demandas em aprovação e demandas aprovadas denominadas de projetos oficiais, para que os mesmos sejam comparados e revisados junto ao plano estratégico da empresa a fim de promover ou não mudanças na estratégia empresarial.

A fim de delinear uma ordem de grandeza a empresa pesquisada, levou-se em consideração a quantidade de 5 portfólios divididos em 24 programas, subdivididos em 500 projetos. Atuação de gerente de projetos e facilitador do escritório de projetos é em pares com a média de 10 projetos simultâneos sendo gerenciados. Os projetos variam com relação à duração, desde projetos pontuais de cerca de um mês de duração até programas extensos e complexos com duração superior a um ano. A autonomia do gerente de projetos é média e está ligada com a estrutura organizacional matricial da empresa.

4.2 Fluxo Lúdico Operacional (*framework*)

A metodologia desenvolvida é representada abaixo pelo Fluxo Lúdico Operacional (*framework*) ao qual o escritório de projetos tem a missão pela manutenção e divulgação, conforme Figura 5.

Figura 5 – Fluxo Lúdico Operacional (*framework*)



Fonte: Institucional do Escritório de projetos Corporativo da empresa alvo – Fevereiro/2014

Tendo em vista a multidisciplinaridade do escritório de projetos e objetivando uma assertiva comunicação e potencialização das entregas constitui-se o Fluxo Lúdico Operacional (*framework*), representado pela Figura 5, será desmembrado e explicado para possibilitar a compreensão de como a empresa aplica processos e serviços aliado a estratégia empresarial:

Parthenon (Estratégia Corporativa – Fóruns): O escritório de projetos é responsável pelo desdobramento do Parthenon (estratégia) em programas e projetos, bem como seu acompanhamento nas três esferas organizacionais: operacional, tática e estratégica.

Roadmaps: Conforme Bray e Garcia (1998), o termo *roadmap* é um neologismo em inglês que significa um processo de planejamento tecnológico para identificar, selecionar e desenvolver as alternativas tecnológicas com objetivo de atender a um conjunto de necessidades pré-elaboradas por uma ou mais empresas.

Portfólio (Agente Solucionador): A função do agente solucionador para o portfólio é apoiar o alto executivo (gestor do portfólio) a monitorar a estratégia empresarial envolvida e os riscos do não cumprimento da mesma. Importante ressaltar que o olhar é de negócios e serve com conselheiro na busca de correções de rota dos projetos.

Programas Corporativos: A abordagem para programas corporativos adota o conceito de gestão de benefícios, com seus respectivos donos, bem como a união de projetos que visam à entrega de uma solução integrada e complexa. A gestão dos programas visa otimizar recursos financeiros e humanos, acompanhar as interdependências e garantir que a solução seja entregue conforme o previsto. Entretanto o objetivo é alcançar um melhor e desempenho dos resultados e acompanhamento do *Business Plan*.

Demandas Corporativas/Seleção e Priorização: O fluxo operacional inicia com a recepção de uma ideia, que pode ou não ser vetada pelo grupo de demandas. Este veto é baseado em regras claras e transparentes para a empresa. Diante da aprovação da ideia, a mesma transforma-se em uma demanda oficial e passa a ser estruturada para priorização executiva. Esta estruturação tem como alicerce o DNA do projeto, que equaliza as diferentes demandas, de forma a serem comparáveis. (Foco na Estruturação da Estimativa). No comitê de priorização, com regularidade mensal, são analisadas as novas demandas e realizado o processo de escolha pelo comitê executivo, com 50% de margem de erro (tripla restrição). (Foco na Decisão).

MegaProjetos e Projetos Corporativos: Uma vez priorizada a demanda, a mesma transforma-se em pré-projeto, onde é dado o foco na estruturação do escopo e na contratação de fornecedores. A estimativa do trabalho reduzirá o desvio para 15% (tripla restrição). Após a contratação, estruturação e regularização financeira do pré-projeto, será realizada a reunião de escopo, ocorrendo à transformação do pré-projeto em projeto iniciando o trabalho de detalhamento do planejamento. (Foco no Planejamento). Mediante a finalização do planejamento (*Baseline* do Projeto) é realizada a reunião de *Kick-off* cuja estimativa do trabalho reduzirá o desvio para 5% (tripla restrição), dando sequência a execução e controle do projeto (escopo/tempo e custo) através das requisições de mudança (CR) até o encerramento do mesmo. (Foco na Entrega). O impacto no projeto, caso o mesmo seja suspenso ou cancelado é mais alto a partir do Planejamento.

Produção/Realização do Benefício: Após encerramento do projeto o mesmo é disponibilizado para produção onde a partir desse momento é possível aferir os resultados da

operação do projeto para medição e aferição dos benefícios requeridos inicialmente através do direcionamento estratégico que originou a demanda/projeto. (Foco nos Benefícios).

4.3 Análise e resultados da pesquisa

Em 2011 a empresa pesquisada convida para integrar seu quadro gerencial e executivo, um profissional com referências de mercado vindo do ramo de cartões de alimentação, e lhe concede a principal missão de estruturar e fomentar definitivamente na empresa o escritório de projetos. Este profissional vende à alta direção da empresa, a ideia de construir um Fluxo Lúdico Operacional (*framework*) com o objetivo de manter a estratégia empresarial íntegra baseada no Parthenon, e integrada com a área financeira de projetos da empresa.

Observou-se que antes da adoção formal do escritório de projetos, a gestão de projetos não seguia nenhuma metodologia formal, sendo realizada de forma intuitiva e focada nos aspectos da tecnologia da informação. Com relação à gestão de portfólio de projetos existia apenas um esboço de priorização estratégica em tecnologia da informação. Em paralelo, a área de planejamento estratégico de empresa voltava-se à estruturação de um mapa estratégico ao qual fora “batizado” de Parthenon, o qual realiza um contraponto com a ferramenta de gestão estratégica chamada *Balanced Scorecard* que orienta o desempenho atual e futuro de uma organização Kaplan & Norton, (1996).

A primeira ação para a estruturação do escritório de projetos está contida a partir da primeira análise, baseada no item 4.1 contexto estratégico organizacional, o amadurecimento dos processos e serviços prestados pelo escritório de projetos durante sua estruturação sendo possível afirmar sua ampliação corporativa. Esse amadurecimento aconteceu ao longo do tempo e envolveu questões iniciadas pelo acultramento da empresa em relação à gestão de portfólio de projetos, tendo como condição inicial que esteja estabelecido previamente um processo estratégico que propicie o conhecimento, consenso e disseminação de metas, nos planos estratégicos, táticos e operacionais. A segunda condição refere-se ao desempenho e gestão de cada iniciativa/projeto componente do portfólio. Existem diversas restrições, como sequência de iniciativas/projetos, recursos e mudanças estratégicas, por exemplo, que precisam ser trabalhadas no âmbito de cada iniciativa/projeto para que haja previsibilidade nos resultados do portfólio. Nesse aspecto a empresa pesquisada trabalha a gestão de portfólio de forma simplificada mas semelhante em comparação ao modelo de gestão de portfólio sugerido pelo PMI, conforme referencial teórico.

Em continuidade, é verificada por meio da segunda análise contida também no item 4.1 contexto estratégico organizacional do escritório de projetos que se baseando em um modelo estratégico (modelo de pirâmide) para representar de forma assertiva como a empresa se estruturar para suportar e desenvolver o portfólio, programa e projetos, alinhados com a estratégia empresarial sendo sustentada por sua base de inovação/mudança sem abandonar a produção. Tal representação garante a constante manutenção do alinhamento estratégico em função do fluxo vertical de informações ao qual o modelo se propõe em busca da aderência estratégica e efetividade. Nesse prisma a aplicação do modelo Pró-valor fora aplicada em sua totalidade.

A terceira e última análise baseada no item 4.2 Fluxo Lúdico Operacional (framework) que considerou a metodologia para gerenciamento do portfólio, programa e projetos, especificamente o Fluxo Lúdico Operacional (framework). Demonstrando ser possível expandir o conceito de ciclo de vida de demandas, portfólio, programa e projeto, através de um framework integrado por meio de etapas e voltado para representar cada camada dos processos e serviços prestados pelo escritório de projetos, com o objetivo de ser um orientador e balizador dos processos e serviços base para as ações do que garantem a comunicação e sinergia dos grupos. Sendo classificado como modelo nível 3 — diretoria de projetos, conforme referencial teórico.

Em termos de alinhamento estratégico os resultados e benefícios mais significativos apontam para a facilitação na definição da missão da área integrando-a aos objetivos estratégicos mixando a eficiência da gestão de projetos e de programas, com a eficácia da gestão de portfólio e Parthenon. A garantia de que os recursos disponíveis estão sendo empregados nos temas certos, alinhados com a estratégia empresarial. Informar o status dos projetos para alta gerência/altos executivos; Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (*Project Scoreboards*); Gerenciar um ou mais programas e seus benefícios; Prover aconselhamento a altos executivos através de *dashboards* e análise de riscos corporativos; participar do planejamento estratégico e do seu desdobramento.

Essa investigação expôs que um dos resultados e benefícios mais significativos após a criação do Fluxo Lúdico Operacional (*framework*), foi o fortalecimento do escritório de projetos através da realização de projetos desdobrados dentro dos objetivos estratégicos corporativos, seu forte papel junto ao alinhamento estratégico que facilita a difusão da estratégia nos diversos níveis organizacionais. Houve um aumento significativo na sinergia dos grupos, evoluindo de uma situação de organograma funcional para uma visão orientada a processo, com etapas, marcos e

entregas muito claras. Observou-se também que os processos e serviços empregados por meio do Fluxo Lúdico Operacional (*framework*) permitiram não apenas a estruturação de inspeções e auditorias mais assertivas e justas, como a montagem de treinamentos e capacitação direcionada aos respectivos perfis e níveis da empresa.

Porém foi identificado uma lacuna em relação ao mecanismo para aferição dos benefícios, conforme resultado dos projetos durante o período de pós-implantação, não impossibilitando, mas dificultando e impactando a medição em relação aos objetivos estabelecidos pela estratégia empresarial.

5 Conclusões/Considerações Finais

Esta pesquisa identificou as contribuições do escritório de projetos junto ao alinhamento estratégico em empresas do setor das telecomunicações, constatadas através da atuação do escritório de projetos que promoveu a efetividade na comunicação da estratégia empresarial, implementação do alinhamento estratégico e eficiência nas práticas de gestão de portfólio de projetos. Também foram verificadas contribuições conforme definição de metodologias e tempos padrões, gestão da informação, mudança de paradigmas empresariais, que trouxeram disciplina e segurança na tomada de decisão empresarial.

No contexto explorado, a empresa pesquisada percebeu que para garantir a estratégia empresarial mantendo-se competitiva seriam necessárias mudanças na sua estrutura, especificamente com a criação de novos processos e serviços compreendidos pelo escritório de projetos. Para tanto definiu a estruturação de um novo escritório de projetos com atuação corporativa mediante aos desafios ligados à estratégia empresarial e definiu-se uma nova metodologia de trabalho representada através do Fluxo Lúdico Operacional (*framework*). Essa conclusão pode ser observada pela terceira análise realizada anteriormente.

Observou-se através da primeira e da segunda análises onde as contribuições do escritório de projetos por meio do alinhamento estratégico, estabelecem uma abordagem para determinar e revelar os propósitos da organização em termos da realização de projetos desdobrados dentro dos objetivos estratégicos empresariais, atuação como agente de mudança e prioridades na alocação de recursos. Portanto os resultados gerais obtidos pela empresa corporativamente também foram

medidos em relação ao desempenho do escritório de projetos conforme alinhamento junto à estratégia empresarial.

Finalmente o aspecto importante observado conforme a terceira análise foi o estabelecimento do Fluxo Lúdico Operacional (*framework*) implantado e sistemático, contando com a participação de equipes multifuncionais e dos principais dirigentes da empresa para disseminar os processos e serviços prestados pelo escritório de projetos de forma corporativa, deliberando os recursos e determinando a aderência da empresa ao Fluxo Lúdico Operacional (*framework*) na condução e gestão do portfólio de projetos. Baseado nesses resultados foi possível concluir que a solução encontrada pela empresa auxilia na disseminação da estratégia empresarial seguindo os principais ditames recomendados pela literatura.

Contudo os processos e serviços se encontram em constante aperfeiçoamento, sobretudo nas atividades relacionadas com o foco nos benefícios. Na empresa estudada observou-se que embora sejam cumpridos todos os estágios dos processos e serviços que envolvem o Fluxo Lúdico Operacional (*framework*) conforme complexidade de cada projeto é necessária à ampliação de um mecanismo para aferição exata dos resultados de cada projeto a serem transformados em benefícios alinhados à estratégia empresarial para todas as áreas da empresa. Mas nota-se um avanço com relação às decisões de novos projetos, que são agora pautadas pela estratégia empresarial, opiniões do comitê executivo, avaliações financeiras e de riscos do que propriamente pela avaliação das necessidades internas de cada área.

Como contribuição prática emergente deste trabalho recomenda-se que a empresa avalie a possibilidade de desenvolver um mecanismo para aferição dos benefícios alinhado com a estratégia empresarial conforme resultado dos projetos durante o período de pós-implantação, envolvendo as áreas da empresa que trabalham com projeto direta ou indiretamente, a fim de sedimentar e subsidiar as decisões estratégicas e executivas. É necessário que a empresa continue investindo e apoiando em ações para melhorias de seus processos e serviços que orientam a gestão de portfólio, programas e projetos, objetivo principal da expansão do escritório de projetos corporativo.

As limitações desse estudo são consequência direta da estratégia de pesquisa utilizada, qual seja o emprego do estudo de caso; desta forma as conclusões e recomendações apresentadas representam a realidade da empresa em questão representante do setor das Telecomunicações, o que limita a amplitude, mas não a validade dos resultados. Sendo possível verificar como a organização trabalha suas questões relacionadas com a estratégia empresarial e gestão de projetos/programa e

portfólio. Como fato positivo destaca-se a possibilidade de realização de outros estudos sobre o mesmo tema em outras empresas do mesmo setor.

Referências

Archibald, R. D. A. Global System for Categorizing Projects: The Need for, Recommended Approach to, and Practical Uses of the System. Second Latin American Forum: PM in Government, Brasília, Brazil, 21-22 Sep. 2004.

Bossidy, L.; Charan, R.; Burck, C. Execution: The Discipline of Getting Things Done. New York: Crown Business, 2002.

Bray, O. H.; Garcia, M. L. Technology roadmapping: the integration of strategic planning for competitiveness, 1998.

Callahan, K.; Brooks, L. Essentials of strategic project management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

Carvalho M. M., Rabechini Jr. R., Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos, Paulo: Editora Atlas, 3ª edição, 2011, 372-4.

Casey, W., Peck, W. choosing the right PMO setup. PM Network, Illions, p.40-47, Feb. 2001.

Cooper, R; Edgett, S., Kleinschmidt, E. Portfolio Management – Fundamental to New Product Success. Product Development Institute: Working Paper n. 12, 2001a.

Cooper, R; Edgett, S., Kleinschmidt, E. Portfolio Management of New Product Development: results of an industry. Practices, study. R&D Management. Oxford, n. 31, 2001b.

Crawford, J. K. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

Decrop, Alain. Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers. Recherche et Applications en Marketing, v.19, n. 2, p. 126-127, 2004.

Denzin, Norman K. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. New York: McGraw-Hill, 1978.

Dinsmore, P.C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Dinsmore, P. C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

Englund, R. L.; Graham, R. J.; Dinsmore, P. C. *Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Govindarajan, V.; Trimble, C. *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*. Boston: Harvard Business Press, 2010.

Hrebiniak, L. G. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Wharton School Publishing. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.

IPMA [International project management association], ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0. Nijkerk: International Project Management Association, 2006.

Kaplan R. S. e Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Kendall, G.I.; Rollins, S.C. *Advanced project portfolio management and the PMO*. Boca Raton, Florida: J. Ross, 2003.

Kerzner, H. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons, 1999._____. *Applied project management best practices on implementation*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

Kerzner, H. *Strategic Planning for a Project Office*. *Project Management Journal*, v. 34, n. 2, p.13-25, 2003.

Kerzner, H. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Luftman, J. *Assessing business-IT alignment maturity*. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 5-9. 2000

Martinsuo, M.; Lehtonen, P. *Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency*. *International Journal of Project Management*, v. 25, n.1 p. 56–65, 2007

Miller, J. *A proven project portfolio management process*. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, p. 347–352, 2002.

Mintzberg, H. *Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press. 1994.

OGC (Office of government commerce), *Portfolio Management Guide*. London: Office of Government Commerce, 2008.

Pfeffer, J.; Sutton, R. I. *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business School Press. 2000.

Porter, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985. In Montgomery & Porter. *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. 1998.

PMI - Project Management Institute (2012) *Organizational Project Management Maturity Model*. Newton Square Pennsylvania.

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

Rad, P.F. *Is your organization a candidate for Project management office (PMO)?* AACE International Transactions, Morgantown, 2001

Rad, Parviz F., Levin, Ginger. *The Advanced Project Management Office: a comprehensive look at function and implementation*. Florida: CRC Press LCC, 2002.

Shenhar, A. *Strategic project management: the new framework*. Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. PICMET, Portland (OR), v. 2, p. 382–386, 1999.

Yin, Robert K. - *Case Study Research - Design and Methods*. S. Public. Inc., USA, 1989.