

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
– URI *CAMPUS* DE SANTO ÂNGELO – RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – *STRICTO SENSU*  
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES**

**LISANDRO RODRIGO GRASSEL**

**PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DE UM *FRAMEWORK* PARA O GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE  
SAÚDE**

**SANTO ÂNGELO - RS**

**2016**

**LISANDRO RODRIGO GRASSEL**

**PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DE UM *FRAMEWORK* PARA O GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE  
SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica das Organizações.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Maria Gonçalves Salla**

**SANTO ÂNGELO – RS**

**2016**

G768p Grassel, Lisandro Rodrigo  
Proposta de utilização de um Framework para o gerenciamento de projetos estratégicos de uma operadora de planos de saúde / Lisandro Rodrigo Grassel. – Santo Ângelo : URI, 2016.  
104 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2016.

1. Planejamento estratégico 2. Framework 3. Gerenciamento de projetos I. Título.

CDU: 65.012.2


*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

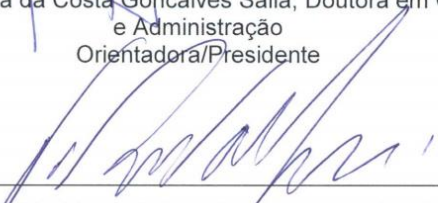
LISANDRO RODRIGO GRASSEL


PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DE UM *FRAMEWORK* PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis e Administração  
Orientadora/Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer, Doutor em Administração  
Examinador Externo

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Lucélia Ivonete Juliani, Doutora em Energia  
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 20 de abril de 2016.

## RESUMO

Embora nos dias atuais o planejamento estratégico seja utilizado para apoiar as organizações a alcançar os seus objetivos para manterem-se competitivas no mercado, pesquisas mostram que existem dificuldades na sua implementação e gerenciamento, sendo uma das principais dificuldades a falta de estrutura e metodologias adequadas para gerenciar a execução dos projetos definidos a partir dos objetivos estratégicos. Esta pesquisa trata de temas relacionados ao gerenciamento de projetos associados com a implementação do planejamento estratégico das empresas. Para tanto, o objeto de estudo foi o gerenciamento de projetos, a unidade de análise do presente estudo é uma operadora de planos de saúde de pequeno porte. Quanto aos aspectos metodológicos a pesquisa é de natureza aplicada, quanto aos objetivos é descritiva e explicativa, quanto a forma é qualitativa. Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e análise de conteúdo. O desenvolvimento prático é composto das etapas de caracterização da organização; análise do planejamento estratégico; identificação da metodologia utilizada no gerenciamento de projetos; diagnóstico da situação dos projetos estratégicos; e elaboração da proposta de framework para a gestão de projetos estratégicos. Neste sentido, identificou-se que 61% dos projetos estratégicos implementados em 2015 estão dentro dos parâmetros estabelecidos e atingem o objetivo esperado. A partir das análises dos dados coletados e das conclusões tiradas a respeito das principais dificuldades identificadas na análise de conteúdo, presentes nas etapas desdobramento, implementação e acompanhamento da estratégia, conclui-se que a organização não possui uma metodologia formalizada para implementação do seu planejamento estratégico, dessa forma, propôs-se na presente pesquisa um *framework* para o gerenciamento dos projetos estratégico, com o objetivo trazer benefícios para a organização com a utilização de uma metodologia estruturada e integrada.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Framework, Gerenciamento de Projetos.

## **ABSTRACT**

Although nowadays strategic planning is used to support organizations to achieve their goals to stay competitive in the market, research shows that there are difficulties in their implementation and management, one of the main difficulties the lack of infrastructure and appropriate methodologies for manage the implementation of projects defined from the strategic objectives. This research deals with issues related to project management associated with the implementation of corporate strategic planning. Therefore, the object of study was the project management, the unit of analysis of this study is an operator of small health plans. The methodological aspects of the research is applied nature, as the objective is descriptive and explanatory, as the form is qualitative. The technical procedures used were literature, document, case study and content analysis. The practical development consists of the organization's characterization of steps; analysis of strategic planning; method of identification used in project management; diagnosis of the situation of strategic projects; and drafting the framework proposal for the management of strategic projects. In this sense, it was found that 61% of strategic projects implemented in 2015 are within the established parameters and reach the expected goal. From the analysis of the data collected and the findings about the main difficulties identified in the content analysis, present in steps unfolding, implementation and monitoring of the strategy, it is concluded that the organization does not have a formalized methodology for implementation of its strategic planning thus, it was proposed in this study a framework for the management of strategic projects, in order to bring benefits to the organization with the use of a structured and integrated approach.

Keywords: Strategic Planning Framework, Project Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Balanced Scorecard .....	23
Figura 2: Triangulação do planejamento estratégico .....	42
Figura 3: Mapa dos Macroprocessos.....	51
Figura 4: Macro fluxo do processo de planejamento estratégico.....	53
Figura 5: Principais atividades do planejamento estratégico .....	54
Figura 6: Análise dos ambientes externo e interno.....	54
Figura 7: Temas prioritários .....	55
Figura 8: Matriz SWOT (principais elementos) .....	56
Figura 9: Mapa Estratégico 2015 - 2019.....	56
Figura 10: Práticas de disseminação do planejamento estratégico.....	57
Figura 11: Painel de indicadores e metas.....	60
Figura 12: Planilha de acompanhamento de projetos.....	62
Figura 13: Exemplo de desdobramento de iniciativas/projetos.....	63
Figura 14: Análise de projeto dentro do escopo estabelecido .....	65
Figura 15: Análise de projeto fora do escopo estabelecido .....	65
Figura 16: Macro fluxo do gerenciamento de projetos.....	67
Figura 17: Proposta de Termo de Abertura do Projeto .....	71
Figura 18: Modelo de relatório de identificação das partes interessadas .....	73
Figura 19: Template para gerenciamento da equipe do projeto .....	75
Figura 20: Modelo do Project Model Canvas.....	78
Figura 21: PMC baseado em questões .....	79
Figura 22: Modelo de PMC elaborado .....	83
Figura 23: Modelo de template para gerenciamento das comunicações.....	87
Figura 24: Modelo de relatório de análise de desempenho do projeto .....	89
Figura 25: Relatório de lições aprendidas .....	90
Figura 26: Macro fluxo do atual gerenciamento de projetos estratégicos.....	92

Figura 27: Comparativo do Processo atual e Proposta de Framework.....99



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas da coleta de dados .....	47
Quadro 2: Categorias de Análise.....	49
Quadro 3: Resumo do status dos projetos estratégicos .....	64
Quadro 4: Possíveis planos de gerenciamento e documentos.....	85
Quadro 5: Definir os objetivos estratégicos .....	93
Quadro 6: Desenvolver o termo de abertura do projeto.....	94
Quadro 7: Identificar as partes interessadas .....	94
Quadro 8: Capacitar a equipe do projeto.....	95
Quadro 9: Elaborar o plano de gerenciamento do projeto .....	95
Quadro 10: Utilizar o PMC.....	96
Quadro 11: Detalhar o plano de gerenciamento do projeto .....	96
Quadro 12: Aprovar o projeto .....	96
Quadro 13: Gerenciar as comunicações .....	97
Quadro 14: Elaborar relatórios periódicos de desempenho.....	97
Quadro 15: Elaborar o relatório de lições aprendidas.....	98
Quadro 16: Elaborar relatório do projeto .....	98
Quadro 17: Encerrar projeto .....	98

## **LISTA DE SIGLAS**

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

BSC – *Balanced Scorecard*

ISO – *International Organization for Standardization*

OPS – Operadora de Planos de Saúde

PMC – *Project Model Canvas*

PMBOK – Guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos

PMI – *Project Management Institute*

SA – *Strategic Adviser*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>14</b>
1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	14
1.1.1 Processo de planejamento .....	14
1.1.2 Diagnóstico do ambiente interno e externo .....	16
1.1.3 Construção de cenários.....	17
1.1.4 Concepção estratégica .....	17
1.1.5 Formulação da estratégia .....	19
1.1.6 Implementação da estratégia .....	20
1.1.7 Avaliação da estratégia e sua execução .....	23
1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	24
1.2.1 Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK) .....	25
1.2.2 Grupo de processos.....	26
1.2.3 Áreas de conhecimento em projetos.....	29
1.2.3.1 Gerenciamento do escopo do projeto.....	29
1.2.3.2 Gerenciamento dos custos do projeto .....	30
1.2.3.3 Gerenciamento das partes interessadas .....	30
1.2.3.4 Gerenciamento da integração do projeto .....	31
1.2.3.5 Gerenciamento da qualidade do projeto.....	31
1.2.3.6 Gerenciamento das comunicações do projeto .....	31
1.2.3.7 Gerenciamento de recursos humanos do projeto.....	32
1.2.3.8 Gerenciamento do tempo do projeto .....	33
1.2.3.9 Gerenciamento de riscos do projeto.....	33
1.2.3.10 Gerenciamento de aquisições do projeto .....	34
1.2.4 Project Model Canvas .....	34
1.2.5 Methodware .....	35
1.2.6 Scrum .....	36
1.2.7 Gerenciamento ágil de projetos .....	36
1.2.8 ISO 21500 .....	36
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	38
2.1.1 Quanto à natureza .....	38
2.1.2 Quanto aos objetivos .....	39
2.1.2.1 Pesquisa descritiva.....	39
2.1.2.2 Pesquisa explicativa .....	40
2.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos.....	40
2.1.3.1 Pesquisa Bibliográfica .....	40

2.1.3.2 Pesquisa Documental.....	41
2.1.3.3 Estudo de Caso.....	41
2.1.4 Quanto à forma .....	<b>43</b>
2.1.5. Plano de coleta de dados.....	<b>43</b>
2.1.5.1 Coleta de documentos.....	44
2.1.5.2 Entrevista .....	45
2.1.5.3 Observação .....	46
2.1.5.4 Análise de conteúdo.....	47
<b>2.1.6 Plano de análise e interpretação dos dados.....</b>	<b>50</b>
<b>3 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO .....</b>	<b>51</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	51
3.2 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	52
3.3 IDENTIFICAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	59
<b>3.3.1 Desdobramento .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.2 Implementação .....</b>	<b>60</b>
<b>3.3.3 Acompanhamento .....</b>	<b>61</b>
3.4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS .....	62
3.5 PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA A GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS .....	66
<b>3.5.1 Macro fluxo do processo de gerenciamento de projetos estratégicos .....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.2 Definir os objetivos estratégicos .....</b>	<b>68</b>
<b>3.5.3 Desenvolver o termo de abertura do projeto .....</b>	<b>69</b>
<b>3.5.4 Identificar as partes interessadas.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5.5 Capacitar e gerenciar a equipe do projeto .....</b>	<b>73</b>
<b>3.5.6 Elaborar o plano de gerenciamento do projeto .....</b>	<b>76</b>
<b>3.5.7 Utilizar o Project Model Canvas .....</b>	<b>77</b>
3.5.7.1 Por quê?.....	80
3.5.7.2 O quê?.....	81
3.5.7.3 Quem?.....	81
3.5.7.4 Como?.....	82
3.5.7.5 Quando e Quanto? .....	82
<b>3.5.8 Detalhar o plano de gerenciamento do projeto .....</b>	<b>84</b>
<b>3.5.9 Gerenciar as comunicações.....</b>	<b>86</b>
<b>3.5.10 Elaborar relatórios periódicos de desempenho do projeto.....</b>	<b>88</b>
<b>3.5.11 Elaborar relatório de lições aprendidas .....</b>	<b>90</b>
<b>3.5.12 Encerrar o projeto .....</b>	<b>91</b>
3.6 DISCUSSÃO SOBRE A SITUAÇÃO ATUAL E A PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA A GESTÃO DE PROJETOS.....	92
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>

## INTRODUÇÃO

As operadoras de planos de saúde buscam cada vez mais por serviços definidos como excelentes, sempre procurando técnicas, métodos e tecnologias que deem sustentação aos seus processos organizacionais e, aos elementos integrantes desses processos, para que estejam alinhados em suas definições, prestando serviços com qualidade aos seus clientes. Para que isto ocorra se faz necessário o alinhamento das operações, pessoas e a estratégia da empresa, ou seja, o alinhamento do que é definido pelo planejamento estratégico com o próprio gerenciamento dos projetos que estão definidos pela gestão.

Em busca da eficácia no gerenciamento de projetos, é necessário promover o alinhamento estratégico, que pode ser atingido através da adequada gestão dessas ações, da implantação de uma estrutura apropriada, das competências e da maturidade em projetos no âmbito organizacional (FINOCCHIO, 2013).

Neste sentido, o gerenciamento de projetos é considerado uma das metodologias mais eficazes na implementação do planejamento estratégico de uma organização, aumentando a possibilidade de sucesso em um ambiente altamente competitivo e de constantes mudanças.

O interesse em gerenciamento de projetos pode ser explicado pela observação de que na era do conhecimento, são as atividades inteligentes que mais adicionam valor aos produtos/serviços e não nas atividades rotineiras. Conforme Carvalho (2011), as empresas têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais, e em especial àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado.

As organizações desempenham uma enorme e complicada variedade de redes de atividades de maneira coordenada e simultânea (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009), contudo, estudos baseados em empresas brasileiras mostraram que poucas organizações têm formalizado e desenvolvido um modelo de gerenciamento do

processo de inovação e de projetos e, portanto, a área ainda tem muito a se desenvolver (VARGAS, 2014).

Considerando essas situações, uma operadora de planos de saúde foi definida como a unidade de estudo, tendo em vista possuir um planejamento estratégico, definido com o apoio da organização para que os projetos de cada objetivo estratégico alcancem o seu resultado esperado, porém necessita implementar os projetos e iniciativas de uma forma estruturada onde os colaboradores envolvidos na estratégia possam desenvolver seus projetos de forma única, aumentando a probabilidade de sucesso da estratégia. Dessa forma fez-se necessário responder a seguinte pergunta: Quais as contribuições que a utilização de um *framework* poderá trazer no gerenciamento de projetos estratégicos na organização?

Para responder a esta problemática, o objetivo geral desta pesquisa é propor a utilização de um *framework* para o gerenciamento dos projetos estratégicos de uma operadora de planos de saúde. Como objetivos específicos, que são aqueles de cujo atingimento dependeu o alcance do objetivo geral, são eles: a) Estudar a forma que a organização realiza o planejamento estratégico; b) Identificar se a organização utiliza alguma metodologia de projetos; c) Realizar um diagnóstico da situação atual dos projetos estratégicos; e d) Elaborar a proposta de um *framework* para a gestão dos projetos estratégicos da organização.

Dessa forma o estudo propôs a utilização de um *framework* para a implementação dos projetos estratégicos na operadora de planos de saúde, que está inserida em um ambiente altamente regulado pelo governo e enfrenta ainda outros grandes desafios de mercado para manter-se sustentável. Para que isso aconteça faz-se necessário colocar em prática de uma forma organizada todos os projetos alinhados com os objetivos definidos em seu planejamento estratégico, através de uma metodologia estruturada de gerenciamento de projetos.

O estudo é composto de três capítulos. O primeiro capítulo apresenta a revisão da literatura que fundamenta este trabalho. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a obtenção de dados e informações, estas servindo como evidências para subsidiar o desenvolvimento prático. O terceiro capítulo apresenta o desenvolvimento dos objetivos específicos da presente dissertação servindo como base para a elaboração da proposta de um *framework* para o gerenciamento dos projetos estratégicos. As considerações finais encerram o presente estudo.

## 1 REVISÃO DA LITERATURA

O presente referencial teórico busca dar sustentação teórica ao projeto de trabalho aqui proposto. Sendo assim, serão tratados temas relacionados com o planejamento estratégico e gerenciamento de projetos.

### 1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Primeiramente, antes da implementação de um modelo de gerenciamento de projetos, é necessário que a empresa tenha definido o seu planejamento estratégico. Ou seja, “o caminho mais seguro para que a organização conquiste vantagens competitivas surge com a conjugação e sincronismo de uma estratégia superior, a execução daquilo que foi planejado” [...] (MOYSÉS FILHO, 2010, p. 57).

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas (PORTER, 1991).

#### 1.1.1 Processo de planejamento

O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização no mercado onde ela atua, considerando que deverão ser organizadas as atividades necessárias à execução das decisões e, com uma reavaliação sistemática os resultados serão medidos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Oliveira (2014, p. 30), conceitua o planejamento estratégico como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa [...]”, formulando os objetivos e as ações estratégicas a serem seguidas pela organização.

Chiavenato e Sapiro (2009) colocam que, as evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente alcançam um melhor desempenho em relação às demais. As organizações de sucesso buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente interno e externo à sua estratégia, por sua vez, a

estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos com o objetivo de otimização dos recursos para o alcance dos resultados.

A estratégia no contexto corporativo, é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas, dessa forma, o planejamento estratégico está alicerçado na determinação de metas relacionadas a um conjunto de decisões, objetivos e políticas que devem ser adotadas para que as metas sejam atingidas (OLIVEIRA, 2010).

O propósito do processo de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implementação através de planos táticos e operacionais e, este precisa ser implementado. Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 48) “esse é o desafio principal. Para ser bem-sucedido, o planejamento estratégico precisa ser colocado em ação por todas as pessoas da organização, em todos os dias e em todas as suas ações”.

Na visão de Nascimento (2009), o planejamento torna-se não apenas um instrumento a ser utilizado pela alta administração para facilitar o relacionamento da empresa com o seu ambiente, mas também uma poderosa ferramenta que permite o monitoramento do comportamento organizacional e a contribuição individual para realização dos objetivos da organização.

Na compreensão de Oliveira (2014) o processo de planejamento estratégico é formado por várias atividades, dentre elas a primeira atividade do processo de planejamento estratégico consiste em refletir sobre a intenção estratégica da organização em torno de alguns temas centrais, sendo eles: missão organizacional, visão organizacional, valores organizacionais, *stakeholder* ou públicos de interesse, proposta de valor e objetivos organizacionais.

Nas palavras de Oliveira (2010, p. 123), “determinar a missão de uma entidade é talvez mais crítica etapa da elaboração do planejamento estratégico, uma vez que ela atua como referência na orientação de todo o processo de planejamento empresarial”.

Já de acordo com Chiavenato e Sapiro (2010) a definição da visão, missão e valores não são suficientes para mobilizarem as pessoas e impulsionarem a organização, é preciso que ela seja convertida em um planejamento estratégico através do diagnóstico interno e externo e de suas consequências futuras, para que



os objetivos sejam estabelecidos e, definidas as estratégias de alcançá-los de forma adequada (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

### **1.1.2 Diagnóstico do ambiente interno e externo**

O ambiente geral consiste nas forças que modelam o ambiente específico, que representam um conjunto de componentes que exerce amplo poder de interferência em todo o funcionamento organizacional e sobre o qual a empresa desempenha pouco, ou nenhum, poder de influência (NASCIMENTO, 2009), neste sentido, Oliveira (2010) afirma que a análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes internos e externos.

O diagnóstico estratégico externo deve permitir o conhecimento adequado do macro e do microambiente, dos mercados envolvidos, da concorrência existente e, sobretudo, “de todo o contexto externo que cerca a organização. Isso permite as condições iniciais de pôr a estratégia organizacional em ação” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 116).

Para Nascimento (2009), o ambiente externo é caracterizado predominantemente por variáveis de natureza econômica, social, política, legal e tecnológica. Essas variáveis representam os fatores ambientais para os quais as organizações devem estar atentas.

Já o diagnóstico estratégico interno permite o autoconhecimento e a localização das potencialidades e vantagens competitivas, bem como das limitações da organização diante do que ela pretende fazer em termos de planejamento estratégico, Moysés Filho (2010) descreve ainda, que o diagnóstico deverá proporcionar em profundidade uma ideia do que a organização é e do que ela pode ser no futuro.

O diagnóstico interno segundo Oliveira (2010), são os fatores ligados aos processos de operação, administração e decisão de uma organização, a sua estrutura organizacional, à forma de distribuição de seus produtos, a seus recursos materiais, humanos e tecnológicos.

No entendimento de Chiavenato e Sapiro (2009) é a partir do diagnóstico estratégico, que a organização adquire o conhecimento básico necessário para entender e lidar adequadamente com as variáveis ambientais e com os fatores internos da organização, ainda assim, não basta, é preciso ainda definir premissas,

ponderar eventuais desdobramentos e visualizar possíveis consequências futuras, procurando minimizar os riscos inerentes à tomada de decisão.

### **1.1.3 Construção de cenários**

Para minimizar os riscos ligados a essas incertezas e propiciar a escolha da estratégica correta, usam-se técnicas prospectivas. Essas técnicas permitem à organização desenvolver atitudes proativas em relação ao futuro projetado em forma de formulação de cenários futuros, pois de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p. 144) “construir cenários futuros faz parte integrante da atividade do estrategista moderno”.

Moysés Filho (2010, p. 78), descreve que “um cenário é uma configuração ambiental que se desenvolve a partir do ambiente atual, simulando situações futuras decorrentes da sequência de possibilidades a que estiverem submetidas”.

Segundo Kotler (1998), na elaboração de cenários busca-se não projetar apenas tendências, conta-se a evolução dos sistemas e procura-se lançar luz sobre as discontinuidades, desequilíbrios e rupturas escondidas no futuro.

A análise de cenários deverá examinar continuamente o ambiente ao qual a organização está inserida, Mintzberg (2010, p. 69) descreve ainda que, “o propósito do planejamento não é apontar eventos futuros com precisão, mas destacar forças de grande escala que impulsionam o futuro em diferentes direções”, avaliando o impacto potencial de eventos prováveis e assegurar que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, criando uma sustentabilidade no longo prazo.

### **1.1.4 Concepção estratégica**

Ao elaborar cenários, com base nas informações extraídas dos ambientes interno e externo, será possível fazer uma escolha das variáveis-chave que podem ser gerenciadas e que tenham a capacidade de, efetivamente, assegurar o sucesso da organização diante desses cenários. Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 176) “esses elementos são os chamados fatores críticos de sucesso ou chave de sucesso”.

Para Maranhão e Macieira (2004), os fatores críticos de sucesso são condições essenciais para que um processo de trabalho seja desempenhado com êxito, eles sinalizam aspectos vitais a serem equacionados e monitorados, tanto nas

suas causas quanto durante as transformações, para aumentar a probabilidade de que um determinado processo seja realizado.

Na visão de Chiavenato e Sapiro (2009), após escolhidos os fatores críticos de sucesso, o próximo passo no processo de planejamento estratégico é a definição das políticas organizacionais que darão a direção para a atuação competitiva da organização, essas políticas tratam-se de um conjunto integrado de decisões que deverão alinhar o comportamento da organização.

De acordo com Oliveira (2014, p. 51) “a postura estratégica proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto à sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças externas ou não controláveis pela empresa”.

Para que se consiga tomar a decisão da forma mais acertada possível, faz-se necessário escolher algum método de tomada de decisão, principalmente quanto essas “decisões envolverem situações novas, desconhecidas e complexas” (MOYSÉS FILHO, 2010).

Conforme Nascimento (2009) alguns métodos são mais eficazes do que outros dependendo da natureza da decisão a ser tomada, porém eles não são excludentes entre si e com frequência combinam várias técnicas, sendo as principais: tomada de decisões baseada em procedimentos, tomada de decisão baseada em experiências e tomada de decisão baseada em análise.

Ainda assim é necessário utilizar modelo de apoio à decisão, entre eles estão a matriz SWOT, a matriz da McKinsey, a matriz BCG e a análise setorial de Porter, que são destacadas pela sua abrangência na aplicação e por constituírem práticas bastante aceitas e utilizadas, no processo estratégico, como apoio na formulação das políticas organizacionais (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Para Moysés Filho (2010) e Nascimento (2009) o modelo de apoio à decisão mais utilizado pelas organizações de todos os portes é a matriz SOWT. Sua função é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

Hrebiniak (2006), descreve que ao adotar diferentes políticas de negócios, a organização deverá considerar sistematizar renovações estratégicas para a mudança e obtenção de vantagem competitiva diante de seus concorrentes, tudo isso faz parte integrante da política de negócios da organização.

### 1.1.5 Formulação da estratégia

O processo estratégico pode ser entendido como um conjunto integrado de decisões que se refere à definição de objetivos, à elaboração de estratégias para alcançá-los e à busca de cursos de ação a serem seguidos para sua adequada consecução, Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam ainda, que este processo precisa ser intensamente participativo, coordenado, integrado e permanente, com adesão, participação, envolvimento e engajamento do maior número de pessoas da organização.

Nascimento (2009), afirma que este processo estabelece padrões de qualidade requeridos para a administração, com reflexo direto no resultado da empresa, o processo formal de formulação da estratégia promove, a integração dos colaboradores, gestores com todas as variáveis que envolvem a organização, definindo assim, os objetivos estratégicos que deverão ser perseguidos.

Oliveira (2010, p. 37), entende como objetivo estratégico, “o alvo a ser atingido pela organização no período considerado”. Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a organização quer atingir e o seus prazos indicados, essas metas servirão de parâmetros para avaliação do alcance das metas estabelecidas.

O estabelecimento de objetivos é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar com a organização, qualquer caminho servirá. São sempre estabelecidos pela alta direção a partir das expectativas com relação às futuras condições do ambiente externo em relação ao ambiente interno da organização (OLIVEIRA, 2014).

Têm sua importância relacionada às mensagens internas e externas que enviam para dentro e para fora da organização, ainda segundo Hrebiniak (2006), são guias para: legitimar a existência da organização; tomar decisões; consistir organizacionalmente; tornar a organização eficiente; avaliar o desempenho e manter a racionalidade.

Conforme descreve Moysés Filho (2010), os objetivos devem reforçar as habilidades exclusivas da organização, converter a visão da organização em alvos específicos, fixar marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazer com que a empresa seja orientada pela busca de resultados.

Devem atender a certos requisitos para garantir a sua utilidade e capacidade transformadora. Esses requisitos segundo Oliveira (2014) devem ser específicos e

mensuráveis; cobrir todas as áreas de resultado da organização; ser desafiadores; ser definidos para um determinado período de tempo; ser ligados a recompensa e ser adequadamente comunicados.

Indicam o que fazer, porém, a resposta ao como fazer será dada pelas estratégias. Conforme Chiavenato e Sapiro (2009 p. 232),

os objetivos apontam o rumo as estratégias definem como deslocar, realocar, ajustar reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis e como utilizar as competências para aproveitar as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizar as possíveis ameaças.

Uma vez estabelecidos, e se as condições internas e externas da empresa não mudarem, serão válidos para um longo período de tempo, mesmo que as condições internas e externas à empresa não se alterem, uma reavaliação sistemática de objetivos deve ser feita. A manutenção do mesmo plano de ação durante muito tempo poderá provocar impactos desfavoráveis para a organização (OLIVEIRA, 2014).

Para que se consiga manter uma vantagem competitiva diante de um mercado altamente concorrido, e ao longo de seu canal de valor, a organização deve de acordo com Porter (1989) buscar um de três diferentes conjuntos de estratégias, alinhados às suas políticas organizacionais: a excelência operacional, a liderança de produto, a intimidade com o cliente.

### **1.1.6 Implementação da estratégia**

Para Chiavenato e Sapiro (2009), a boa formulação da estratégia é crítica para o sucesso de todo o processo estratégico, mas, quase sempre, ela não é concretizada e nem chega a acontecer por falhar em sua execução. Por melhor que seja formulada, se a execução da estratégia não for cuidadosamente implementada não será bem-sucedida.

Segundo Oliveira (2014), a implementação de uma estratégia corresponde a, um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia, bem como exige alterações internas na empresa, tais como estrutura organizacional, no sistema de informações e na estrutura de recursos.

A execução da estratégia requer o comprometimento de todos dentro da organização e, conforme Chiavenato e Sapiro (2009) deve ser uma tarefa de todas as pessoas e deve fazer parte integrante das tarefas cotidianas de todos na organização. Para tanto, a execução da estratégia requer intenso engajamento, consenso, conhecimento, informação, motivação, compromisso e muita liderança da alta direção da organização.

Para Hrebiniak (2006, p. 23) “a execução é essencial para o sucesso. Ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e faça funcionar”, complementando, executar é um processo sistemático de expor a realidade e definir ações sobre ela (CHARAN, 2005).

Em geral, a execução da estratégia constitui a etapa que marca definitivamente o sucesso ou o fracasso na gestão estratégica, para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 256) “o maior desafio está em fazer com que todas as pessoas da organização sejam os praticantes do plano estratégico”.

Na visão de Charan (2006, p. 180), para uma estratégia ser eficaz, ela tem

que ser elaborada e pertencer àqueles que vão executá-la, quer dizer, ao pessoal de linha. O pessoal administrativo pode ajudar, coletando os dados e usando ferramentas analíticas, mas os líderes de negócios devem ser encarregados de desenvolver o cerne do plano estratégicos.

Os principais aspectos da execução da estratégia para Oliveira (2014), são os seguintes: liderança estratégica; comunicação e orientação; adequação e orientação; adequação da estrutura organizacional; ajuste da cultura organizacional; abertura no estilo de gestão; e participação e engajamento das pessoas.

Desta forma, quando os responsáveis pela execução também fazem parte do processo de planejamento e formulação, a probabilidade de alcançar resultados bem-sucedidos é muito maior, pois, as tarefas de planejamento e execução, apresentam grande interdependência (HREBINIAK, 2006).

Chiavenato e Sapiro (2009) descrevem que a execução da estratégia depende do desempenho organizacional, e é claro que a execução da estratégia influencia fortemente o desempenho organizacional de várias maneiras, sendo as seguintes: determina as tarefas organizacionais, influencia o desenho organizacional, influencia e é influenciada por questões de poder na organização e a eficácia

organizacional e determinada conjuntamente pelas decisões sobre estratégias e a própria execução da estratégia.

De acordo com Nascimento (2009), uma das ferramentas mais utilizadas como suporte a implementação e apoio a tomada de decisão nas organizações é o *balanced scorecard*. A metodologia pressupõe alterações na sua composição e nas relações de causa e efeito entre objetivos estratégico, estabelece uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização, atuando como um modelo de avaliação.

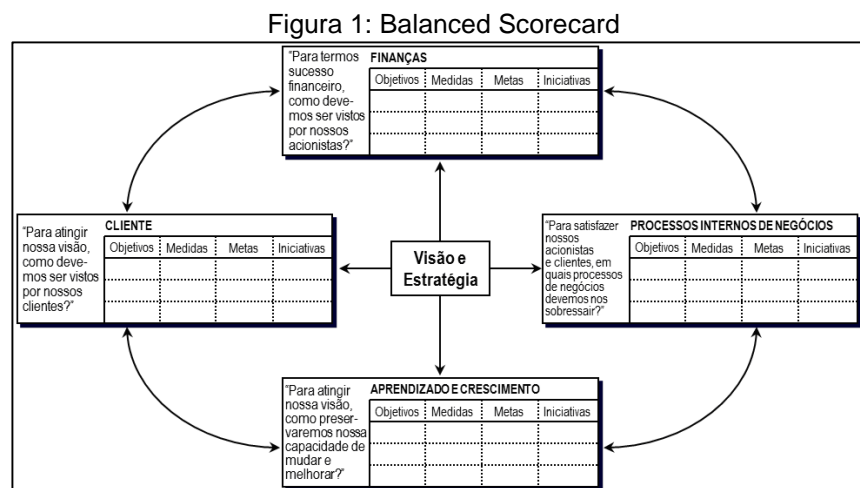
O *Balanced Scorecard* (BSC), segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 262) “constitui uma ferramenta administrativa que envolve várias perspectivas diferentes e que devem ser integradas e balanceadas para promover sinergia”.

Para Moysés Filho (2010) o BSC é um sistema de avaliação de desempenho de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados de forma equilibrada em torno de quatro perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9) o “BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo”.

Com base em Kaplan e Norton (1997), são cinco os princípios aplicáveis a uma organização orientada à estratégia:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais, para que todos em uma organização possam compreendê-la – visão, mapa, indicadores, alvo, iniciativas;
- Alinhar a organização à estratégia, entendendo o papel de cada unidade – estratégicas, administrativa, de apoio;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos – consciência estratégica, *scorecards* pessoais, contracheques equilibrados;
- Converter a estratégia em processo contínuo – conectar orçamentos e estratégias, sistemas de informação e análise, aprendizado estratégico;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva – mobilização, sistema gerencial estratégico.

Na figura 1 está demonstrado o BSC como um sistema de implementação da gestão estratégica.



Fonte: Kaplan e Norton (2010, p. 10).

O BSC cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia. Além disso, mede e avalia o desempenho através de indicadores. Ainda de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), o BSC é um requisito para a implementação da gestão por projetos.

### 1.1.7 Avaliação da estratégia e sua execução

A avaliação da estratégia corresponde à fase na qual o gestor verifica se a estratégia, da forma como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da organização aos quais ela está relacionada, entretanto, uma estratégia não deve ser avaliada apenas após a sua implementação, mas também nas fases anteriores a estas (OLIVEIRA, 2014).

Já para Chiavenato e Sapiro (2009) a avaliação da estratégia refere-se à fase do processo de gestão estratégica na qual os executivos da alta direção acompanham e avaliam se a escolha estratégica, tal como foi implementada e executada, está alcançando os objetivos que foram propostos e trazendo os resultados que foram esperados.

Nascimento (2009), enfatiza que a avaliação de desempenho organizacional é um instrumento de controle das atividades que são desenvolvidas pela organização,



por meio dela, é possível verificar se a organização está alcançando ou não os seus objetivos ou se são necessárias mudanças de rota para que sejam alcançados ou resultados previstos ou que se consiga aproximar deles.

Para Chiavenato e Sapiro (2009) o processo de avaliação estratégica começa com a própria avaliação sistemática da consistência do plano estratégico que vai transparecendo ao longo do processo de planejamento estratégico. Para efetuar a análise dessa consistência deve-se considerar alguns aspectos, sendo eles: consistência interna, consistência externa, oportunidades e riscos envolvidos, horizonte de tempo, aplicabilidade do planejamento estratégico.

A consistência do planejamento estratégico e o seu sistema de avaliação está relacionado com a consistência interna. Neste sentido, Hrebiniak (2006, p. 204) “ênfatiza que os objetivos deficientes podem prejudicar o processo de controle e condenar imediatamente os esforços de execução da estratégia”.

Hrebiniak (2006), menciona ainda, que os bons objetivos estratégicos se baseiam de um planejamento estratégico consistente, esses objetivos devem se relacionar de forma lógica com a definição das necessidades estratégicas e os problemas de curto prazo que necessitam de uma maior atenção, possibilitando uma integração entre a execução e a revisão do desempenho da organização através da avaliação da estratégia.

Dessa forma, cada organização deve criar o seu próprio sistema de avaliação e revisão da estratégia. Este processo deve ser usado também para integrar o planejamento e execução. Para isso, requer um sistema básico de controle para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional, em níveis estratégicos, táticos e operacionais (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; HREBINIAK, 2006).

## 1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos cada vez mais vem sendo difundido no meio empresarial, já que a competitividade presente na atualidade, evidencia que um projeto bem elaborado é fator determinante para o sucesso da organização.

A ciência de gerenciamento de projetos surgiu no final da década de 50, sendo desde lá evoluída a cada ano que passa, sabendo-se que muitas empresas tocam projetos, mas chama-se bastante atenção nos Estados Unidos onde o número é bem

superior aos outros, sendo também lá onde tem ocorrido os maiores avanços nesta ciência. Houve nessa época criação do PMI (*Project Management Institute*), mais especificamente no ano de 1969, tendo um crescimento extraordinário dentro do ambiente empresarial (PRADO, 2000).

Para Valle (2010), no Brasil o gerenciamento de projetos vem desde a década de 60, sendo utilizada por grandes organizações como a Petrobras, mas foi em 1997 que começou a crescente especulação sobre o gerenciamento de projetos, para ajudar na sobrevivência e progresso das empresas que se utilizam dessa ferramenta.

Para Gray e Larson (2009, p. 12) “a medida que o mundo vem se tornando cada vez mais competitivo, a importância da administração de processos do gerenciamento de projetos e fazer o certo já na primeira vez passam a ter novos significados”, já de acordo com Kerzner (2006, p.15)

para entender de gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso saber reconhecer o que é um projeto. Trata-se de um empreendimento com um objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade.

Para o PMI (2014) o “gerenciamento de projetos é aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”, para Kerzner (2006, p.16) “uma gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação extensivos”.

Pode-se notar que o gerenciamento de projetos é de vital importância, nas organizações que buscam crescer e chegar a um lugar mais elevado, buscando cada vez mais aprimorar-se, investindo tempo e dinheiro para o fazê-lo. Para Gray e Larson (2009, p. 10) “o gerenciamento de projetos não é mais um gerenciamento de necessidades especiais; está se tornando rapidamente uma forma padrão de realizar negócios”.

### **1.2.1 Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)**

O guia do conhecimento em gerenciamento de projetos fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos, ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto (PMI, 2014).

Para Prado (2000, p. 32), “*A Guide to PMI* é mundialmente reconhecido, além de ser aceito desde 1999, como o padrão de gerenciamento de projetos pela ANSI (*American National Standards Institute*)”, se trata de um padrão para gerenciar a maioria dos projetos na maior parte das vezes em vários tipos de setores econômicos. Descreve os processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos usados até a obtenção de um resultado bem-sucedido.

PMI (2014, p.10) afirma que “os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização”, e fundamenta que

o ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõe, cujo o nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da (s) organização (ões) envolvida, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação.

Almeida (2011) entende que a importância que o Guia PMBOK, exerce para os projetos, sabendo-se que ele fornece as diretrizes necessárias para um projeto obter sucesso e que realmente as empresas que se utilizam deste guia chegam a um nível superior reduzindo desperdício com tempo, dinheiro e pessoal, sendo satisfatória a sua implementação na organização.

Conforme PMI (2014) o guia PMBOK fornece 5 grupos de processos e 10 áreas do conhecimento, definindo as diretrizes para que se consiga obter em um projeto um grau de assertividade cada vez maior, sendo eles evidenciados nos tópicos seguintes do presente projeto.

### **1.2.2 Grupo de processos**

De acordo com Trentim (2012), os grupos de processos estão vinculados pelas saídas que produzem, raramente são distintos ou ocorrem uma única vez. Os grupos de processos, como dito, se sobrepõem, sendo que os processos acabam sendo repetidos e, conforme vão sendo atualizadas as entradas e saídas de cada processo.

A iniciação de um projeto, pode-se dizer que é onde tudo começa a se concretiza, onde são definidos todos objetivos, metas e passos que serão seguidos em toda a sua elaboração. Conforme Menezes (2003, p.87) afirma que “uma das primeiras ações a serem desenvolvidas é a da identificação das premissas e dados

do ambiente que envolve o projeto”, já para Silva e Melhado (2014, p.18) o processo de iniciação consiste:

nos processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, obtendo autorização para tal. Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido, os recursos financeiros iniciais são comprometidos e os agentes internos e externos que vão interagir e influenciar o resultado geral dos projetos são identificados. Se ainda não foi designado, o gerente do projeto será selecionado. Em geral, o envolvimento dos clientes e de outros agentes durante a iniciação aumenta a probabilidade de propriedade compartilhada, aceitação da entrega e obtenção de alto nível de satisfação do cliente contratante e dos demais agente envolvidos.

A iniciação do projeto, como evidencia-se através dos autores citados, é um dos mais importantes processos, para que o projeto em si venha existir, pois nessa etapa é que se detém a assinatura dos contratos que serão necessários, contratos esses que podem ser de cunho financeiro, de pessoal e de equipamentos, para enfim iniciar-se de maneira satisfatória, e se dá através dele as próximas etapas que serão descritas no decorrer do projeto.

De acordo com PMI (2014), em projetos de grande magnitude, e de complexidade elevada, podem ser divididos em fases separadas, usando o processo de iniciação em cada fase subsequente, auxiliando manter o foco em que o projeto está fundamentado desde o começo de sua existência, podendo assim ser analisado se o mesmo deve continuar, ser adiado ou até mesmo finalizado. Para Menezes (2003, p. 81) fundamenta que a iniciação forma:

um conjunto de ações que algumas vezes se sequenciam, outras são conduzidas em paralelo. Essas atividades são conduzidas com o intuito de criar uma visão de futuro sobre o se deseja e o que se quer ver desenvolvido no projeto. Assim, quanto mais recursos e melhor nos dedicarmos na fase de concepção, teremos a oportunidade de frutos melhores no futuro.

No processo de iniciação estão acondicionados os processos de desenvolvimento do termo de abertura do projeto onde, para Treintim (2012) nesta etapa é desenvolvido um documento que formalmente autoriza o início de um projeto. Neste documento são especificados os requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas de todos os interessados pelo projeto e também a identificação das partes interessadas do projeto.

Para Xavier (2009), o processo de planejamento contempla os processos de criação e manutenção do plano do projeto, selecionando o melhor caminho para que sejam alcançados os objetivos propostos, já para Menezes (2003, p.81)

os processos de planejamento permitem-nos detalhar o escopo de projeto, e não só isso. Todas as outras atividades que o sucedem, como definição de prazos, custos e qualidade, serão trabalhadas nesse macroprocesso de planejamento.

Conforme evidencia-se, o processo de planejamento é um processo que não deve estar limitado a uma etapa apenas, ele deve estar em constante uso, já que no decorrer do projeto algumas eventualidades podem surgir, modificando a estrutura planejada, sendo assim torna-se imprescindível que o planejamento não se detenha a um momento apenas, mas sim esteja presente do começo ao término de qualquer projeto que se busca em sua finalização sucesso e alcance de objetivos (VALLE, 2010).

Para Carvalho (2011) a execução é o terceiro dos cinco grupos de processos, sendo que nele estão inseridos os processos de coordenação de recursos físicos executando o que foi planejado de forma a atender às especificações do projeto. PMI (2014, p. 55) evidencia que “este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos, gerenciar as expectativas das partes interessadas, e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto”.

O quarto macroprocesso do PMBOK é denominado de monitoramento e controle, que compreende o mecanismo de *Feedback* que compara o desempenho do projeto durante a sua execução com o plano do projeto. Silva e Melhado (2014, p.19) descrevem que o monitoramento e controle consiste:

nos processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. O principal benefício é que o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gestão.

Para Menezes (2003, p.195) “montar uma sistemática para o controle do projeto é o mesmo que criar um sistema inteligente que funcione como sensor nos pontos vitais do projeto, de modo a permitir seu monitoramento, corrigir o que for

relevante e atingir os objetivos do projeto”, é evidente a importância dessa etapa, no que tange o projeto, pois à medida que o projeto vai sendo executado ele pode sair do que foi planejado, ficando vulnerável a fatores que não são benéficos ao projeto, porém o controle e monitoramento servirá de barreira para que se continue o projeto conforme o que foi planejado.

O quinto e último dos grupos de processos é denominado de encerramento. Para Silva e Melhado (2014, p.19) o encerramento “consiste nos processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gestão do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou atender a obrigações contratuais. O encerramento abrange formalmente a fase final do projeto, sendo analisados nele se os objetivos e metas foram alcançados, ou pelo menos a maioria deles.

O encerramento do projeto, é a finalização de maneira formal das entregas do projeto, sendo que será feita sua transferência para terceiros, tais como clientes ou destinatários de produtos ou serviços, levando ao conhecimento a experiência conquistada com o projeto e até mesmo as lições aprendidas com o mesmo (TRENTIM, 2012).

### **1.2.3 Áreas de conhecimento em projetos**

Para o gerenciamento de um projeto, com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às suas atividades, a fim de atender ao propósito para o qual ele foi autorizado, o PMBOK propõe dez áreas de conhecimento: escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, integração e partes interessadas (XAVIER, 2009).

#### **1.2.3.1 Gerenciamento do escopo do projeto**

Conforme Valle (2010), o gerenciamento do escopo do projeto é a primeira área de conhecimento. Esta área, descreve os processos envolvidos na verificação e inclui apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso. De acordo com Carvalho (2011, p. 84) o gerenciamento do escopo evidencia que “de maneira geral, o escopo é aquilo que o projeto deve entregar ao cliente, isto é, o motivo de sua existência”.

### 1.2.3.2 Gerenciamento dos custos do projeto

O gerenciamento de custos em projetos relaciona os processos envolvidos em planejamento, estimativa, cálculo do orçamento e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado, para Xavier (2009), ele consiste nos processos de estimar custos, determinar orçamento e controlar os custos. Prado (2000) estabelece que:

a área de gerenciamento de custos inclui os processos necessários para assegurar que o projeto possa ser executado dentro do orçamento aprovado. E ele consiste em: planejamento de recursos; estimativa de custos; orçamento e controle do custo.

Conforme Carvalho (2011) a área de custo tem forte integração com as áreas de integração, escopo, prazo e risco do projeto. Além disso, a área de comunicações deve, através dos seus relatórios de desempenho, trazer insumos importantes para a análise dos riscos do projeto.

### 1.2.3.3 Gerenciamento das partes interessadas

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos necessários para identificar todas as pessoas ou organizações que podem influenciar ou serem influenciadas pelo projeto, identificar e analisar suas expectativas e impactos no projeto, desenvolver ações necessárias e avaliar sua eficácia. Para Trentim (2014), o objetivo desta área é planejar executar e controlar o engajamento, contato e desenvolvimento das partes interessadas.

PMI (2014, p. 391) afirma que “o gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui nos processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactadas pelo projeto”, dessa forma, tornando-se imprescindível que as partes interessadas sejam gerenciadas, já que é através delas que o projeto irá alcançar os objetivos estabelecidos.

Para obter sucesso no gerenciamento de projetos, é fundamental gerenciar as partes interessadas e suas expectativas. Inicialmente, é preciso conhecer e manter expectativas claras e alinhadas, sejam elas as do projeto com relação à participação das partes interessadas (VALLE, 2014).

#### 1.2.3.4 Gerenciamento da integração do projeto

O gerenciamento da integração descreve os processos e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. De acordo com Xavier (2009), esta área consiste nos seguintes processos: desenvolver o termo de abertura; desenvolver o plano de gerenciamento; orientar e gerenciar a execução; monitorar e controlar; realizar o controle integrado de mudanças e, encerrar o projeto.

Para Vargas (2014), o processo de integração do projeto consiste em garantir que todas as demais áreas estejam integradas em um todo único. Seu objetivo é estruturar todo o trabalho de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto.

#### 1.2.3.5 Gerenciamento da qualidade do projeto

Conforme PMI (2014) o gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. Segundo Silva e Melhado (2014, p.59) “o sistema de gestão de qualidade representa a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados com relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer necessidades”.

Já de acordo com Trentim (2012) o gerenciamento da qualidade inclui processos e atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, objetivos, requisitos e responsabilidades de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido, implementa o sistema de gerenciamento da qualidade e atividades para a melhoria contínua dos processos.

#### 1.2.3.6 Gerenciamento das comunicações do projeto

Para Vargas (2014) o plano de gerenciamento das comunicações é o documento que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todo o processo de comunicação no projeto.



Prado (2000, p.134) fundamenta que “a área de gerenciamento de comunicações inclui os processos necessários para assegurar a adequada geração, disseminação e armazenamento de informações do projeto”, nota-se que essa área, é responsável por produzir informações adequadas, sanando dúvidas a respeito do projeto, levando para todos agentes envolvidos, PMI (2014, p. 287) fundamenta que:

o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada.

A elaboração de um plano de comunicação irá, assim, encerrar o processo de planejamento das comunicações em projetos. O plano da comunicação poderá ter formato e conteúdo variáveis segundo as necessidades de distintos projetos (CARVALHO, 2011).

#### 1.2.3.7 Gerenciamento de recursos humanos do projeto

O gerenciamento de recursos humanos descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto, conforme Xavier (2009) esta área consiste nos processos de desenvolver o plano de recursos humanos, contratar ou mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto e gerenciar a equipe do projeto, o PMI (2014, p. 255) aborda que:

o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui processos que organizam, gerenciam e guiam à equipe do projeto. A equipe do projeto consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. Os membros da equipe do projeto podem ter vários conjuntos de habilidades, atuar em regime de tempo integral ou parcial, e podem ser acrescentados ou removidos da equipe à medida que o projeto progride.

É a área de conhecimento onde o foco é a equipe do projeto, onde se deve planejar o gerenciamento dos recursos humanos, mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto e gerenciar a equipe do projeto, portanto a sua efetividade só se dá após uma análise minuciosa e planejada de quem irá compor a equipe, para que no futuro não haja problemas provenientes da equipe. Claro que quando se trabalha com pessoas, tudo se torna relativo, mas aí vem a capacidade de

gerenciamento do gestor do projeto, que deve estar preparado para lidar com os mesmos (VARGAS, 2014).

#### 1.2.3.8 Gerenciamento do tempo do projeto

O gerenciamento do tempo, é uma das áreas mais visíveis do gerenciamento de projetos. Conforme afirmação de Vargas (2014) a maioria das pessoas que se interessa por projetos tem como objetivo inicial controlar prazos, confeccionar cronogramas e redes. O gerenciamento de tempo do projeto inclui os processos que são necessários para que se gerencie o término do projeto de maneira pontual, já que por sua vez um projeto com tempo fora do planejado perde a credibilidade, fazendo com que o cliente fique insatisfeito (PMI, 2014).

Almeida (2011) ressalta que o gerenciamento de tempo mostra o impacto de problemas no projeto e não a causa do problema. O principal objetivo dessa área é garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo determinado.

#### 1.2.3.9 Gerenciamento de riscos do projeto

A área de gestão de riscos tem recebido uma atenção crescente na disciplina de gestão de projetos, é, portanto, conforme Carvalho (2011) uma das áreas que apresentam maior nível de detalhamento, perdendo apenas para a área de integração.

O PMI (2014, p. 309) afirma que “o gerenciamento de riscos do projeto inclui processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto”, o seu gerenciamento tem como objetivo diminuir a probabilidade e o impacto de eventuais riscos negativos e aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

Segundo Trentim (2014) o gerenciamento dos riscos inclui processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, bem como o monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento de riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

#### 1.2.3.10 Gerenciamento de aquisições do projeto

O gerenciamento de aquisições descreve conforme Xavier (2009) os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos, ele consiste nos processos de: planejar, conduzir, administrar e encerrar as aquisições.

Já para Trentim (2014) o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos ao projeto e abrange o gerenciamento de contratos. A organização pode ser tanto compradora como vendedora dos produtos, serviços ou resultados de um projeto.

#### 1.2.4 *Project Model Canvas*

Gerenciar projetos é uma prática cada vez mais empregada em um ambiente global caracterizado pela velocidade das mudanças e aumento da competitividade, segundo Veras (2014) os guias baseados em melhores práticas globais, como o Guia PMBOK, passaram a ser referência para várias organizações.

Um aspecto importante relacionado aos projetos são as metodologias adotadas para o gerenciamento. Metodologias utilizadas para gerenciar projetos devem ser consideradas observando a categoria dos projetos. Conforme Veras (2014, p. 53) “uma única metodologia não resolve todas as demandas de gerenciamento de projetos. Alguns projetos possuem foco em planejamento e outros em execução e, portanto, possuem demandas de gerenciamento e de metodologias diferentes”.

Uma forma de melhorar o gerenciamento de projetos sempre foi o de dividir o projeto a ser gerenciado em fases, cada uma envolvendo o planejamento, a execução e o controle. Segundo Amaral (2011) dentre essas fases, o planejamento sempre foi uma etapa considerada vital para o sucesso de um projeto.

Para Finocchio Júnior (2013) a utilização de uma ferramenta mais intuitiva e que permita visualizar as grandes demandas de gerenciamento de projetos possibilita um gerenciamento mais dinâmico e o melhor envolvimento das partes interessadas. O *Project Model Canvas* (PMC) visa atender a essa demanda. E essa ferramenta foi concebida para simplificar o gerenciamento de projetos.

Para Veras (2014) o PMC vem ajudar e muito empresas que, de fato, nunca conseguiram implantar a cultura de gerenciamento de projetos pelo simples fato de que a complexidade introduzida pela utilização de boas práticas como as sugeridas pelo Guia PMBOK afastou os não especialistas da tarefa de gerenciar projetos.

O PMC pode representar um documento único e plano de projeto ou um documento preliminar que servirá de base para o plano de projeto formal. O PMC deve ser feito preferencialmente em equipe (VERAS, 2014).

### **1.2.5 Methodware**

Para que uma empresa desenvolva a capacidade de gerenciar projetos de forma efetiva, é função fundamental que ela defina um procedimento padronizado, ou seja, uma metodologia de gerenciamento de projetos (XAVIER, 2014). Essa metodologia deve levar ao uso de boas práticas em gerenciamento de projetos, para obter:

- Apropriada estrutura de governança;
- Planejamento adequado de projetos, portfólio e programas;
- Padronização e integração de processos;
- Métricas de desempenho;
- Processos de controle e melhoria contínua;
- Compromisso com o gerenciamento de projetos;
- Priorização de projetos e seu alinhamento com a estratégia organizacional;
- Competências organizacionais no gerenciamento de projetos, programas e portfólio.
- Alocação adequada de recursos a projetos.
- Trabalho em equipe.

O fato de existirem metodologias em gerenciamento de projetos não quer dizer de essas devem ser seguidas na sua totalidade em todos os projetos da organização (XAVIER, 2014), dependendo da tipicidade e complexidade do projeto,

devem estar claros para o gerente do projeto quais documentos da metodologia devem ser elaborados.

A metodologia *Methodware* foi elaborada a partir da observação das boas práticas utilizadas no dia a dia, tendo como objetivo auxiliar as empresas no “como” implementar os processos de gerenciamento de um projeto (XAVIER, 2014).

### **1.2.6 Scrum**

O *Scrum* é um framework para gerenciamento de projetos ágeis que, apesar de muito utilizado na área de desenvolvimento de software, pode ser utilizado para o planejamento, gerenciamento e desenvolvimento de qualquer produto, principalmente por ser um framework iterativo e incremental (CRUZ, 2013).

No *Scrum* os projetos são divididos em ciclos repetitivos e curtos, para que possam ser modificados e adaptados para corrigir os desvios. Esses ciclos podem durar de duas a quatro semana e são chamados de *Sprints*.

### **1.2.7 Gerenciamento ágil de projetos**

O gerenciamento ágil de projetos é uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo de gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho (tempo, custo, qualidade), menor esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor ao cliente (AMARAL, 2011).

Este modelo foi definido como uma abordagem, isto é, uma maneira diferente de utilizar os métodos tradicionais, que serve de princípios e características distintivas e que tem como objetivo estabelecer o nível suficiente de controle, e não o planejamento e controle total do empreendimento.

### **1.2.8 ISO 21500**

A norma ABNT NBR ISO 21500 fornece diretrizes para gerenciamento de projetos e pode ser usada por qualquer tipo de organização e para qualquer tipo de projeto, independentemente de complexidade, tamanho ou duração.

As normas ISO 21500 e o Guia PMBOK são muito parecidos, apresentando um conjunto de processos que, organizados por grupos de processos e áreas de

conhecimento, visam fornecer diretrizes para o gerenciamento de projetos (KRAUSE, 2014).

A norma contempla 39 processos divididos em dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processos. Já o Guia PMBOK descreve 47 processos igualmente divididos em dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processo.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia científica, em sua essência, tem por intenção estudar os métodos que identificam os caminhos que devem ser percorridos para alcançar os objetivos indicados no plano de pesquisa.

Para Pinheiro (2010, p.33) “a metodologia de pesquisa é definida como o conjunto de técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento de maneira sistemática”.

Segundo definição de Rodrigues (2006, p. 88) “a pesquisa científica pode ser definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos, fundamentado no raciocínio lógico e que utiliza métodos científicos para encontrar soluções para problemas propostos”.

A metodologia é uma forma de organizar o caminho pelo qual o pesquisador irá desenvolver a pesquisa. Desta forma o presente estudo foi classificado: quanto a natureza, quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto a forma.

### 2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho constitui-se de um estudo de caso a ser realizado em uma operadora de planos de saúde com o objetivo de propor a utilização de um framework para a elaboração, implementação e gerenciamento dos projetos estratégicos, e está organizado da seguinte forma:

#### 2.1.1 Quanto à natureza

Quanto a natureza a pesquisa é aplicada, onde se pretendeu gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais (RODRIGUES, 2006).

Vergara (2014) por sua vez, contextualiza a pesquisa aplicada como aquela realizada para resolver problemas concretos ou não, com a finalidade de gerar algo prático, neste caso, representado pelo framework, que foi elaborado para inferir na realidade estudada.

Já de acordo com Gil (2010, p. 27), pesquisa aplicada são aquelas “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica”.

Neste sentido, o presente estudo é aplicado, pois através da análise do desdobramento, da implementação e do acompanhamento do planejamento estratégico da organização, foi proposto um framework para o gerenciamento de projetos estratégicos e este poderá ser aplicado na gestão estratégica e de projetos da organização.

### **2.1.2 Quanto aos objetivos**

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada em pesquisa descritiva e explicativa.

#### **2.1.2.1 Pesquisa descritiva**

Conforme Pinheiro (2010), a pesquisa descritiva pretende informar as características de determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis. Ela envolve também o uso de técnicas específicas e coleta de dados, englobando acima de tudo, o levantamento dos fatores e dos resultados.

De acordo com Rodrigues (2006), a pesquisa descritiva é aquela em que o pesquisador observa, analisa, registra e interpreta a realidade existente através de técnicas padronizadas.

Já para Vergara (2014), a pesquisa mostra as características do ente pesquisado, procurando estabelecer correlações e definir a natureza.

Sendo assim, o estudo é descritivo, pois o mesmo descreveu todas as etapas do planejamento estratégico a partir do seu desdobramento até o acompanhamento dos projetos envolvidos. Essa descrição foi elaborada por meio da observação, registro, análise e interpretação das relações entre essas etapas e o gerenciamento de projetos, utilizando assim, técnicas apropriadas para a coleta e análise dessas informações.



### 2.1.2.2 Pesquisa explicativa

Para Gil (2010) a pesquisa explicativa é aquela que identifica fatores que podem contribuir para determinado fenômeno, já segundo Beuren et al. (2012), as pesquisas explicativas são as que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinado fato, que explica a razão e o porquê das coisas.

Segundo Rodrigues (2006, p. 91) a pesquisa explicativa “é uma pesquisa mais complexa, pois busca o conhecimento mais profundo sobre o fenômeno estudado e seus resultados fundamentam o conhecimento científico [...]”.

A presente pesquisa é explicativa, pois foram explicadas as etapas descritas do planejamento estratégico, onde foram obtidas as informações referente aos fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho da implementação da estratégia da organização.

### 2.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa foi definida como bibliográfica, documental e estudo de caso.

#### 2.1.3.1 Pesquisa Bibliográfica

Conforme Rodrigues (2006), a pesquisa bibliográfica é aquela originada de fontes secundárias. Já para Silva (2003) é a pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores em seu preâmbulo.

Beuren et al. (2012, p. 87) coloca que, “o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros”.

Nesta pesquisa buscou-se em fontes primárias atualizadas, o material disponível e acessível ao público em geral sobre os temas relacionados a gerenciamento de projetos, sendo eles: boas práticas em projetos, metodologias, *templates*, ferramentas, *cases* de sucesso, entre outros. Todo esse material deu subsídios para a elaboração da proposta de um framework para gestão dos projetos de acordo com a realidade e as particularidades da organização.

### 2.1.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental, conforme Vergara (2014), é aquela realizada no interior de órgãos ou instituições ou ainda com pessoas.

Lakatos e Marconi (2010) contextualizam que a característica da pesquisa documental é que a fonte de dados está restrita a documentos como fontes primárias, que podem ser feitas no momento que os fatos ocorrem ou após os fatos terem ocorrido.

Na pesquisa documental, Silva (2003, p. 61),

coloca que os documentos precisam passar por uma análise tanto interna quanto externa. Na análise interna deve-se fazê-la de maneira racional e objetiva [...]. O caráter objetivo da análise dos documentos procura desenvolver um grau de impessoalidade e evitar preferências pessoais. A análise externa procura reconhecer o grau de veracidade do documento.

Para a realização desta pesquisa fez-se necessário realizar o levantamento dos documentos relacionados com o planejamento estratégico referente ao ano de 2015 e a gestão desses projetos, onde foram elencados e pesquisados os seguintes documentos: atas de reuniões do Comitê Estratégico, das reuniões de análise crítica e das de elaboração e revisão do planejamento estratégico e ainda o relatório de gestão e o sistema integrado de gestão estratégica.

### 2.1.3.3 Estudo de Caso

O estudo de caso é um método de investigação amplamente utilizado nos estudos organizacionais, podendo ser estudos de casos únicos ou multicaseos, tendo como características a utilização de um conjunto de técnicas de pesquisas como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos, entre outros (GODOI, 2010).

Conforme Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

Segundo o Yin (2010), o estudo de caso é escolhido quando fenômenos contemporâneos são examinados, nesse tipo de estudo se deve buscar coletar a

maior quantidade de dados possíveis sobre o tema e tentar determinar as relações sobre seus vários componentes.

Ainda de acordo com Yin (2010) existem duas premissas que definem tecnicamente os estudos de caso, sendo elas:

- Primeira, como sendo uma investigação empírica onde se estuda um fenômeno em profundidade contextualizando com a realidade quando os seus limites e este contexto não são evidentes;
- Segunda, o estudo de caso é relativo a uma situação diferenciada onde existem muitas variáveis e como resultado podem ocorrer múltiplas fontes de evidências que convergem de maneira triangular e como outro resultado, beneficia-se das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados.

Para a realização do presente estudo foi definido como objeto o Gerenciamento de Projetos, quanto a unidade de análise foi definida uma Operadora de Planos de Saúde localizada da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Os resultados foram triangulados considerando as etapas do planejamento estratégico, conforme demonstrado na figura 2. Esta triangulação teve como objetivo, evidenciar se a organização utiliza uma metodologia de gerenciamento de projetos e qual a influência desta em cada uma dessas etapas.

Figura 2: Triangulação do planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor

A identificação de influências da utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos nas etapas do planejamento estratégico deu suporte para a elaboração da proposta de um framework para o gerenciamento de projetos.

#### **2.1.4 Quanto à forma**

Conforme Godoi (2010) o estudo de caso qualitativo refere-se a uma descrição de um fenômeno bem delimitado, e tem sido utilizado para a descoberta e interpretação de uma situação que se deseja compreender com profundidade.

Pinheiro (2010) apresenta que a pesquisa qualitativa visa uma oportunidade de compreensão específica dos significados e detalhes situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de métodos quantitativos de características de desempenho.

Rodrigues (2006, p. 90) define pesquisa qualitativa como aquela que “não emprega procedimento estatísticos ou não tem, como objetivo principal, abordar o problema a partir desses procedimentos [...]”.

Assim, no presente estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, uma vez que, é fundamental que seja realizada com profundidade uma análise e interpretação das etapas da triangulação do planejamento estratégico já mencionadas anteriormente, onde se conseguiu entender a influência do gerenciamento de projetos neste processo.

Para tanto, foram utilizados procedimentos para coleta de dados, análise dos documentos, processos, conversas informais com os gestores envolvidos no processo de planejamento estratégico e gestão de projetos, proporcionando o esclarecimento e entendimento de todo o processo envolvido com esses temas.

#### **2.1.5. Plano de coleta de dados**

Para garantir a profundidade necessária ao estudo de caso, fez-se necessário a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados, pois mediante a utilização de diversos procedimentos tornou-se possível a triangulação que contribuiu para a obtenção do resultado esperado do fato (GIL, 2010).

Segundo Lakatos e Marconi (2010) os procedimentos para a realização da coleta de dados variam de acordo com o estudo a ser realizado, pode ser: coleta

documental, observação, entrevista, questionário, formulário, análise de conteúdo, entre outros.

Já de acordo com Yin (2010, p. 127) as fontes de evidência mais usadas na realização de um estudo de caso são: “documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante [...]”.

Dessa forma a utilização de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permitiu que o pesquisador abordasse uma variação de dados que possibilitou que o processo de triangulação proposto na metodologia deste trabalho, possibilita-se uma interpretação apropriada das informações geradas pelo estudo (YIN, 2010).

Neste sentido, no presente estudo foram utilizados os seguintes procedimentos para a coleta de dados: pesquisa documental, entrevista, observação e a análise de conteúdo.

#### 2.1.5.1 Coleta de documentos

A pesquisa documental é realizada basicamente por meio de fontes primárias, utilizando documentos que não receberam um tratamento analítico, é a fase da pesquisa que possui o objetivo de recolher informações sobre o tema abordado (RODRIGUES, 2010; GIL, 2010).

A análise de documentos poderá trazer contribuições importantes para o estudo de caso, considerando que os documentos incluem os materiais escritos, os resultados e outros tipos de registro organizados em banco de dados (GODOI, 2010).

Nesta etapa do estudo foi realizado um levantamento de documentos com o objetivo de coletar informações acerca da forma como a organização realiza o seu planejamento estratégico e como gerencia os seus projetos estratégicos. Neste sentido foram identificados nesses documentos todos os assuntos relacionados a planejamento estratégico e projetos.

Os documentos que foram utilizados para a realização da pesquisa documental são referentes ao ano de 2015, e estes foram os seguintes: a) matriz SOWT; b) atas de reuniões de elaboração e revisão do planejamento estratégico; c) atas de reuniões do comitê estratégico; c) relatório de desempenho dos projetos; d) apresentação de disseminação do planejamento estratégico; e) *Balanced Scorecard* (mapa estratégico); f) relatórios de análise crítica e g) relatório de gestão.

### 2.1.5.2 Entrevista

Conforme Gil (2010) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, com o intuito de averiguar informações relevantes sobre o assunto pesquisado, para apoiar o diagnóstico ou o tratamento de um problema, e é utilizada na maioria dos estudos de casos bem conduzidos.

Yin (2010, p. 133) contextualiza que “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista. Esta observação pode ser surpreendente devido à associação habitual entre as entrevistas e o método de levantamento”.

Já de acordo com Lakatos e Marconi (2010) na entrevista não estruturada, o pesquisador tem a liberdade para desenvolver cada situação, é uma maneira de explorar de maneira mais abrangente um fato.

Diante disso, foram realizadas no presente estudo entrevistas informais com o Gerente Geral, Gestores que acompanharam a construção e a revisão do planejamento estratégico, Gestores que são responsáveis por projetos estratégicos e Colaboradores que fazem parte da equipe dos projetos.

No roteiro da entrevista foram averiguados os seguintes fatos: a) como a organização define quais serão os projetos estratégicos?; b) como a organização define o responsável de cada projeto?; c) como são elaborados, implementados, monitorados e encerrados os projetos?; d) existe alguma metodologia estruturada para o gerenciamento de projetos?; e) qual o desempenho dos projetos (orçamento, tempo, qualidade, escopo?; f) é utilizado algum sistema de informação para o gerenciamento dos projetos?; g) qual o envolvimento da equipe do projeto na sua construção?; h) os projetos estão alinhados com a estratégia da organização?; i) qual a periodicidade do acompanhamento dos projetos?; j) os projetos possuem metas e indicadores e estes são monitorados e controlados?; l) os projetos estão vinculados com o orçamento da organização?

As repostas das perguntas acima foram tratadas no procedimento de análise de conteúdo deste estudo.

### 2.1.5.3 Observação

De acordo com Gil (2010) a observação sistemática é a mais adequada para estudos de caso descritivos. Ao se decidir pela adoção dessa modalidade, o pesquisador sabe quais aspectos da comunidade, da organização ou do grupo são significativos para alcançar os objetivos pretendidos.

Uma das características do estudo de caso é que, o mesmo deve ocorrer no ambiente natural do fato pesquisado, Yin (2010, p. 136) descreve que, “presumindo que os fenômenos de interesse não tenham sido puramente históricos, alguns comportamentos relevantes ou condições ambientais estarão disponíveis para a observação”.

Este tipo de observação é realizada para responder a propósitos preestabelecidos, as normas não devem ser padronizadas e nem muito rígidas, pois tanto as situações, os objetos e objetivos da pesquisa podem ser diferentes (Gil, 2010).

A observação possui um papel essencial no estudo de caso qualitativo, através da observação procura-se apreender sobre os fatos ocorridos, neste tipo de procedimento incluem-se as observações realizadas durante visitas, observações de reuniões e observações feitas por entrevistas (GODOI, 2010).

Nesta etapa da pesquisa, o pesquisador coletou dados formais para responder aos propósitos deste estudo, através da observação das seguintes atividades: a) reuniões de revisão do planejamento estratégico; b) reuniões de análise crítica; c) reuniões de construção de projetos; d) reuniões de equipe de projetos e e) outras reuniões pertinentes ao planejamento estratégico e gerenciamento de projetos.

Os registros das observações foram realizados no ambiente da organização, a observação foi feita em forma de anotações escritas e após documentadas em relatórios.

Nos estudos de caso faz-se necessário definir critérios que devem ser observados para o encerramento do trabalho de campo, conforme Godoi (2010, p. 136) “essa decisão é de certa forma resultado do esforço do pesquisador em conduzir, conjuntamente, o processo de coleta e análise de dados”, por este motivo será definido como critério de encerramento o número de dados que possam estabelecer se a organização utiliza uma metodologia estruturada ou não de gerenciamento de

projetos e como a estrutura atual está impactando no andamento dos projetos estratégicos.

No quadro 1 apresentado logo abaixo está demonstrada de forma resumida as formas de coleta de dados relacionadas com as etapas da triangulação do presente estudo e os respectivos objetivos específicos.

Quadro 1: Etapas da coleta de dados

OBJETIVO	ETAPA DA TRIANGULAÇÃO	PROCEDIMENTO	CRITÉRIO DE ENCERRAMENTO DO TRABALHO DE CAMPO
Estudar a forma que a organização realiza o planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desdobramento da estratégia;</li> <li>• Implementação da estratégia;</li> <li>• Acompanhamento da estratégia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa documental;</li> <li>• Entrevistas informais;</li> <li>• Observações;</li> </ul>	Quantidade de dados que pudessem estabelecer se a organização utiliza uma metodologia estruturada ou não de gerenciamento de projetos e como a estrutura atual impactou no andamento dos projetos.
Identificar se a organização utiliza alguma metodologia de projetos			
Realizar um diagnóstico da situação atual dos projetos estratégicos			
Elaborar uma proposta de utilização de um framework para a elaboração, implementação e gerenciamento dos projetos estratégicos de uma operadora de planos de saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desdobramento da estratégia;</li> <li>• Implementação da estratégia;</li> <li>• Acompanhamento da estratégia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa bibliográfica;</li> </ul>	Definição da metodologia adequada a realidade da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para atender com sucesso as etapas demonstradas no quadro 1, fez-se necessário que o pesquisador antes do início do trabalho de coleta, conhecesse de uma forma geral a organização estudada, isto auxiliou na identificação dos melhores momentos e ocasiões para a coleta das informações realizada (GODOI, 2010).

#### 2.1.5.4 Análise de conteúdo

Existe uma tendência em acreditar que a análise, compreensão e interpretação dos dados em uma pesquisa qualitativa se mostrará espontaneamente ao pesquisador, Gerhardt (2009, p. 84) diz que “é preciso penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade”.

Para Vergara (2014, p. 5), a



análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos, documentos e verbalizações orais. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Pratica tanto a hermenêutica, quanto as categorias numéricas.

Bardin (2011, p. 37), descreve que a “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, que visam obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

A inferência é o aspecto da análise de conteúdo que acrescido das outras características, fundamenta a sua unidade e a sua especificidade, segundo Bardin (2011) essas inferências responderão a dois tipos de problemas:

- O que levou a determinado enunciado? Este aspecto diz respeito às causas ou antecedentes da mensagem;
- Quais as consequências que determinado enunciado vai provavelmente provocar? Isto refere-se aos possíveis efeitos das mensagens.

Para a organização da análise de conteúdo do presente estudo, foram utilizadas as etapas da técnica proposta por Bardin (2011). Essas etapas foram organizadas em três fases: 1. Pré-análise, 2. Exploração do material e 3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise segundo Bardin (2011, p. 125), “é a fase de organização propriamente dita” e foi desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais e estabeleceu indicadores para a interpretação das informações coletadas. Esta fase compreendeu a leitura do material extraído da pesquisa documental, relatório com as respostas das entrevistas e o relatório das observações diretas. Esta fase compreendeu as seguintes etapas:

- a) leitura flutuante,
- b) escolha dos documentos;
- c) formulação de objetivos, e
- d) elaboração de indicadores.

A segunda fase refere-se a exploração do material e de acordo Bardin (2011), esta fase consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração em função de regras previamente formuladas.

Nessa fase, todo o material coletado, o texto dos relatórios das entrevistas e das observações foram recortados em unidades de registro e ordenados por parágrafos. Desses parágrafos, as palavras-chaves foram identificadas e realizado um resumo de cada parágrafo para realização da primeira categorização. Essas primeiras categorias foram agrupadas de acordo com os temas correlatos da pesquisa e deram origem às categorias iniciais.

De acordo com Bardin (2011) a análise documental permite passar de um documento primário para um documento secundário. Neste estudo, as categorias iniciais foram agrupadas tematicamente e deram origem as categorias intermediárias e estas últimas também aglutinadas em função da ocorrência dos temas resultaram nas categorias finais.

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme Bardin (2011), consiste em captar os conteúdos manifestos contidos em todo o material coletado, documentos, entrevista e observação. No presente estudo foi realizada uma análise comparativa através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, onde foram ressaltados os aspectos semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

Com a intenção de evidenciar de forma sistemática a construção progressiva das categorias de análise que emergiram através da coleta de dados, elaborou-se o quadro 2 que sintetiza essa construção:

Quadro 2: Categorias de Análise

Iniciais	Intermediárias	Finais
1. Definição do escopo do projeto	Iniciação	Desdobramento
2. Clareza nas metas e objetivos		
3. Pontos chave do projeto		
4. Identificação das partes interessadas	Planejamento e Execução	Implementação
5. Capacitação do gerente e equipe do projeto		
6. Projeção de recursos para o projeto		
7. Definição de padrões de trabalho		
8. Comunicação as partes interessadas	Monitoramento e Controle	Acompanhamento
9. Vínculo com o orçamento		
10. Acompanhamento periódico		

Fonte: Elaborado pelo autor

As categorias iniciais e intermediárias amparam a construção das categorias finais. A constituição final é formada por três categorias denominadas: Desdobramento, Implementação e Acompanhamento, definidas a partir da triangulação do planejamento estratégico, as quais foram exploradas no capítulo 3, com o intuito de respaldar a elaboração da proposta de *framework*.

### **2.1.6 Plano de análise e interpretação dos dados**

Ao oposto de outros delineamentos, no estudo de caso a análise e a interpretação são processos simultâneos ao processo de coleta. A análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento (Gil, 2010).

Conforme Godoi (2010), existem diferentes formas de análise de dados qualitativos, a análise é realizada concomitantemente com a coleta de dados. Ela começa com a primeira coleta de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.

Ainda, conforme Godoi (2010, p. 137),

o processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido. Caminha de forma ordenada, requer disciplina, uma mente organizada e perseverante. A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam. Neste ponto diz-se que o processo analítico “exauriu” os dados.

Para tanto, o plano de análise e interpretação dos dados foi baseado na triangulação das etapas do planejamento estratégico conforme figura 2. Esta etapa foi desenvolvida ao mesmo tempo da coleta dos dados, onde, foram analisados os documentos, as entrevistas informais e as observações diretas.

### 3 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Operadora de Planos de Saúde (OPS) é uma cooperativa de serviços médicos, regida pela Lei nº 5.764/71, sendo uma sociedade de natureza civil sem fins lucrativos. Tem por objetivo congregar os médicos de sua área de ação, prestando-lhes serviços de natureza cooperativista, necessários ao desempenho de suas atividades profissionais, exercidas por meio da assistência médica.

De acordo com a classificação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), a OPS é definida como de pequeno porte, considerando a quantidade de beneficiários que, nesta categoria, vai até 20.000 beneficiários em planos de saúde. Presta assistência à saúde para a população de 27 municípios da região das Missões. Possui três escritórios regionais para melhor atender aos clientes da sua área de ação. Em relação a planos de saúde, a organização, quando define seus produtos e serviços, observa a Lei nº 9.656/98 – Lei dos Planos de Saúde, que define o escopo a ser formatado.

A organização segue os conceitos da Gestão por Processos, sendo sua classificação dividida em processos organizacionais, processos de negócio e processos de apoio, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3: Mapa dos Macroprocessos



Fonte: Relatório da Gestão (2015)

A participação no mercado regional dos planos de saúde na sua área de ação é de 15,81%, enquanto seu principal concorrente tem uma participação de 12%. A

Cooperativa com o objetivo de ofertar serviços de excelência para seus clientes disponibiliza também serviços próprios tais como: laboratório, serviço de imagem e diagnóstico, remoção de urgência e emergência, saúde ocupacional e hospital.

Além da rede de serviços próprios já mencionada a OPS disponibiliza também para sua carteira de clientes uma rede prestadora credenciada, a qual é composta por consultórios médicos, clínicas, hospitais e laboratórios, sendo atualmente mais de 300 prestadores distribuídos em sua área de ação.

Quanto a força de trabalho, a mesma é composta por empregados celetistas, Diretoria, jovens aprendizes, coordenadores médicos dos escritórios regionais, auditores médicos, e plantonistas médicos.

### 3.2 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme entrevistas realizadas com os Diretores, Gerência Geral e Gestores; e pesquisa em diversos documentos relacionados com o Planejamento Estratégico da OPS, identificou-se que a organização realiza o Planejamento Estratégico de uma forma estruturada.

Os desafios estratégicos da OPS, para alcançar sua Visão e realizar sua Missão, estão vinculados à gestão efetiva dos negócios e à oferta de serviços de excelência aos seus clientes, proporcionando trabalho e reconhecimento aos médicos cooperados, colaboradores e rede de prestadores.

A visão da organização definida para o período 2015-2019 é “Estar entre as melhores cooperativas médicas em gestão e sustentabilidade dos negócios, valorizando as partes interessadas”, já a missão é “Oferecer excelência no atendimento, promoção à saúde e valorização do trabalho médico, gerando bem-estar a todas as partes interessadas. O planejamento estratégico está baseado nos desafios impostos pelo mercado ao qual a OPS esta inserida.

O primeiro desafio estratégico, de expressivo impacto e de sobrevivência no futuro, é o crescente custo da assistência médica, tanto pública como privada, em todos os países do mundo, que se deve a dois fatores principais: a introdução de novas tecnologias e o envelhecimento da população.

O segundo desafio estratégico, também de expressivo impacto em todos os negócios, é a garantia de serviços de excelência aos clientes, que como toda a

população, estão mais esclarecidos e exigentes, ampliando as demandas em relação à organização para alcançar sua satisfação.

O processo de definição dos objetivos estratégicos da OPS é realizado através de uma extensa análise dos ambientes externo e interno e alinhado à gestão dos riscos empresariais, esta ação permite a geração de estratégias consistentes e coerentes com a visão de futuro. A visão geral do processo de formulação das estratégias da OPS está apresentada na figura 4.

Figura 4: Macro fluxo do processo de planejamento estratégico



Fonte: Relatório da Gestão (2015)

O processo de planejamento estratégico, consiste 7 etapas: planejamento, posicionamento estratégico, análise dos ambientes, formulação das estratégias, sistema de medição, desdobramentos das estratégias e comunicação.

Esse processo é revisado anualmente considerando um conjunto de diretrizes estratégicas para os próximos cinco anos e as prioridades de atuação em função das demandas de seus clientes e das demais partes interessadas, em cada etapa são realizadas ações específicas observando os principais aspectos e quem são os participantes em cada fase do planejamento. Este processo é realizado geralmente em um prazo de aproximado de 2 a 3 meses, sempre entre os meses de outubro a dezembro de cada ano, conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5: Principais atividades do planejamento estratégico

Macro Etapas	Principais aspectos realizados	Quem participa
0 Planejamento	Organização do ciclo de planejamento estratégico, incluindo cronograma, revisão do processo, estrutura, trabalhos prévios etc.	Comitê Estratégico
1 Posicionamento Estratégico	Análise da Missão, Visão e Valores e identificação/revisão de elementos da Cultura Organizacional, formando os Fundamentos Organizacionais.	Diretoria, Gerente Geral, Administrador Hospitalar e Supervisores
2 Análise Ambiental	Análise da situação atual dos negócios e serviços, com apresentação das tendências externas e internas: mercado, legislação, economia, clima interno etc., bem como análise das informações levantadas (pontos fortes e pontos fracos) com toda a força de trabalho.	
3 Formulação das Estratégias	Identificação e análise das principais conclusões da análise de cenário, priorizando aspectos visando à análise SWOT, concluindo com a elaboração e análise cruzada da Matriz SWOT.	Comitê Estratégico
	Elaboração do Mapa Estratégico, incluindo análise dos riscos empresariais e dos ativos intangíveis.	
4 Sistema de Medição	Definição dos indicadores estratégicos e de suporte para as estratégias, bem como as respectivas metas de curto e longo prazo.	Comitê Estratégico
5 Desdobramento das Estratégias	Definição dos projetos/iniciativas, respectivas ações e alinhamento com o orçamento.	Comitê Estratégico
6 Comunicação	Divulgação às partes interessadas.	Figura 2.2.4
7 Gerenciamento	Revisão do processo de gerenciamento, incluindo o acompanhamento da implementação dos projetos/iniciativas, ações, indicadores e metas.	Comitê Estratégico e responsáveis de projetos, via <i>Strategic Adviser</i> -SA

Fonte: Relatório da Gestão (2015)

A análise dos ambientes externo e interno é realizada com a elaboração de matrizes setoriais e apresentações da situação atual e de tendências. As lideranças filtram as informações visando priorizar os temas mais relevantes. O grupo envolvido neste processo apresenta as informações de cada um dos temas escolhidos, conforme demonstrado na figura 6, cada membro da Diretoria é responsável pela apresentação dos temas.

Figura 6: Análise dos ambientes externo e interno

Temas para apresentação	Conteúdo das apresentações	Responsável
Situação financeira, perspectivas, desempenho da Cooperativa e seus respectivos negócios.	Análise do previsto x real 2014 (custos e investimentos), prospecção futura, análise dos principais custos, fontes de receita (situação atual e tendências) e orçamento x grau de investimento.	Presidente
Cenário político-econômico e Sistema Unimed.	Dados e informações sobre índices econômicos relevantes para o negócio (situação atual e futura), questões políticas do país e do estado que impactam no negócio e novidades do Sistema Unimed.	Presidente
Gestão de Pessoas: clima organizacional, saúde ocupacional, desenvolvimento profissional, necessidades etc.	Análise da última pesquisa de clima e ações em andamento e futuro, situação de capacitação (gap, necessidades), mercado de mão de obra na região e no estado, segurança do trabalho / qualidade de vida e expectativas e anseios das pessoas.	Presidente
Capacidade operacional, gargalos – Hospital e subdivisões do negócio.	Análise da situação atual da capacidade produtiva, ociosidades, sazonalidades, problemas operacionais, qualidade dos processos, situação dos indicadores de processos fins, disponibilidade de médico e serviços, análise de clientes e mercado (atuais, potenciais, da concorrência e ex-clientes) e suas necessidades, concorrentes e novos entrantes e cadeia de suprimentos e necessidades dos fornecedores.	Diretor de Serviços Próprios
Capacidade operacional e gargalos – DSO.		Diretor de Serviços Próprios
Capacidade operacional e gargalos – Operadora (incluiu subdivisões Plano de Saúde e Custo Operacional).		Diretor de Serviços Próprios
Legislações trabalhista, tributária, cooperativismo, ANS etc.	Análise do atendimento a legislação, novidades e leis em tramitação e adequações.	Diretor de Serviços Próprios
Rede de prestador.	Disponibilidade, qualidade, necessidades, relacionamentos etc.	Diretor de Mercado
Necessidades da parte interessada sociedade/comunidade.	Abordar os principais aspectos sociais e ambientais (atendimento e potencialidades de fatores), incluindo relacionamento com a sociedade (vila, prefeitura e arredores).	Vice-Presidente

Fonte: Relatório da Gestão (2015)

Os temas que foram pesquisados para a análise dos ambientes externo e interno são definidos pela Direção Geral, que é a responsável pela programação e pelo gerenciamento de todo esse processo. Cada responsável designado para os temas realizou uma pesquisa em diversos meios disponíveis sobre tendências de cenários futuros e prepara uma apresentação na etapa 0-Planejamento (Figura 5). Como fonte de informação também foram utilizadas as pesquisas de clientes, clima organizacional, entre outras.

A partir do resultado das análises dos ambientes interno e externo, a equipe de gestores foi dividida em grupos, sendo que cada grupo realizou a identificação dos aspectos da Matriz SWOT tendo como foco os temas centrais validados. O facilitador debateu os aspectos, validando-os com o grande grupo, gerando como produto final os aspectos agrupados de pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças.

Para subsidiar a construção da Matriz SWOT foram levantados temas prioritários (figura 7) referentes a questões críticas relacionados com o ambiente ao qual a OPS está inserida.

Figura 7: Temas prioritários

✓ Consolidação dos negócios atuais/viabilidade/sustentabilidade;	✓ Gestão das legislações;
✓ Gestão/consolidação DSO;	✓ Psicologia do trabalho para colaboradores;
✓ Gestão de receitas global - Unimed Missões;	✓ Rede prestadora;
✓ Central de relacionamento com o cliente Unimed Missões;	✓ Cultura organizacional.
✓ Infraestrutura hospitalar (crescimento);	✓ Formação profissional (escola, aprendizes, estágios etc.);
✓ Qualidade/excelência no atendimento (humanizado);	✓ Investimentos em TI/automatização;
✓ Acreditação;	✓ Divulgação de serviços;
✓ Medicina preventiva;	✓ Gestão socioambiental;
✓ Liderança;	✓ Judicialização da saúde;
✓ Gestão de leitos;	✓ Remuneração por resultados (variável) para colaboradores;
✓ Prospecção de novos negócios/serviços e viabilidade/sustentabilidade;	✓ Psicologia hospitalar para os pacientes;
✓ Atratividade/valorização/desenvolvimento para cooperados;	✓ Comunicação interna e externa (todas as partes interessadas);
✓ Estrutura organizacional;	✓ Alteração de porte conforme ANS (fusões, incorporações);
✓ Lei de inclusão e suporte para inclusão;	✓ Gestão informação gerencial;
✓ Desenvolvimento humano para colaboradores;	✓ Envelhecimento populacional;
✓ Qualis;	✓ Valorização das pessoas;
	✓ Desenvolvimento de parcerias;
	✓ Protocolo de atendimento - colaborador e médicos

Fonte: Relatório da Gestão (2015)

A partir do resultado da Matriz SWOT (figura 8) e da priorização dos temas foi realizado o cruzamento de todos os itens para a definição das estratégias que precisam ser trabalhadas. Tanto o cruzamento dos itens quanto a sua análise, são realizados pela Direção Geral, com o apoio da consultoria especializada. A partir do cruzamento dessas informações são definidas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as quais servirão de subsídio para a definição dos objetivos estratégicos da organização.



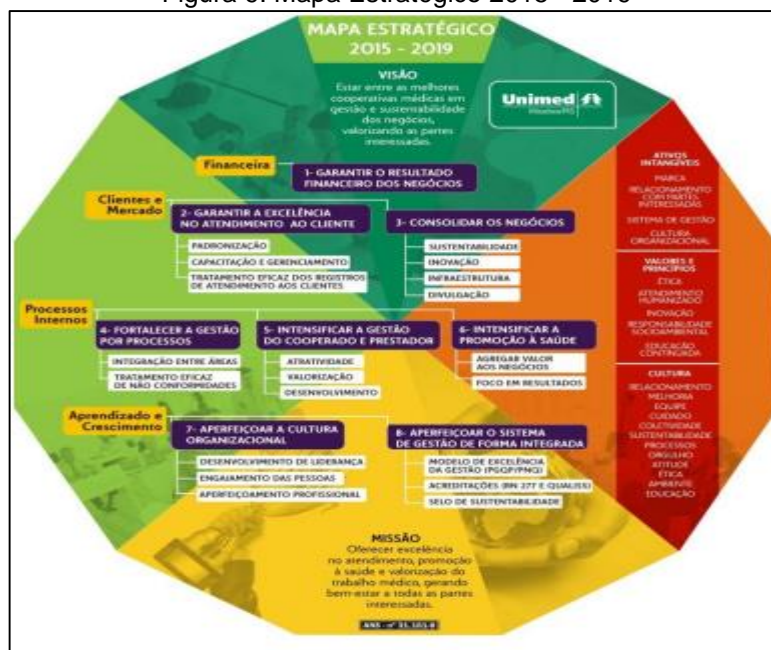
Figura 8: Matriz SWOT (principais elementos)

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Hospital Unimed, regulamentação dos planos, serviços próprios, sistema de gestão, gerenciamento orçamentário, novos serviços, estrutura do Comitê de Negócio, cultura da busca do retorno do investimento e gerar lucro.	Qualificação dos serviços para enfrentar concorrência, concorrência de médicos cooperados, pós-venda, relacionamento com o cliente, atendimento humanizado, qualidade da mão de obra, falta padrão comportamental e foco das negociações nas tabelas de convênios.	Parcerias e convênios, infraestrutura e hotelaria, divulgação, realização de cursos e aperfeiçoamentos, uso do Comitê de Negócio para estudos de viabilidade, sustentabilidade dos negócios e plano de negócios.	Concorrência, regulamentações da ANS, judicialização e contas de alto custo.

Fonte: Relatório da Gestão (2015)

Dessa forma a Direção Geral definiu os objetivos estratégicos a serem adotados para o horizonte definido e ratifica o Mapa Estratégico (figura 8). Os objetivos são alocados nas perspectivas do Mapa Estratégico e posteriormente é avaliada a consistência estratégica por meio da relação de causa e efeito entre os objetivos.

Figura 9: Mapa Estratégico 2015 - 2019



Fonte: Relatório de Gestão (2015)

Os riscos empresariais (figura 10) também são considerados, nesta etapa do planejamento estratégico. Anualmente a OPS faz uma revisão dos riscos, utilizando uma metodologia estruturada, com o apoio de consultoria especializada, servindo de subsídio para a definição dos objetivos estratégicos. A metodologia é executada com a participação de toda a Direção Geral e lideranças e está dividida nas seguintes etapas:

Etapa 1 – identificação dos perigos do negócio (questões críticas externas podem ameaçar o negócio);

Etapa 2 – identificação dos riscos empresariais associados aos perigos (condições ou fatores internos que podem influenciar negativamente no perigo e possíveis causas influenciadoras, independente se a situação de hoje é favorável ou não);

Etapa 3 – classificação do tipo de risco empresarial;

Etapa 4 – análise de cada risco empresarial, considerando fator de risco versus grau de exposição;

Etapa 5 – geração da Matriz de Vulnerabilidade, agrupada em perigos associados aos riscos;

Etapa 6 – tratamento dos riscos empresariais conforme quadrante da Matriz, podendo ser:

- Monitorar com resposta rápida, caso tenha nível de impacto alto e grau de probabilidade baixo;
- Mitigar com plano de ação/projetos, caso tenha nível de impacto alto e grau de probabilidade alto;
- Gerenciar as ocorrências, caso tenha nível de impacto baixo e grau de probabilidade baixo;
- Prevenir com plano de contingência, caso tenha nível de impacto baixo e grau de probabilidade alto.

Desde o início do desenvolvimento do Planejamento Estratégico, os indicadores são estabelecidos de acordo com o impacto de cada objetivo estratégico no negócio e alinhados aos fatores críticos de sucesso, de maneira a medir os resultados alcançados em cada perspectiva do Mapa Estratégico.

Quanto a comunicação das estratégias para as partes interessadas a OPS utiliza práticas de disseminação através de canais formais conforme demonstrado na figura 10, utilizando práticas de acordo com as necessidades de informação de cada parte interessada.

Figura 10: Práticas de disseminação do planejamento estratégico

Cooperados	Reunião Mensal, Encontro com Cooperado da Área de Ação, Informativo do Cooperado e Portal do Cooperado.
Força de Trabalho	Intranet, Evento de disseminação do PE, reuniões setoriais, informativos internos, Gestão à Vista e evento de Boas-Vindas.
Fornecedores	Portal das Secretárias (de prestador) e Encontro com Fornecedores/Encontro de Prestador.
Clientes	Revista Unimed, Visitas a clientes, Informativos e Internet.
Sociedade	Revista Unimed, Internet e encontros internos e externos promovidos pelo Time Responsabilidade Socioambiental.

Fonte: Relatório da Gestão (2015)

O monitoramento de todo o processo de planejamento estratégico é realizado via sistema SA. Este software permite um rápido monitoramento, pois ao acessá-lo consegue-se identificar por meio de sinalizadores qual é a situação dos planos de ação, bem como dos indicadores.

Existem também os Semáforos de Performance, indicados no sistema SA, para o cálculo deste semáforo são usados os valores de resultado e meta e a direção do indicador. Assim como para os indicadores, os planos de ação também possuem semáforo de performance, relacionados à realização do investimento.

Para facilitar a interpretação da combinação de diferentes sinalizadores, basta posicionar o mouse sobre o plano de ação durante alguns segundos para que apareça um balão contendo algumas informações que simplificam o entendimento do estado do plano:

- Ação em atraso – ação com data estimada anterior ou igual à data atual e ainda não realizada;
- Ação em dia – ação realizada ou ação com data estimada maior que data atual e ainda não realizadas;
- Plano de ação em dia – todas as ações do plano de ações estão em dia;
- Plano de ação dentro do investimento – soma total dos investimentos realizados das ações menor ou igual à soma total dos investimentos estimados;
- Plano de ação fora do investimento – soma total dos investimentos realizados das ações maior que a soma total dos investimentos.

Este monitoramento é realizado individualmente pelos responsáveis de indicadores e planos de ação e também pelo setor de Qualidade, que acompanha os lançamentos no sistema SA. O monitoramento abrange também os planos e indicadores operacionais e todos os colaboradores podem visualizar as informações.

Os indicadores e as metas estabelecidas são controladas e monitoradas nas reuniões operacionais, táticas e estratégicas, realizadas trimestralmente. A partir do desempenho de cada projeto são definidas ações para que os objetivos estratégicos sejam alcançados conforme definidos no planejamento estratégico da OPS.

### 3.3 IDENTIFICAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Nesta etapa buscou-se identificar se a OPS utiliza alguma metodologia formal e integrada no gerenciamento dos seus projetos advindos do planejamento estratégico. Para o alcance deste objetivo foram realizadas entrevistas informais com os gestores e colaboradores envolvidos neste processo; também foi realizada pesquisa documental nas atas de reuniões do planejamento estratégico, atas de reuniões de análise crítica e atas das reuniões das equipes de iniciativas/projetos.

Este levantamento foi baseado na triangulação proposta no capítulo 2, descrevendo como a OPS realiza o desdobramento, implementação e acompanhamento da estratégia, e quais ações nessas etapas estão sendo desenvolvidas para a gestão dos projetos estratégicos.

#### 3.3.1 Desdobramento

O desdobramento é a quinta etapa descrita entre as principais atividades do planejamento estratégico da OPS, nesta etapa são definidos os projetos e as iniciativas, sendo utilizada a nomenclatura de projetos para as ações de longo prazo e iniciativas para as ações de curto prazo. Os objetivos estratégicos são desdobrados em planos de ação (projetos e iniciativas) e considera os seguintes critérios:

- Os objetivos estratégicos ligados à perspectiva financeira não são passíveis de desdobramento;
- Para todas as demais perspectivas (Clientes e Mercado, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento), a OPS define para cada um dos objetivos estratégicos projetos, considerando uma visão de longo prazo (dois à cinco anos), ou iniciativas, considerando uma visão de curto prazo (um ano).
- Para cada um dos projetos ou iniciativas, são definidas diretrizes para as ações que deverão compor o seu desdobramento, tratadas como entregas;
- Para cada conjunto de ações são definidos prazos para entrega;

- Ao final da elaboração dos projetos ou iniciativas estratégicas, estes são submetidos à validação da Direção Geral para garantir os recursos financeiros necessários à sua execução.

Nesta etapa também são definidos os gestores que serão responsáveis pelos projetos e quais serão os componentes que farão parte da equipe inicial do projeto. Após essas definições inicia-se a etapa de implementação do projetos.

### 3.3.2 Implementação

Esta etapa não está descrita entre as principais atividades do planejamento estratégico. A evidência encontrada no Relatório da Gestão (2015) da OPS é que neste momento do planejamento são definidos os indicadores estratégicos para cada objetivo e suas respectivas metas, conforme demonstrado na figura 11, as metas são estabelecidas conforme o histórico dos resultados e desempenhos de planejamento estratégicos anteriores.

Figura 11: Painel de indicadores e metas

OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS	2015	2016	2017	2018	2019
<b>1. GARANTIR O RESULTADO FINANCEIRO DOS NEGÓCIOS</b>					
Índice de Desempenho da Saúde Suplementar (IDSS)	0,88	0,89	0,9	0,91	0,95
Liquidez Corrente (índice)	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Margem de Solvência (R\$)	9.092.459,28	10.001.705,20	11.001.875,73	12.102.063,30	13.312.269,63

Fonte: Relatório da Gestão (2015)

O gestor do projeto nesta etapa realiza o alinhamento do projeto com o qual é responsável com os riscos estratégicos da OPS, identificando quais ações deverão ser desenvolvidas para reduzir, mitigar ou eliminar os impactos que esses riscos poderão gerar para a organização.

Na documentação pesquisada não foi identificada nenhuma evidência da utilização de *templates* que possam auxiliar na concepção e detalhamento dos projetos estratégicos.

Também verificou-se que cada responsável por projeto desenvolve suas ações conforme os seus conhecimentos e experiência, não possuindo uma capacitação específica em gerenciamento de projetos.

### 3.3.3 Acompanhamento

Esta é a sétima etapa do planejamento estratégico da OPS onde é realizada toda a revisão do processo de gerenciamento, incluindo o acompanhamento da implementação dos projetos/iniciativas, indicadores e metas. Todos estes são cadastrados no sistema SA onde são realizados todos os registros referentes as ações e o andamento do projeto.

Conforme descrito no Relatório da Gestão (2015, a análise do desempenho dos projetos é realizada em três níveis: operacional, tático e estratégico. No nível operacional são desenvolvidas reuniões mensais coordenadas pelo gestor de cada área e a pauta é a análise dos processos de trabalho, dos indicadores de processos e dos resultados de auditoria e definição de ações de melhorias.

Já no nível tático são realizadas reuniões trimestrais onde participam o Gerente Geral, Administrador Hospitalar e Gestores de área, a pauta desta reunião é a análise dos indicadores de eficácia, dos referenciais comparativos, dos processos e do andamento dos projetos estratégicos e a definição de ações de melhoria.

No nível estratégico são realizadas reuniões trimestrais sendo seus participantes a Direção Geral, Gerente Geral e Administrador Hospitalar, a pauta da reunião aborda a análise dos indicadores e dos projetos estratégicos prioritários ou com alguma indicação da gerência, análise das variáveis do ambiente e atingimento de metas e definição de ações de melhoria.

Analisando o sistema SA identificou-se que a OPS realiza as reuniões de nível operacional, tático e estratégico, verificando o status de cada projeto conforme estabelecido no seu Relatório da Gestão. Nessas reuniões são realizadas apresentações, onde cada gestor de projeto demonstrando os aspectos críticos de do desenvolvimento do seu projeto.

O gestor do projeto não utiliza nenhuma ferramenta de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos, desenvolvendo assim planilhas eletrônicas auxiliares de acordo com as suas necessidades de gestão.

Foi identificada na documentação pesquisa uma planilha eletrônica para apoio ao acompanhamento dos projetos conforme demonstrado na figura 12, onde são descritas as informações gerais do projeto/iniciativa, como equipe, orçamento, observações (diretrizes) e as entregas finais (ações).

Figura 12: Planilha de acompanhamento de projetos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA/PROJETO	PRAZOS	PADRINHO	RESPONSÁVEL	EQUIPE	Orçamento	OBSERVAÇÕES Incorporar a análise da gestão de riscos e ativos intangíveis Lincar com o projeto de customização de treinamentos Orçamento	ENTREGA FINAL
FORTALECER GESTÃO POR PROCESSOS	Praticar a Gestão por Processos como um todo	Iniciativa	xx	xx	xx	xx	<p>Alinhar com os processos da acreditação Praticar o que está mapeado hoje</p> <p>- Identificação da situação atual (gap em relação as atividades atuais) - Identificação dos motivos pelos quais não são registradas as não conformidades e propor ações para garantir a eliminação das causas raiz dos problemas - Revisão do mapa de processos e fichas de processos - Revisão dos fluxos de processos x realidade - Estabelecimento e análise de indicadores dos processos</p> <p>Integrar com a Iniciativa de customização de treinamentos</p>	<p>1º Momento Levantar os processos atuais Disponibilizar as pastas nos setores Auditoria Mapear os processos inexistentes</p> <p><b>Entrega: julho 2015</b></p> <p>Treinar as pessoas <b>Entrega: dezembro 2015</b></p> <p>Auditoria <b>Entrega: dezembro 2015</b></p> <p><b>As ações pela complexidade será desenvolvido até dezembro 2016</b></p>

Fonte: OPS

De acordo com o levantamento realizado, pode-se dizer, que são realizadas reuniões de análise crítica dos projetos; o sistema SA não é utilizado na sua plenitude; os gestores de cada projeto desenvolvem as suas atividades operacionais em conjunto com o desenvolvimento dos projetos e não existem colaboradores envolvidas exclusivamente com os projetos. Avaliando as três etapas da triangulação do planejamento estratégico da OPS com as evidências encontradas, pode-se afirmar que não é utilizada uma metodologia estruturada com ações integradas entre essas etapas.

### 3.4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

No planejamento estratégico referente ao período de 2015 – 2019 foram definidos 8 objetivos estratégicos e 18 projetos/iniciativas estratégicas. Conforme o estudo realizado para identificar a utilização de uma metodologia de projetos por parte da OPS, identificou-se que para cada projeto são definidas as diretrizes para desenvolvimento e prazos de encerramento, conforme demonstrado na figura 13.

Os projetos são elaborados e aprovados na mesma etapa do desenvolvimento dos objetivos estratégicos, neste momento já são definidos os gestores que serão responsáveis por cada projeto, fica a cargo do gestor a indicação de colaboradores para a formação da sua equipe. Não é utilizado nenhum documento que formalize essa responsabilidade como sugere as boas práticas de gerenciamento de projetos.

Figura 13: Exemplo de desdobramento de iniciativas/projetos

2. GARANTIR A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	Gestão de registro de atendimento ao cliente.	Padrão do processo de registro, tratamento, como fazer análise de causa. Sistemática de emissão de relatório gerencial segmentado detalhado mensal para o Comitê Estratégico e Comitê Acreditação até dia 10 do mês. <b>Entrega: julho de 2015</b> Aumentar os registros no geral e reduzir as reclamações e redução das reincidências. <b>Entrega: dezembro de 2015</b>
	Implementar processo de relacionamento com clientes como um todo, com foco em atendimento de excelência ao cliente.	Manual de atendimento ao cliente segmentado por meios de atendimento, ex.: telefone, presencial etc., material visual, com modelo de "fichário". <b>Entrega: julho de 2015</b> Checklist de verificação da utilização do manual do atendimento - para auditoria a execução da auditoria será por parte do Time de Auditores. Redução de não conformidades relacionadas ao atendimento da utilização do manual. <b>Entrega: dezembro de 2015</b>

Fonte: Relatório da Gestão (2015)

Os objetivos que foram definidos no planejamento estratégico são os seguintes, sendo que para cada objetivo existe um ou mais projetos específicos:

- 1) Garantir o resultado financeiro dos negócios;
- 2) Garantir a excelência no atendimento ao cliente;
- 3) Consolidar os negócios;
- 4) Fortalecer a gestão por processos;
- 5) Intensificar a gestão do cooperado e prestador;
- 6) Intensificar a promoção à saúde;
- 7) Aperfeiçoar a cultura organizacional;
- 8) Aperfeiçoar o sistema de gestão de forma integrada.

Para cada objetivo estratégico são definidos projetos e/ou iniciativas de acordo com o prazo definido, também são elencados quais são as principais diretrizes que deverão ser observadas na implementação dos mesmos.

Os projetos são analisados trimestralmente nas reuniões de análise crítica, são avaliados o seu desempenho relacionado ao escopo, prazo e custo. Anualmente na revisão do planejamento estratégico todos os objetivos estratégicos são revisados e novos projetos poderão ser implementados conforme a necessidade da OPS. Conforme estabelecido, todas as informações referentes aos projetos deveriam ser inseridas no sistema SA.

Por meio do estudo da documentação do planejamento estratégico, foram analisados os 18 projetos estratégicos, conforme demonstrado no quadro 3, em cada projeto foi verificado o *status* dos seguintes temas: orçamento (custo), prazo (tempo) e escopo.



Quadro 3: Resumo do status dos projetos estratégicos

<b>PROJETOS</b>	<b>ESCOPO</b>	<b>PRAZO</b>	<b>CUSTO</b>
Projeto 1	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 2	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 3	Fora do planejado	Sem status	Sem status
Projeto 4	Fora do planejado	Sem status	Sem status
Projeto 5	Fora do planejado	Sem status	Sem status
Projeto 6	Fora do planejado	Sem status	Sem status
Projeto 7	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 8	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 9	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 10	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 11	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 12	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 13	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 14	Dentro planejado	Sem status	Sem status
Projeto 15	Fora do planejado	Sem status	Sem status
Projeto 16	Fora do planejado	Sem status	Sem status
Projeto 17	Fora do planejado	Sem status	Sem status
Projeto 18	Dentro planejado	Sem status	Sem status

Fonte: Elaborado pelo autor

Para realizar o diagnóstico da situação atual dos projetos, foram analisados os documentos relacionados com a última reunião de análise crítica realizada no ano de 2015. Conseguiu-se extrair o *status* qualitativo de cada projeto, onde foi analisado o escopo (entregas) de cada projeto.

Dos 18 projetos em andamento 11 (61%) estão com o escopo dentro das diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico e 7 (39%) estão com o escopo fora das diretrizes estabelecidas.

O fato de que não se conseguiu identificar o status do prazo e do custo, são indícios de que o detalhamento desses projetos não foram elaborados baseados considerando uma análise mais aprofundada de cada ação envolvida para garantir a entrega total do projeto e/ou o projeto não está alinhado com o objetivo estratégico.

Referente aos aspectos relacionados com o prazo e o custo, conseguiu-se identificar apenas os valores orçados e o prazo definido quando da definição do projeto, não identificou-se o acompanhamento do orçado versus o realizado, comprometendo dessa maneira uma análise crítica da tripla restrição dos projetos.

Na figura 14 está demonstrada a análise de um projeto com o escopo dentro do planejado e na figura 15 um projeto fora do planejado. Salieta-se que não foi possível identificar o status referentes ao prazo e aos custos estabelecidos para cada projeto.

Figura 14: Análise de projeto dentro do escopo estabelecido

INICIATIVA/PROJETO	PADRINHO	RESPONSÁVEL	EQUIPE
Gestão de Registro de Atendimento ao Cliente	XX	XX	XX
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Foco</u>: <u>melhorar a análise das causas (incluindo reincidências)</u>, <u>elaborar sistemática de gerenciamento e estímulo à abertura</u>.</li> <li>✓ Em andamento</li> <li>✓ Indicados os “multiplicadores”.</li> <li>✓ Em fase de treinamento, considerando o perfil desejado.</li> </ul>			

Fonte: Apresentação de análise dos projetos estratégicos

Nas apresentações foram verificados o foco de cada projeto, a fase de andamento sem apresentar o percentual de realização de cada etapa e não foi apresentado o percentual de realização do orçamento/custo de cada projeto.

Figura 15: Análise de projeto fora do escopo estabelecido

INICIATIVA/PROJETO	PADRINHO	RESPONSÁVEL	EQUIPE
Desenvolver gestão de resultados por negócios	XX	XX	XXX
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Foco</u>: considerar a análise de custos com o objetivo de reduzir e fazer gestão sobre as principais contas, sem perder a visão de resultado final, ou seja, análise de receita. A meta maior é de Resultado Final de cada negócio.</li> <li>✓ Em fase de planejamento, reunião já marcada para próxima semana, inicialmente com o Comitê que será responsável pela integração com todos os negócios</li> </ul>			

Fonte: Apresentação de análise dos projetos estratégicos

Conseguiu-se observar também nas entrevistas realizadas com os gestores de projetos, que o prazo e o custo de cada projeto são temas de suma importância

para a organização, e que a sua gestão mais efetiva é considerada como uma oportunidade de melhoria para a OPS. No *framework* a ser proposto, vale destacar que deverão existir etapas que contemplem o detalhamento e a definição de padrões de trabalho integradas com as demais ações desenvolvidas neste processo.

### 3.5 PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA A GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Para o desenvolvimento prático e a elaboração da proposta de *framework* para a gestão de projetos estratégicos da OPS, buscou-se na bibliografia os temas relacionados as boas práticas e metodologias em gerenciamento de projetos que servirão de base para o *framework* proposto. Dentre as principais metodologias estudadas pode-se citar o *PMBOK*, o gerenciamento ágil de projetos, *Scrum*, *Project Model Canvas*, *Methodware* e a norma *ISO 21500*.

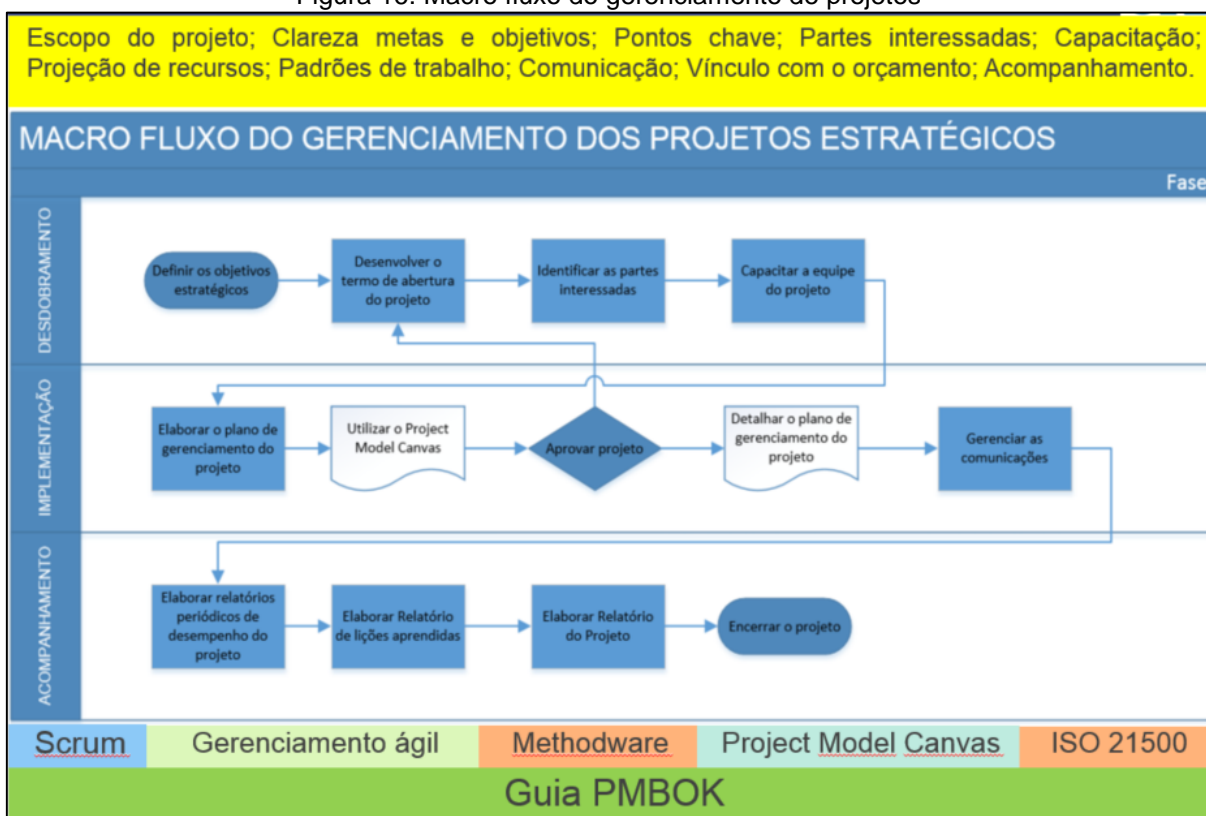
De todas essas metodologias foram extraídas as melhores práticas de cada uma observando as dificuldades identificadas na organização e que ao mesmo tempo fossem de fácil compreensão e implementação pelos gestores de projeto. Dessa forma elaborou-se um macro fluxo contemplando todas as ações integradas do *framework*, a seguir será apresentado o macro fluxo e detalhada cada etapa da proposta.

#### **3.5.1 Macro fluxo do processo de gerenciamento de projetos estratégicos**

Como subsídio para identificar as melhores práticas e o processo mais adequado para a realizada da OPS, utilizou-se como base para a elaboração da proposta as 10 categorias iniciais (dificuldades na gestão de projetos) levantadas na análise de conteúdo, sendo elas as seguintes: definição do escopo do projeto, clareza nas metas e objetivos, pontos chaves do projeto, identificação das partes interessadas, capacitação do gerente e equipe do projeto, projeção de recursos para o projeto, definições de padrões de trabalho, comunicação as partes interessadas, vínculo com o orçamento e acompanhamento periódico.

Com base nas principais categorias se propôs o processo demonstrado na figura 16, o qual será detalhado a seguir.

Figura 16: Macro fluxo do gerenciamento de projetos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como base para elaboração do framework realizou-se a pesquisa bibliográfica para identificar as principais metodologias utilizadas atualmente pelas organizações para o gerenciamento dos projetos. Na pesquisa foram elencadas as metodologias Scrum, Gerenciamento ágil, Methodware, Project Model Canvas e ISO 21500. Todas essas metodologias têm por base o guia de conhecimento e boas práticas em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK.

O macro fluxo do gerenciamento de projetos foi separado em 3 etapas, definidas de acordo com a triangulação do planejamento e as categorias finais da análise de conteúdo: Desdobramento, Implementação e Acompanhamento. Cada etapa possui uma série de ações estruturadas e integradas conforme as características e etapas do ciclo de vida do projeto (PMI, 2014).

O alinhamento e a integração dessas etapas fará com que o gestor do projeto faça escolhas sobre a alocação de recursos de acordo com o escopo do projeto atendendo assim as expectativas das partes interessadas e os requisitos identificados quando da concepção do projeto. A partir dos próximos itens serão detalhadas cada uma das ações do *framework*.

### 3.5.2 Definir os objetivos estratégicos

A OPS define os seus objetivos estratégicos na revisão anual do planejamento estratégico, separando os objetivos de acordo com as perspectivas do BSC. Sugere-se a utilização do BSC em conjunto com o gerenciamento de projetos, pois o BSC reflete a estratégia e propõe uma série de projetos para a implementação da estratégia.

O alinhamento das duas metodologias permitirá gerenciar os projetos orientadas pelo BSC através da utilização das melhores práticas que facilitarão a concepção, controle e gerenciamento dos projetos decorrente dos objetivos estratégicos.

A OPS já possui uma prática consolidada para a definição dos objetivos estratégicos, realizando uma revisão periódica (anual) e definição de quais são os objetivos estratégicos para serem alcançados nos próximos 5 anos a partir das definições do planejamento estratégico.

Sugere-se que nesta etapa também deverá ser realizada a definição do gestor do projeto, o mesmo deverá apresentar o perfil adequado para gerenciar projetos estratégicos e deve ser indicado considerando os seguintes aspectos:

- Ter qualificação e experiência em gestão de projetos;
- Ter certo grau de conhecimento no assunto do projeto;
- Ter disponibilidade de tempo compatível com o tamanho do projeto;
- Ter bom relacionamento com as áreas envolvidas;
- Ter perfil orientado aos objetivos do projeto;
- Ter habilidade na gerência, na motivação e no estímulo da equipe.

Considerando os aspectos acima, o gestor do projeto deverá aplicar constantemente seus conhecimentos de gerenciamento de projetos e comportamentos pessoais para aumentar a probabilidade de entrega de projetos que atendam aos requisitos das partes interessadas. O gestor do projeto deverá conjugar conhecimentos, habilidades, características pessoais e atitudes e focando no alinhamento do projeto com o objetivo estratégico e o seu encerramento.

### 3.5.3 Desenvolver o termo de abertura do projeto

Desenvolver o termo de abertura do projeto é o processo de desenvolvimento de um documento que formalmente autorizará a existência de um projeto e dará ao gestor do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto. O principal benefício de utilização deste documento é um início de projeto e limites de projeto bem definidos, a criação de um registro formal do projeto, e uma maneira direta da Alta Direção aceitar e se comprometer formalmente com o projeto.

O termo de abertura do projeto dará ao gestor do projeto a autoridade para planejar e executar o projeto. A Alta Direção deverá ser a responsável pelo preenchimento deste documento, recomenda-se que o gestor do projeto participe do desenvolvimento do termo de abertura do projeto para obter uma compreensão de base dos requisitos do mesmo (SOTILLE, 2010). Esta compreensão permitirá a designação de recursos mais eficientes para as atividades do projeto.

Para o desenvolvimento do termo de abertura do projeto os responsáveis pela sua elaboração deverão realizar a especificação do trabalho do projeto a partir da identificação dos requisitos das necessidades dos negócios, produtos ou serviços (PMI, 2014). Essa especificação deverá informar o seguinte:

- Necessidade de negócios: demanda de mercado, avanço tecnológico, requisito legal, uma regulamentação governamental, ou uma consideração ambiental.
- Descrição do escopo do produto: características do produto, serviço ou resultados que o projeto deverá criar. A descrição deve documentar também a relação entre os produtos, serviços ou resultados sendo criados e a necessidade de negócios que o projeto abordará.
- Plano estratégico: alinhamento do projeto com o planejamento estratégico, este alinhamento garantirá que o projeto contribua para os objetivos estratégicos da organização.

Conforme a complexidade do projeto também será necessário a utilização de uma opinião especializada para o desenvolvimento do termo de abertura do projeto, essa opinião poderá ser fornecida por qualquer grupo ou pessoa com conhecimento

ou treinamento especializado disponível a partir de diversas fontes, cita-se algumas possíveis fontes:

- Áreas da OPS;
- Consultores;
- Partes interessadas, inclusive clientes;
- Associações profissionais e técnicas;
- Setores econômicos;
- Grupos de estudos;
- Especialistas no assunto.

O termo de abertura do projeto não é uma ferramenta estática, ele deverá sofrer alterações no andamento conforme a ocorrência de mudanças relevantes que poderão exigir que seja realizada uma revisão de todo o gerenciamento. A ferramenta também é considerada como um contrato de trabalho realizado entre a OPS e a equipe do projeto.

O termo de abertura deverá ser composto de no mínimo a justificativa, onde deverá ser descrita de forma resumida o motivo pelo qual o projeto deverá ser realizado, identificando também as principais partes interessadas identificando também quais serão os principais benefícios para cada uma delas; os produtos e serviços que serão gerados; o orçamento estimado com a implementação; as principais etapas previstas, avaliando assim as fases mais críticas prevendo o início e o fim; definição do gestor e equipe; as premissas, que são os eventos ou condições consideradas como verdadeiros no momento inicial; as restrições, que são as condições que limitam as opções do gestor e sua equipe; e os principais riscos relacionados e possíveis impactos organizacionais do projeto.

Contemplando as características e particularidades de um termo de abertura de projeto, onde deverá constar todas as regras a serem cumpridas pelo gestor e equipe do projeto, para a formalização e orientação ao gestor e equipe do projeto sobre as regras iniciais definidas pela Direção Geral da OPS, sugere-se a utilização de um *template* conforme figura 17.

Figura 17: Proposta de Termo de Abertura do Projeto

1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO				
<b>1.1. Justificativa</b>				
<i>[Descrever de forma sumária o motivo pelo qual o projeto está sendo criado. Citar os benefícios para as principais partes interessadas]</i>				
<b>1.2. Produtos e Serviços</b>				
<i>[Descrever de forma sucinta os principais produtos e serviços que serão gerados pelo projeto]</i>				
<b>1.3. Orçamento Estimado</b>				
<i>[Especificar o orçamento que estima-se gastar com a implementação do projeto]</i>				
<b>1.4. Etapas Previstas</b>			<b>Início Previsto</b>	<b>Final Previsto</b>
1.	<i>[Relacione as principais fases/ marcos requeridos pelo projeto, de forma que se identifique e sejam avaliadas as datas mais críticas]</i>		<i>[Estime data de início]</i>	<i>[Estime data de término]</i>
<b>1.5. Gerente e Equipe de Projeto</b>				
<b>Nome</b>		<b>Telefone</b>	<b>E-mail</b>	
<i>[Descrever o nome do gerente de projeto designado]</i>		<i>[Descrever o telefone do gerente de projeto designado]</i>	<i>[Descrever o e-mail do gerente de projeto designado]</i>	
<i>[Descrever o nome de cada membro da equipe designado]</i>		<i>[Descrever o telefone de cada membro da equipe designado]</i>	<i>[Descrever o e-mail de cada membro da equipe designado]</i>	
<b>1.6. Premissas</b>				
<i>[Quaisquer eventos ou condições considerados como certos ou verdadeiros no momento da elaboração deste documento. Ex.: Data em que um recurso estará disponível, etc]</i>				
<b>1.7. Restrições</b>				
<i>[Quaisquer eventos ou condições que limitem as opções da equipe do projeto, conhecidos no momento da elaboração deste documento. Deverá englobar inclusive as restrições para a elaboração de todos os documentos auxiliares a este. Ex.: Cláusulas contratuais, limitação de recurso financeiro, etc]</i>				
<b>1.8. Riscos</b>				
<i>[Descrever os riscos envolvidos e possíveis impactos organizacionais do projeto]</i>				

Fonte: Adaptado de Xavier (2014)

Recomenda-se a Alta Direção responsável pelo preenchimento deste documento, o detalhamento do termo de abertura, permitindo o investimento do tempo na sua confecção com o intuito de qualificar a avaliação da viabilidade do projeto e melhorar o subsequente detalhamento do seu planejamento. Existe a possibilidade de



que o termo de abertura contenha ou faça referência a outros documentos que contemplem outras informações necessárias ao desenvolvimento do projeto. O próximo passo é a identificação das partes interessadas na OPS e no projeto.

### **3.5.4 Identificar as partes interessadas**

Identificar as partes interessadas é a ação que identificará as pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto, e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no sucesso do projeto. O principal benefício deste processo é que ele permitirá que o gestor de projetos identifique o direcionamento apropriado para cada parte interessada ou grupo de partes interessadas.

É fundamental para o sucesso do projeto identificar as partes interessadas desde o início do projeto ou fase e analisar seus níveis de interesse, expectativas individuais, assim como sua importância e influência. A análise inicial deve ser revista e atualizada regularmente. A maioria dos projetos tem um número variado de partes interessadas, dependendo do seu tamanho, tipo e complexidade.

Contudo, esta ação deverá ser realizada em etapas, sendo elas: Identificação – nesta etapa serão listadas e identificadas todas as partes interessadas envolvidas no projeto, internas ou externas ao projeto; Riscos envolvidos – listar quais são os possíveis riscos relacionados com o projeto para cada parte interessada; e Possíveis ganhos – listar os possíveis ganhos que a parte interessada terá com o projeto.

A relação entre essas informações darão subsídios ao gestor do projeto para a elaboração de ações para identificar de forma constante quais são as necessidades e expectativas de cada uma das partes interessadas no projeto, contudo ainda, cabe salientar que no andamento do projeto poderão surgir novas partes interessadas.

Informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto devem ser documentadas, neste sentido, para apoio ao gestor do projeto, sugere-se a utilização de um *template* para identificar quais são as partes interessadas no projeto e quais são os seus principais interesses, conforme figura 18.

Figura 18: Modelo de relatório de identificação das partes interessadas

Relação de Partes Interessadas		
Partes Interessadas	Riscos Envolvidos	Possíveis Ganhos
<i>[Descrever as principais partes interessadas envolvidas no projeto]</i>	<i>[Listar os riscos envolvidos para cada parte interessada]</i>	<i>[Listar os possíveis ganhos com a implantação do projeto para cada parte interessada]</i>

Fonte: Adaptado de Xavier (2014)

A peça central para a gestão das partes interessadas é entender que essa rede de relacionamentos do projeto poderá ser composto por pessoas e organizações, todos com algum tipo de interesse direto ou indireto ao projeto, podendo trazer benefícios ou não. O gestor do projeto deverá permanentemente em todas as etapas do projeto integrar as partes interessadas, maximizando os benefícios que eles podem agregar e minimizando as perdas que a eles estão associadas (VALLE, 2014).

Após a identificação das partes interessadas o gestor deverá montar a equipe do projeto, capacitando e gerenciando os envolvidos de acordo com as características e necessidades advindas do projeto. No próximo item será abordada a importância e as formas de capacitação e gerenciamento da equipe do projeto.

### 3.5.5 Capacitar e gerenciar a equipe do projeto

Capacitar a equipe do projeto é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. O principal benefício deste processo é que ele resultará no trabalho de equipe melhorando, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, colaboradores motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal e numa melhoria do desempenho do projeto (PMI, 2014).

Uma equipe de alto desempenho pode ser formada com o uso de comunicações abertas e eficazes, criando-se oportunidades de formação de equipe, incentivando-se a soluções de problemas e tomadas de decisão de forma colaborativa. O gestor de projetos deverá solicitar o apoio da Alta Direção e/ou

influenciar as partes interessadas apropriadas para mobilizar os recursos necessários para desenvolver a sua equipe de projeto.

A equipe do projeto consistirá de colaboradores com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. Os membros da equipe do projeto podem ter vários conjuntos de habilidades, e como prática da OPS deverão atuar em tempo parcial no projeto, e podem ser acrescentados ou removidos da equipe à medida da evolução do projeto.

O gestor do projeto deverá influenciar, quando possível, os fatores de recursos humanos que podem impactar o projeto. Esses fatores incluem o ambiente da equipe, áreas dos membros da equipe, comunicações entre as partes interessadas, questões políticas internas e externas, questões culturais e outros fatores que podem alterar o desempenho do projeto.

Por meio do estudo de documento e observações realizadas, foi identificado que a OPS possui uma prática consolidada de gestão de pessoas, onde são realizadas semestralmente avaliações de desempenho dos colaboradores com o objetivo de avaliar o desempenho na realização das tarefas, o cumprimento de normas e padrões estabelecidos, o relacionamento com os demais colaboradores, a capacitação e o engajamento com as estratégias e filosofia da OPS.

A partir desta são elaborados os planos de melhoria e capacitação dos colaboradores. O gestor do projeto deverá primeiramente identificar quais são as necessidades do projeto e em conjunto com a área de recursos humanos da OPS, buscar os colaboradores com o perfil adequado para a execução de cada ação do projeto.

O plano de gerenciamento dos recursos humanos fornecerá ao gestor orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e, por fim liberados. Ele inclui:

- Papéis e responsabilidades;
- Organização do projeto, e
- Plano de gerenciamento de pessoal.

Na figura 19 está sugerido a utilização de um *template* para auxiliar no planejamento do gerenciamento da equipe do projeto.

Figura 19: *Template* para gerenciamento da equipe do projeto

<p><b>1. Objetivo</b></p> <p><i>[Descrever de que forma o gerenciamento de recursos humanos será planejado, executado e controlado.]</i></p> <p><i>Perguntas que devem ser respondidas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como planejar os recursos humanos do projeto?</li> <li>- Quando e como os profissionais serão contratados ou mobilizados?</li> <li>- Quantos recursos serão necessários para cada fase do projeto?</li> <li>- Quando e como os recursos serão liberados do projeto?</li> <li>- Será necessário treinamento?</li> <li>- Qual o sistema de reconhecimento e recompensa?</li> <li>- Existem políticas e procedimentos organizacionais de gestão de recursos humanos?</li> <li>- Como os profissionais serão protegidos contra os riscos de segurança?</li> </ul>																							
<p><b>2. Planejamento</b></p> <p><b>2.1 Organograma do Projeto</b></p> <p><i>[Inserir o organograma do projeto, conforme figura 1]</i></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A[Gerente do Projeto] --- B[Equipe do projeto]     A --- C[Equipe do projeto]     A --- D[Equipe do projeto] </pre> </div> <p><i>Figura 1: Exemplo de organograma</i></p> <p><b>2.2 Equipe do Projeto</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Nome</th> <th>Função</th> <th>e-mail</th> <th>Telefone</th> <th>Tempo (integral ou parcial)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td><i>[Inserir os integrantes da equipe e relacionar com as atividades da matriz de responsabilidades]</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>2.3 Matriz de Responsabilidades</b></p> <p><i>[Descreve os papéis e responsabilidades dos envolvidos no projeto. Tem como base as funções identificadas no organograma]</i></p> <p><i>O template da matriz de responsabilidades está no anexo 1.</i></p> <p><b>2.4 Histograma de Recursos</b></p> <p><i>[Inserir gráfico de barras que mostra o número de recursos usados por fase do projeto]</i></p> <p><b>2.5 Reconhecimento e Recompensa</b></p> <p><i>[Descrever os sistemas de reconhecimento e recompensa que serão utilizados no projeto. Podem ser considerados os sistemas corporativos adotados na empresa]</i></p>						No	Nome	Função	e-mail	Telefone	Tempo (integral ou parcial)		<i>[Inserir os integrantes da equipe e relacionar com as atividades da matriz de responsabilidades]</i>										
No	Nome	Função	e-mail	Telefone	Tempo (integral ou parcial)																		
	<i>[Inserir os integrantes da equipe e relacionar com as atividades da matriz de responsabilidades]</i>																						

Fonte: Adaptado de Xavier (2014).

Quanto ao gerenciamento da equipe do projeto, o principal desafio do gestor do projeto será o de acompanhar o desempenho não apenas do projeto, mas também

dos membros da sua equipe, fornecendo *feedback*, resolvendo problemas e gerenciando mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

O gestor deverá alinhar esta ação com as práticas de gestão de pessoas da OPS, onde serão fornecidas para a área de recursos humanos os comentários para as avaliações de desempenho gerando possíveis demandas para a capacitação do colaborador ou de toda a equipe, as lições aprendidas nesta etapa serão acrescentadas ao banco de dados da organização. O gestor deverá fornecer tarefas desafiadoras para os membros da equipe do projeto e reconhecimento pelo alto desempenho.

Finalizando a etapa de capacitação da equipe do projeto o gestor em conjunto com a equipe deverá iniciar a elaborar o plano de gerenciamento do projeto, descrito no próximo item.

### **3.5.6 Elaborar o plano de gerenciamento do projeto**

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto é o processo de definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente. O principal benefício deste processo é um documento central que define a base de todo trabalho do projeto.

O plano de gerenciamento do projeto integrará e consolidará os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento, as linhas de base do projeto deverão incluir, mas não estarão limitadas a:

- Linha de base do escopo;
- Linha de base do cronograma;
- Linha de base dos custos.

Este documento definirá como o projeto será executado, monitorado e controlado, e encerrado. O conteúdo do plano de gerenciamento do projeto varia dependendo da área aplicada e complexidade do projeto. Ele deverá ser desenvolvido através de uma série de processos integrados até o encerramento do projeto, conforme a complexidade do projeto deverão ser desenvolvidos planos auxiliares, sendo os principais:

- Plano de gerenciamento do escopo;
- Plano de gerenciamento dos requisitos;
- Plano de gerenciamento do cronograma;
- Plano de gerenciamento dos custos;
- Plano de gerenciamento da qualidade;
- Plano de melhorias no processo;
- Plano de gerenciamento dos recursos humanos;
- Plano de gerenciamento das comunicações;
- Plano de gerenciamento dos riscos;
- Plano de gerenciamento das aquisições;
- Plano de gerenciamento das partes interessadas.

Esse processo resultará em um plano de gerenciamento do projeto que será progressivamente elaborado através de atualizações e conforme as necessidades do gestor para o gerenciamento do projeto. Na framework proposto, esta etapa será integrada com as próximas duas etapas: Utilizar o PMC e detalhar plano de gerenciamento do projeto.

### **3.5.7 Utilizar o *Project Model Canvas***

Nesta ação do macro fluxo do processo de gerenciamento de projetos o gestor do projeto e sua equipe deverão utilizar o PMC, que é considerada como uma ferramenta de apoio a construção de projetos (VERAS, 2014), com foco em gerenciamento de projetos.

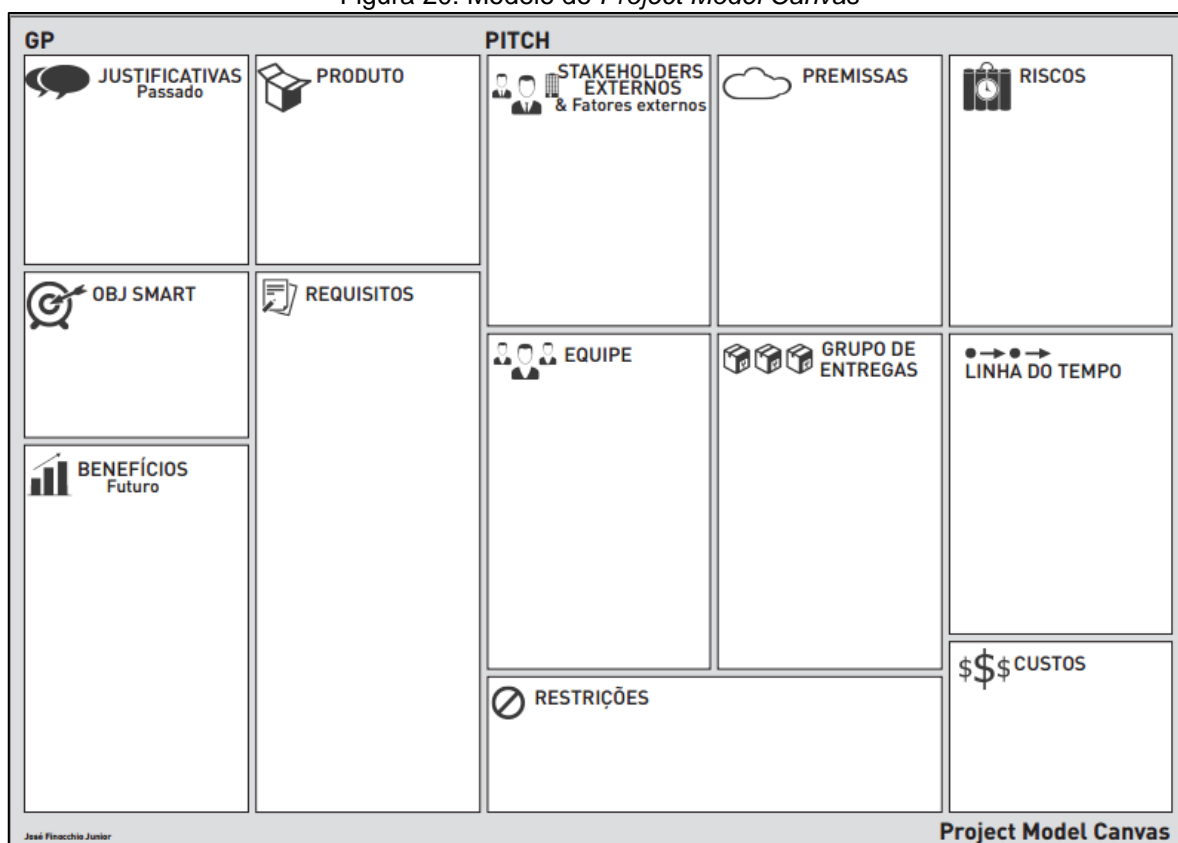
O *canvas* deve ser de uma tamanho suficiente para que a equipe do projeto desenvolva a concepção inicial ao seu redor, possibilitando o acesso e o envolvimento de toda a equipe e se necessário outras partes interessadas ao projeto.

Diferente de um *template* de plano de projeto, o *canvas* é uma agenda sobre a qual as partes interessadas irão se concentrar para conceber a lógica do projeto (FHINOCCHIO, 2013). O PMC representa somente o essencial, devendo ser utilizado como uma ferramenta preliminar que conformará a lógica do projeto, servindo de base para a transcrição posterior ao detalhamento do plano de projeto representado de

modo formal, devendo ser detalhado de acordo com a complexidade do projeto na próxima ação do *framework*.

Deverá ser utilizado um ferramental baseado em uma folha formato A1 (figura 20) e bloquinhos *post-it*. O objetivo da utilização desta ferramenta é simplificar a concepção e o gerenciamento do projeto utilizando uma ferramenta de apelo visual e de fácil uso (FINOCCHIO, 2013).

Figura 20: Modelo do *Project Model Canvas*



Fonte: Finocchio (2013).

Devem participar desta etapa a equipe do projeto e todas as partes interessadas possíveis no projeto. O gestor do projeto será o facilitador devendo estimular a ideia de uma construção em etapas utilizando esquemas, e este deve assumir que:

- Imagens ajudam a transformar suposições não verbalizadas em informações explícitas;
- Informações explícitas ajudam a pensar a comunicação mais efetivamente.

Conforme demonstra a figura 21, o gestor do projeto deverá basear o desenvolvimento do projeto o qual é responsável considerando responder a perguntas fundamentais, sendo que a resposta às perguntas anteriores tornará mais fácil responder às sucessoras.



Fonte: Finocchio (2013).

Recomenda-se ao gestor do projeto que as perguntas sejam respondidas na ordem em que aparecem na figura 21, considerando no seu desenvolvimento a participação de toda a equipe, fazendo com que todos se sintam responsáveis pela concepção e gerenciamento do projeto, independentemente do seu grau de envolvimento no projeto (FINOCCHIO, 2013).

Salienta-se que conforme a complexidade do projeto, esta etapa seja realizada em vários encontros, até o detalhamento final e mais adequado para a implementação do mesmo.

Nos próximos itens serão detalhadas as questões a serem respondidas no *canvas* pela equipe e partes interessadas no projeto.



### 3.5.7.1 Por quê?

Essa pergunta primordial deverá subordinar as demais perguntas, para responde-la deve-se examinar a situação atual com problemas, dificuldades e necessidades para atender e mostrar que o projeto é o elemento de transformação que levará a OPS a uma realidade futura melhor com geração de valor.

**Justificativa:** problemas e demandas existentes na situação atual.

**Benefícios:** Melhorias e valor agregado na situação futura. Pode ser o aumento de receita, a redução dos custos, o uso mais eficiente dos ativos existentes, a melhoria da imagem da empresa ou mesmo a redução dos impactos social e ambiental (desejáveis).

**Objetivo SMART:** ponte entre situação atual e futura. Escrito em um parágrafo. A realização do objetivo do projeto será suficiente e necessária para transportar a situação atual descrita na justificativa para a situação futura com a geração de valor descrita nos benefícios. Os objetivos devem ser SMART (específico, mensurável, alcançável, realista, delimitado no tempo).

- Específico – utilizar qualificadores e adjetivos suficientes para elucidar o projeto.
- Mensurável – esforços e resultados principais devem ser mensuráveis.
- Alcançável – deve ser realizado com competências ao alcance da organização.
- Realista – tempo e recursos suficientes para realizar o projeto.
- Delimitado no tempo – o projeto precisa ter data de conclusão.

O objetivo do projeto dará uma visão generalizada e delimita em alto nível suas fronteiras, o gestor do projeto deverá alinhar o objetivo do projeto com os fundamentos organizacionais da OPS (Visão, Missão, Valores e Objetivos estratégicos).

### 3.5.7.2 O quê?

Todo o projeto deverá gerar produtos, serviços ou resultados que atendem as reais necessidades da OPS, conforme os objetivos estratégicos definidos, é de fundamental importância que nas etapas iniciais do planejamento o gestor e a equipe do projeto, tenham entendimento em alto nível das características do produto do projeto, essas expectativas devem ser registradas formalmente como requisitos.

**Produto:** o que será entregue ao cliente. Pode ser um produto de fato, um serviço ou um resultado. Só deve ser entregue quando estiver completamente pronto.

**Requisitos:** maneira que o cliente comunica para a equipe aquilo que lhe parece desejável ou necessário no produto que vai receber ao término do projeto. Diferencie os requisitos necessários dos desejáveis. Características dos requisitos: unitário, completo, consistente, atômico, rastreável, atual, factível, não ambíguo, com prioridade determinada, verificável.

Os requisitos estão intimamente ligados com a qualidade que o produto, serviço e/ou resultado precisam apresentar para terem valor para a OPS. Esses podem ser aspectos físicos ou funcionalidades que o produto ou serviço possa oferecer.

### 3.5.7.3 Quem?

Todo o projeto possui partes interessadas ou intervenientes, esses são pessoas ou organizações interessadas, afetadas ou envolvidos no projeto. Podem ser pessoas da equipe que trabalhará diretamente no projeto, efetuando entregas, quanto pessoas ou organizações externas ao projeto e que mesmo sem realizar nenhum trabalho diretamente, de alguma maneira terão uma interação com o projeto.

**Partes interessadas:** todas as pessoas ou organizações envolvidas ou afetadas pelo projeto. As partes interessadas são externas e portanto não trabalham no projeto, estão inclusos também neste grupo o cliente e o patrocinador do projeto.

**Fatores externos:** devem ser monitorados Ex.: comportamento da economia, regulação, tecnologia disponível, aspectos culturais, clima, disponibilidade de recursos.

**Equipe:** todos que produzem algo no projeto com respectivos papéis.

Poderá ser considerado como equipe do projeto também terceiros que efetuam entregas do projeto e são gerenciados e são gerenciados pelo gestor do projeto.

#### 3.5.7.4 Como?

Para que a equipe colabore com eficiência se faz necessário que o gestor do projeto distribua para cada membro da equipe responsabilidades das ações que devam ser realizadas para o alcance dos objetivos do projeto, nesta questão estão relacionadas as premissas, grupos de entrega e restrições do projeto.

**Premissas:** suposições assumidas sobre aspectos que não estão sob controle e influência do gestor do projeto. Protegem o gestor do projeto.

**Grupos de entregas:** garantem que o projeto foi concluído. Partes menores que, quando integradas, garantem que o projeto foi concluído.

**Restrições:** são limitações de qualquer fonte impostas ao trabalho realizado pela equipe e que produzem as opções.

O gestor deverá planejar adequadamente as necessidades e entender as condições nas quais as entregas serão produzidas, explicando muito bem na redação das premissas e restrições do projeto.

#### 3.5.7.5 Quando e Quanto?

Nesta etapa o gestor deverá considerar a magnitude de incertezas existentes envolvida no projeto, quando o projeto deverá ser entregue e quanto ele custará. Para definir o tempo e o custo necessário para o desenvolvimento do projeto o gestor deverá organizar o projeto e ações definindo o prazo final e o custo envolvido em cada uma delas. Nesta etapa deverão ser identificados os riscos do projeto, definição da linha do tempo e quanto custará o total do projeto.

**Riscos:** incertezas que importam, pois afetam os objetivos do projeto. Gerenciamento de riscos envolve identificar, avaliar, desenvolver e implantar respostas. Existe o risco global do projeto, que se refere à capacidade do projeto atingir os objetivos e riscos específicos, frutos de avaliação em determinado momento.

**Linha do tempo:** lista de compromissos com datas limites para que sejam produzidas determinadas entregas. O cronograma seria um nível a mais no detalhamento da linha do tempo. Sugestão de divisão em quatro partes.

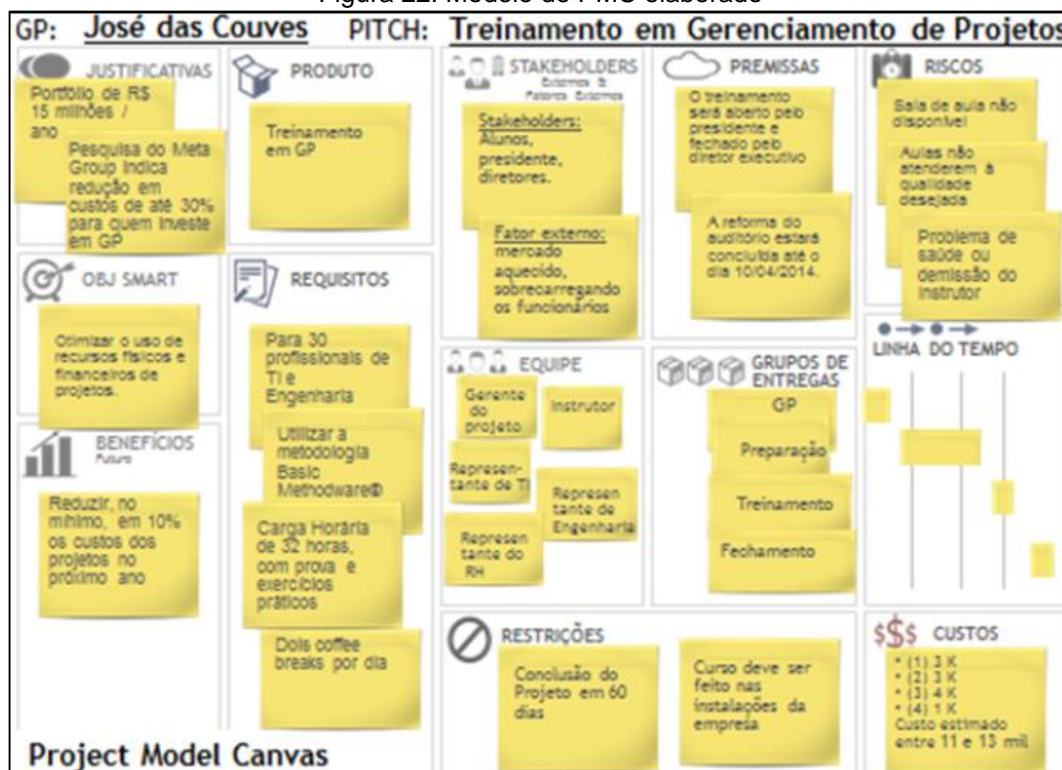
**Custos:** estimativas resumidas identificando os custos por entrega. Custo de entrega pode ser desdobrado em elementos de custo. Associar riscos à reserva de contingência.

De acordo com o grau de risco será possível dimensionar reservas financeiras e também acrescentar tempo extra nos cronogramas para absorver as variações.

Após a elaboração das respostas de todas as perguntas do PMC, o gestor e todos as demais partes interessadas envolvidas no projeto terão uma visão geral do projeto com todas as suas etapas previamente planejadas, por meio do povoamento da folha A1 realizado com os post-its e feito pelos participantes do projeto, as ideias ficarão mais claras, para que sejam entendidas e refinadas e que ao final formem um modelo mental conciso que represente o projeto a ser gerenciado.

Esse povoamento pode ser alterado de tempos em tempos de acordo com a dinâmica do projeto. Na figura 22 está demonstrado um modelo de PMC elaborado de acordo com a metodologia proposta.

Figura 22: Modelo de PMC elaborado



Fonte: Xavier (2014).

Após a finalização do preenchimento do PMC, deverá ser realizado um protocolo de integração para validar se os componentes do *canvas* estão coerentes e interligadas uns com os outros. Esse protocolo é composto por oito passos, descritos a seguir:

Passo 1: os pontos mencionados nas justificativas são sanados? Os problemas que originaram o projeto são solucionados, no plano concebido no *canvas*?

Passo 2: o objetivo se revela suficiente e necessário?

Passo 3: todos os requisitos têm dono e definem o produto?

Passo 4: estão subordinados ao projeto aqueles que precisam estar?

Passo 5: obtivemos convergência formulando premissas válidas?

Passo 6: as limitações aplicáveis ao trabalho estão identificadas?

Passo 7: os riscos cobrem o que já sabemos do projeto e vislumbram, ao mesmo tempo, o que ainda não sabemos?

Passo 8: o cronograma e orçamento estão orientados por entregas?

Finalizando a integração do *canvas*, o gerente de projetos terá a oportunidade de elaborar um plano de projeto em equipe, envolvendo as principais partes interessadas, permitindo desenvolver, em um único documento, um plano completo. Após a finalização, integração e validação do documento, o mesmo deverá ser aprovado pela Gerência Geral da OPS, se não aprovado o gestor do projeto deverá iniciar novamente desde a etapa de desenvolvimento de elaboração do termo de abertura uma revisão geral do projeto, passando por todas as etapas novamente.

Em caso de aprovação do PMC, o gestor do projeto de acordo a necessidade e complexidade do projeto, deverá elaborar o detalhamento de algum componente específico do projeto conforme as 10 área de conhecimento em projetos (FINOCCHIO, 2013). No próximo item serão abordados algumas formas de detalhamento do gerenciamento do projeto.

### **3.5.8 Detalhar o plano de gerenciamento do projeto**

O detalhamento do plano de gerenciamento do projeto dependerá de sua complexidade para realização, esta etapa dependerá muito do gestor do projeto em avaliar qual é a real necessidade em detalhar etapas, não tornando apenas uma etapa

meramente descritiva, recomenda-se o detalhamento de projetos que contemplem uma grande quantidade de entrega e um valor expressivo de recursos a serem alocados neste projeto.

O PMC pode ser detalhado com a utilização de outras ferramentas, cronogramas completos e orçamentos detalhados podem ser gerados partindo da linha de tempo e dos custos ilustrados no PMC. Também os planos formais que compõem o plano de gerenciamento e projetos podem ser construídos com base no PMC, conforme ilustra a figura abaixo.

O plano de gerenciamento do projeto é o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado. Ele integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento.

Neste sentido, de acordo com a complexidade do projeto sugere-se a elaboração de um plano de gerenciamento do projeto detalhado utilizando os planos e documentos conforme a relação do quadro 4.

Quadro 4: Possíveis planos de gerenciamento e documentos

<b>Plano de gerenciamento do projeto</b>	<b>Documentos do projeto</b>	
Gerenciamento de mudanças	Atributos da atividade	Designações do pessoal do projeto
Gerenciamento das comunicações	Estimativas dos custos das atividades	Especificação do trabalho do projeto
Gerenciamento da configuração	Estimativas das durações das atividades	Listas de verificação da qualidade
Linha de base dos custos	Lista de atividades	Medições do controle da qualidade
Gerenciamento dos custos	Requisitos dos recursos das atividades	Métricas da qualidade
Gerenciamento dos recursos humanos	Acordos	Documentação dos requisitos
Plano de melhorias no processo	Bases das estimativas	Matriz de rastreabilidade dos requisitos
Gerenciamento das aquisições	Registro das mudanças	Estrutura analítica de recursos
Linha de base do escopo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificação do escopo</li> <li>• EAP</li> <li>• Dicionário da EAP</li> </ul>	Solicitações de mudança	Calendários dos recursos
Gerenciamento da qualidade	Previsões <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsão de custos</li> <li>• Previsão de cronograma</li> </ul>	Registro dos riscos
Gerenciamento dos requisitos	Registro das questões	Dados do cronograma

Cont. quadro 4

Gerenciamento dos riscos	Lista dos marcos	Propostas de fornecedores
Linha de base do cronograma	Documentos de aquisição	Critérios para seleção de fontes
Gerenciamento do cronograma	Especificação do trabalho das aquisições	Registro das partes interessadas
Gerenciamento do escopo	Calendários do projeto	Avaliações do desempenho da equipe
Gerenciamento das partes interessadas	Termo de abertura do projeto Requisitos de recursos financeiros do projeto Cronograma do projeto Diagramas de rede do cronograma do projeto	Dados de desempenho do trabalho Informações sobre o desempenho do trabalho Relatórios de desempenho do trabalho

Fonte: PMI (2014, p. 78).

Da mesma forma que o planejamento do projeto, o detalhamento do plano de gerenciamento do projeto deve ser continuamente atualizado de forma a traduzir a realidade a realidade do projeto (XAIVER, 2014). Finalizando a etapa de detalhamento do plano do projeto o gestor deverá gerenciar as comunicações relacionadas sobre o projeto para as todas as partes interessadas.

### 3.5.9 Gerenciar as comunicações

Gerenciar as comunicações é o processo de criar, coletar, distribuir, recuperar, e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. O principal benefício desse processo é possibilitar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto.

Esse processo vai além da distribuição de informações relevantes e procurará assegurar que as informações que estão sendo comunicadas para as partes interessadas do projeto estão sendo geradas de forma apropriada, assim como recebidas e compreendidas. Ele também fornecerá oportunidades às partes interessadas de solicitar informações, esclarecimentos e discussões.

A gestão da comunicação é também uma gestão das informações e, como normalmente essas informações passam de pessoa para pessoa, é importante utilizar, de maneira apropriada, as técnicas disponíveis de modo a evitar as falhas e barreiras de comunicação, bem como as suas indesejáveis consequências (CHAVES, 2010).

O planejamento das comunicações deve ser refletido nas demais áreas de gerenciamento, de forma a ser mantida a integração do projeto. O plano de

gerenciamento das comunicações é um documento que fornece as informações necessárias ao gerenciamento das comunicações, que ocorre em todas as fases do informal, conforme a necessidade do projeto.

É de responsabilidade do gestor do projeto elaborar e mapear quais as necessidades de informações de cada parte interessada ao projeto, recomenda-se a utilização de um *template* conforme demonstrado na figura 23 para o gerenciamento das comunicações do projeto.

Figura 23: Modelo de *template* para gerenciamento das comunicações

1. Objetivo			
<p>[Descrever de que forma o gerenciamento das comunicações será planejado, executado e controlado. A comunicação proativa é importante em todos os projetos. O gerente de projetos deve tomar utilizá-lo para garantir que os Stakeholders possuam todas as informações necessárias para a execução de suas atividades no projeto no momento certo, assim como arquivá-las e recuperá-las quando necessário.]</p> <p>Perguntas que devem ser respondidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como planejar o gerenciamento de comunicações do projeto?</li> <li>- Quais os que Stakeholders devem ser envolvidos?</li> <li>- Quais documentos devem ser considerados para efeito de comunicação dos eventos do projeto?</li> <li>- Que tipo de evento (reunião) deve ser listado no projeto?</li> <li>- Quais meios são os mais adequados para disseminar as informações contidas nos documentos aos respectivos Stakeholders. As informações fornecidas atendem as necessidades de comunicação dos Stakeholders?</li> </ul>			
2. Planejamento			
<p>[O planejamento da comunicação do projeto consiste em determinar quais profissionais, documentos e eventos serão necessários para o desenvolvimento do projeto definindo quantidades, periodicidade e processo de disseminação.]</p> <p>Informações adicionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturar o plano de comunicação com base nas informações obtidas sobre os Stakeholders, documentos, meios de comunicação e eventos do projeto.</li> <li>- Considerar informações sobre os relatórios de desempenho e cronogramas definidos para o projeto.</li> <li>- Considerar informações históricas de projetos anteriores.</li> </ul>			
Produto	Recurso	Tipo	Informações
Lista de Stakeholders	Listar os Stakeholders (profissionais e representantes de organizações envolvidas com o projeto).	Definir a função / atividade dos Stakeholders.	Detalhar os dados que permitam o acesso aos Stakeholders.
Documentos do projeto / Meios de comunicação	Listar os documentos do projeto utilizados no plano de comunicação.	Definir o objetivo de cada documento detalhando seu conteúdo.	Definir periodicidade, quem emite, quem recebe, método de armazenamento e meios de distribuição; Determinar qual necessidade de informação foi atendida para quem.
Eventos / reuniões	Definir as reuniões periódicas e aperiódicas do projeto.	Especificar o objetivo da reunião.	Estabelecer a periodicidade, documentos utilizados e os participantes.
3. Distribuição das Informações			
<p>[Colocar as informações necessárias a disposição dos Stakeholders na forma e no momento adequado]</p> <p>Informações adicionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir o meio de se emitir e transmitir os documentos e a definição do tipo e periodicidade dos eventos, para que as informações do projeto sejam fornecidas de forma adequada e no tempo correto aos Stakeholders.</li> <li>- Levantar em conta os meios e os recursos disponíveis no projeto para armazenamento e recuperação das informações.</li> </ul>			

Fonte: Adaptado de Xavier (2014)

Os métodos de comunicação identificados para cada parte interessada no plano de gerenciamento das comunicações são utilizados durante o gerenciamento



do engajamento desses. O gestor do projeto decidirá como, quando e quais métodos de comunicação serão usados no projeto.

### **3.5.10 Elaborar relatórios periódicos de desempenho do projeto**

O monitoramento e o controle visam verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, através de monitoração e medições regulares de progresso, verificação da existência de variações em relação ao planejado e da tomada de ações corretivas e preventivas quando necessárias. Ele deve acontecer paralelamente à execução do projeto.

Esse processo envolve coletar e disseminar, para as partes interessadas, as informações de desempenho, incluindo como os recursos estão sendo utilizados para alcançar os objetivos do projeto.

Faz parte deste processo: a) relatar a situação do projeto: descrever a posição atual do projeto (o que foi realizado); b) relatar o progresso: comparar o que foi realizado com o planejado; e c) fazer previsões: estimar o futuro do projeto em termos de prazo e custo.

O principal benefício desta ação é permitir que as partes interessadas entendam a situação atual do projeto, os passos tomados, e as previsões do orçamento, cronograma e escopo (PMI, 2014), o monitoramento e o controle do desempenho contínuo fornece à equipe do projeto e as partes interessadas uma compreensão clara da saúde do projeto, identificando quaisquer áreas que possam requerer atenção especial.

Este documento deverá ser apresentado periodicamente conforme definido pela Direção e Gerência Geral nas reuniões operacionais, táticas e estratégicas. Para a elaboração deverá utilizar como base todos os documentos gerados nas ações anteriores do *framework*. O relatório após apresentado e aprovado deverá ser inserido no sistema SA, mantendo assim um histórico de todo o seu andamento, servindo como base também para a elaboração de futuros projetos.

O relatório de desempenho organiza e sumariza as informações obtidas e apresenta os resultados de quaisquer análises. O relatório deve fornecer os tipos de informações e o nível de detalhe requerido pelos vários interessados. Sugere um modelo de relatório conforme a figura 24.

Figura 24: Modelo de relatório de análise de desempenho do projeto

Patrocinador: [Código do patrocinador do projeto]		Código (Ano/Seq.): [Código do projeto]	Início: Termino:			
<b>MODELO DE RELATORIO DE DESEMPENHO</b>						
Título do Projeto: [descrever o nome do projeto]						
<b>REGISTRO DE REVISÕES</b>						
Revisão	Data	Descrição da Mudança	Revisão	Aprovação		
0	__/__/__	[Registrar resumidamente as mudanças ocorridas. Mencionar item e página que houve a alteração]	[Nome do responsável pela revisão]	[Nome do responsável pela aprovação]		
Aprovações do documento original:						
Gerente do Programa: [Assinatura do gerente programa]			Data:			
Gerente do Projeto: [Assinatura do gerente do projeto]			Data:			
<b>DADOS GERAIS</b>						
Data de emissão: [inserir a data que o relatório foi elaborado e divulgado]			Período: [inserir o período de avaliação]			
Responsável: [inserir o nome do responsável ou área responsável pela elaboração e divulgação do relatório]						
<b>INDICADORES</b>						
Nome: [inserir sigla e nome do indicador]			Objetivos: [descrever o que o indicador avalia]			
Fórmula: [descrever de que forma o indicador é calculado]						
Dados: [inserir as informações históricas referentes ao indicador]						
Indicador	Jan/09	Fev/09	Mar/09	Abr/09	Mai/09	Jun/09
Meta						
Realizado						
Desvio						
Gráfico: [inserir o gráfico que melhor reflete as informações descritas acima]						
<b>ANÁLISE</b>						
Atividades Realizadas		Atividades Pendentes		Motivo do Desvio		
[Listar as atividades concluídas no período de análise do relatório. Se o projeto for de grande porte, listar apenas as atividades críticas]		[Listar as atividades em andamento e atrasadas no período de análise do relatório. Se o projeto for de grande porte, listar apenas as atividades críticas]		[Listar os motivos pelo qual o indicador está com desvio em relação a meta]		
<b>AÇÕES CORRETIVAS PARA O DESVIO</b>						
Ações		Responsável	Prazo	Status		
[Descrever a ação]		[Nome do responsável]	[Prazo máximo para conclusão da ação]	[Descrever status da ação]		

Fonte: Adaptado de Xavier (2014).

Para definição dos indicadores de desempenho, sugere-se ao gestor que esses sejam alinhados com os objetivos estratégicos que estão integrados com os respectivos projetos, deverão ser criados indicadores que mensurem a eficiência, eficácia e efetividade. Recomenda-se ao gestor do projeto a elaboração do relatório de desempenho no mínimo em periodicidade mensal ou, quando ocorrer alguma mudança significativa que possa comprometer o andamento do projeto.

### 3.5.11 Elaborar relatório de lições aprendidas

Nesta fase de encerramento do projeto o gestor deverá registrar as informações sobre boas práticas, problemas enfrentados e soluções adotadas do projeto devem ser capturadas e analisadas, com o intuito de gerar uma base de conhecimento para uso em futuros projetos (KRAUSE, 2014). Também poderão ser percebidas ao longo de todo o projeto e devem ser compartilhadas com a equipe do projeto para o aprimoramento do projeto atual e de outros projetos que poderão estar em andamento.

As lições aprendidas constituem um dos resultados mais importantes do projeto, por serem o meio da organização capturar o conhecimento desenvolvido durante a execução do projeto. Se as informações sobre os problemas, os erros e acertos cometidos no projeto não forem materializados em documentos e analisados pela organização, o conhecimento se perde e a organização não se aprimora repetindo erros passados. Sugere-se que seja elaborado ao final do projeto um relatório de lições aprendidas, conforme figura 25, que será utilizado como subsídio para a elaboração de projetos futuros.

Figura 25: Relatório de lições aprendidas

Patrocinador: <i>[Código do patrocinador do projeto]</i>		Código (Ano/Seq.): <i>[Código do projeto]</i>		Início: Término:		
<b>RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS</b>						
Título do Projeto: <i>[descrever o nome do projeto]</i>						
<b>Área de Conhecimento</b>	<b>Natureza da Lição Aprendida</b>	<b>Projeto</b>	<b>O que se esperava acontecer? (PREVISTO)</b>	<b>O que realmente aconteceu? (REALIZADO)</b>	<b>Porque o que se esperava acontecer (PREVISTO) foi diferente do que realmente aconteceu</b>	<b>O que o projeto aprendeu?</b>
<i>[Citar de qual área de conhecimento a lição aprendida se refere.]</i>	<i>[Citar de qual parte interessada a lição aprendida é oriunda.]</i>	<i>[Citar de qual projeto é a lição aprendida]</i>	<i>[Descrever de forma sucinta as experiências/situações que deveriam ocorrer inicialmente]</i>	<i>[Descrever de forma sucinta as experiências/situações bem ou mal sucedidas após a execução das ações]</i>	<i>[Descrever os motivos das diferenças e desvios]</i>	<i>[Descrever o que foi aprendido, ou não, numa segunda ocorrência.]</i>

Fonte: Adaptado de Xavier (2014); PMI (2014).

O propósito de reunir lições aprendidas é avaliar o projeto e as experiências reunidas para os benefícios atuais e futuros. As lições aprendidas devem abranger três aspectos: técnicos; do gerenciamento de projetos; e comportamentais. Este relatório deverá ser direcionado e utilizado para a melhoria de outras práticas da OPS

e arquivados na área da qualidade para fácil recuperação para a utilização do desenvolvimento de projetos futuros.

### **3.5.12 Encerrar o projeto**

Esta é a última ação do *framework* proposto, o gestor do projeto terá a responsabilidade de finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para encerrar formalmente o projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento de lições aprendidas, o encerramento formal do trabalho do projeto e a liberação dos recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos.

Durante o encerramento do projeto, o gestor deve revisar todas as informações prévias dos encerramentos de fases anteriores, assegurando que todo o trabalho esteja completo e que o projeto alcançou seus objetivos. A ação de encerrar também estabelecerá os procedimentos para investigar e documentar os motivos de ações realizadas se o projeto for encerrado antes da sua conclusão.

Recomenda-se que seja realizada uma reunião tática ou estratégica para o encerramento do projeto para tratar dos seguintes temas:

- O percentual completo do projeto, em caso de término antes do previsto;
- Mostrar se os objetivos do projeto foram atingidos;
- Analisar os desvios ocorridos de prazo, custo, escopo, etc.;
- Analisar as falhas de comunicação ocorridas no projeto;
- Os riscos imprevistos que ocorreram durante o projeto;
- Outros problemas ocorridos durante o projeto;

Para que essa ação seja concluída com sucesso, o gestor do projeto precisará envolver todas as partes interessadas para que nenhuma atividade fique pendente e todas as ações seja finalizadas com sucesso. A OPS não possui uma prática consolidada de encerramento dos seus projetos, dessa forma recomenda-se que todos os encerramentos de projetos sejam formalizados, permitindo assim um aperfeiçoamento desta prática para futuros projetos.

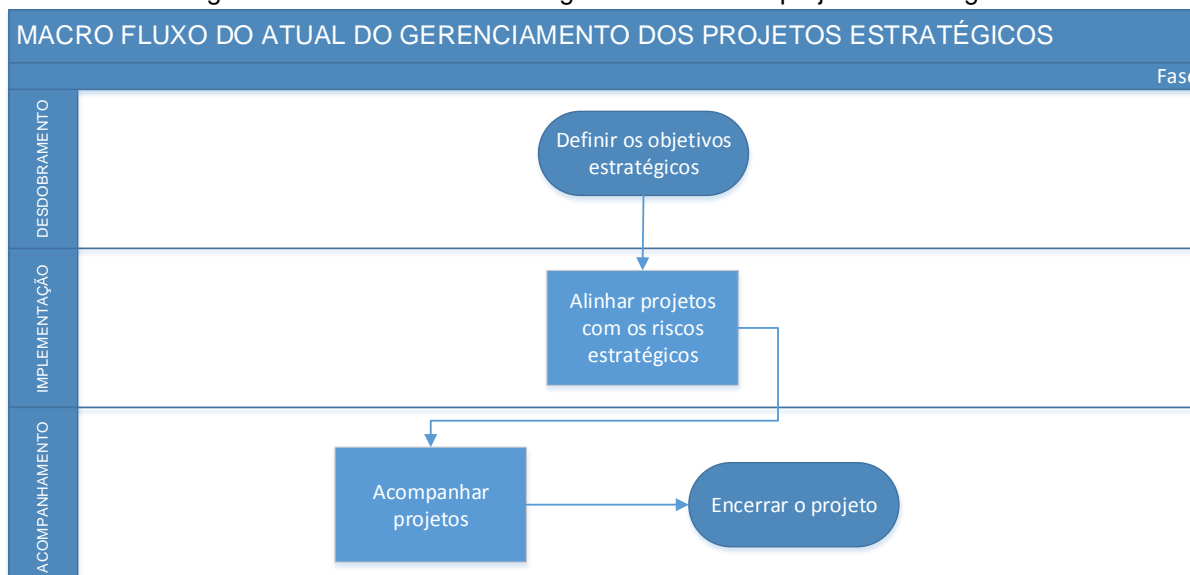
O framework proposto para o gerenciamento de projetos estratégicos contemplou de forma conceitual e prática todas as dificuldades identificadas nas entrevistas, observações e análise dos documentos relacionados com a gestão de projetos da OPS.

### 3.6 DISCUSSÃO SOBRE A SITUAÇÃO ATUAL E A PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA A GESTÃO DE PROJETOS

Conforme o levantamento das informações relacionadas com o processo de gerenciamento de através de entrevistas, observações e a análise de conteúdo identificou-se que a OPS não possui uma metodologia estruturada para o gerenciamento dos seus projetos estratégicos. Os projetos estratégicos que também são tratados com o termo de iniciativa de acordo com os prazos estabelecidos pela OPS são advindos dos objetivos estratégicos, definidos sempre para um espaço de cinco anos.

Dessa forma mapeou-se o processo atual da implementa do planejamento estratégico da OPS conforme demonstrado na figura 26.

Figura 26: Macro fluxo do atual gerenciamento de projetos estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor

O sucesso de uma organização depende da compreensão do que é um alto desempenho do projeto: projetos concluídos no prazo, no orçamento e que atingem os objetivos originais. Dessa forma entende-se que para o alcance dos objetivos

estratégicos da OPS é necessário desenvolver a cultura de excelências na gestão de projetos por meio da utilização de um *framework* consolidando assim no futuro esta prática.

Para a elaboração da proposta de *framework* foram utilizadas as dificuldades identificadas na análise de conteúdo do estudo de caso, a partir desta análise foi realizada uma pesquisa bibliográfica buscando quais são as melhores práticas em gerenciamento de projetos e quais são as metodologias atuais utilizadas. O *framework* é composto por 3 fases e 13 ações integradas, contemplando o ciclo de vida de um projeto e as boas práticas usuais utilizadas.

Para justificar a definição de cada ação utilizada nas 3 fases do *framework* proposto, efetuou-se um relacionamento entre a situação atual dos projetos da OPS, a partir do mapeamento realizado na figura 26, integrando com as dificuldades identificadas e a ação proposta no modelo e qual a contribuição que a ação proposta irá trazer para a OPS.

Como já mencionado do decorrer deste estudo a OPS já possui uma prática consolidada na definição dos objetivos estratégicos, a sugestão nesta ação a integrar os objetivos com as demais etapas da proposta do *framework*.

Quadro 5: Definir os objetivos estratégicos

<b>Ação:</b> Definir os objetivos estratégicos		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
A OPS já possui uma prática consolidada de definição dos projetos estratégicos a partir dos objetivos estratégicos.		

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram identificadas algumas dificuldades relacionadas com a abertura do projeto, pois, a OPS não realiza esta ação de detalhamento na implementação dos seus projetos, conforme apresentado no quadro 6, as boas práticas e as metodologias estudadas utilizam a prática de desenvolver o termo de abertura do projeto, facilitando o detalhamento posterior nas etapas de iniciação, planejamento, monitoramento e controle, execução e encerramento. A realização desta ação irá contribuir para a formalização e definição a definição formal do gestor do projeto.

Conforme mencionado no item 3.5.3 o termo de abertura é um documento que formaliza o início do projeto e todas as responsabilidades do gestor e da equipe do projeto, descrevendo as restrições, premissas, prazos, custos, e outras informações inerentes ao projeto.

Quadro 6: Desenvolver o termo de abertura do projeto

<b>Ação:</b> Desenvolver o termo de abertura do projeto		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
A OPS não formaliza o início do projeto estratégico não utilizando o termo de abertura do projeto.	Definição do escopo do projeto; Clareza nas metas e objetivos do projeto; Não são definidos os pontos-chaves do projetos.	Facilitará o desenvolvimento e o gerenciamento do projeto, definido responsabilidade e formalizando o projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor

A identificação das partes interessadas é o momento de identificar pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto e analisar seus interesses e seu efetivo envolvimento. Elas pode ser afetadas positiva ou negativamente pela execução do projeto. As partes interessadas estão em diversos níveis da organização ou podem ser externos ao projeto ou à própria organização.

A OPS não possui a prática de identificar as partes interessadas, a dificuldade em relação a ação foi identificada nas entrevistas e observações realizadas, no quadro 7 demonstrando a relação entre a situação atual e a contribuição em realizar a identificação

Quadro 7: Identificar as partes interessadas

<b>Ação:</b> Identificar as partes interessadas		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
Não possui esta prática.	Não existe a identificação das partes interessadas	Identificar as expectativas e necessidades das partes interessadas e essas informações servirão de base para a elaboração do plano do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor

A dificuldade identificada na OPS em relação a equipe do projeto é que os componentes da equipe do projeto não são capacitados com conhecimentos específicos em gerenciamento de projetos, e desenvolvem em conjunto as suas atividades operacionais e mais as ações relacionadas aos projetos. A partir da definição do gestor e de sua equipe, todos deverão participar de uma capacitação específica conforme a necessidade de cada objetivo estratégico. Dessa forma sugeriu-se a inclusão desta ação no framework, conforme demonstrado no quadro 8.

Quadro 8: Capacitar a equipe do projeto

<b>Ação:</b> Capacitar a equipe do projeto		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
Não possui esta prática.	O gestor e equipe do projeto não tem conhecimentos das boas práticas em gerenciamento de projetos.	A gestão do projeto será qualificada, otimizando os recursos humanos, aumentando a probabilidade de sucesso do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor

Planejar o projeto significa definir um conjunto de ações, estabelecendo suas execuções de forma coordenada para alcançar os objetivos determinados e para que o trabalho seja executado sem dificuldades e imprevistos.

A OPS demonstrou que existem oportunidades de melhoria nos aspectos de planejamento de escopo, recursos e prazos, fica demonstrado no quadro 9 a situação atual da OPS nesta etapa. A realização desta etapa no processo de gerenciamento de projetos direcionará os gestores de projetos a fazer um planejamento mais orientado aos pontos mais importantes.

Quadro 9: Elaborar o plano de gerenciamento do projeto

<b>Ação:</b> Elaborar o plano de gerenciamento do projeto		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
Não possui esta prática.	Falta de definições de padrões de trabalho, cada gestor elabora o seu plano de gerenciamento de projeto conforme a sua experiência.	Antecipará as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta ação foi utilizada a metodologia sugerida por Finocchio (2013), o PMC é uma ferramenta visual e de fácil entendimento, fazendo com que todos os participantes se envolvam e comprometam-se com o projeto. Nesta etapa todos os membros da equipe e as principais partes interessadas deverão participar da concepção, procurando contemplar todas as expectativas e necessidades relacionadas com o projeto. No quadro 10 é apresentada a dificuldade identifica que baseou a utilização desta ferramenta no *framework* e respectivamente qual a sua contribuição na implementação para a organização.



Quadro 10: Utilizar o PMC

<b>Ação: Utilizar o PMC</b>		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
Não possui esta prática.	Falta de definições de padrões de trabalho, cada gestor elabora o seu plano de gerenciamento de projeto conforme a sua experiência.	Aumentará o comprometimento de todas as partes interessadas e facilitando assim o desenvolvimento a integração das ações do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme demonstrado no quadro 11, a OPS não possui nenhum modelo de detalhamento do projeto, as dificuldades identificadas estão relacionadas com a falta de definições de trabalho dificultando assim o gerenciamento dos projetos, foi utilizada o PMBOK (PMI, 2015) como modelo de boa prática para o detalhamento dos projetos, deverão ser utilizados nesta etapa os *templates* recomendados para cada área de conhecimento conforme a necessidade do projeto.

Quadro 11: Detalhar o plano de gerenciamento do projeto

<b>Ação: Detalhar o plano de gerenciamento do projeto</b>		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
Não possui esta prática	Falta de definições de padrões de trabalho, cada gestor elabora o seu plano de gerenciamento de projeto conforme a sua experiência.	Aumentará o controle gerencial de todas as fases implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado.

Fonte: Elaborado pelo autor

No modelo atual a aprovação dos projetos estratégicos é realizada na etapa de definição dos objetivos estratégicos, sugere-se que essa etapa seja realizada após a elaboração e integração do PMC, caso já mencionado na proposta de framework no caso da não aprovação o gestor do projeto terá que repassar todas as ações desde o início. Situação demonstrada no quadro 12.

Quadro 12: Aprovar o projeto

<b>Ação: Aprovar o projeto</b>		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
O projeto é aprovado quando da definição dos objetivos estratégicos sem a análise detalhada da projeção de todas as etapas do projeto.	Projeção de recursos para o projeto e vínculo com o orçamento.	Facilitará e orientará as revisões da estrutura do projeto. Sendo validadas pela Alta Direção e Gerência Geral.

Fonte: Elaborado pelo autor

O planejamento das comunicações envolve planejar com antecedência, no plano do projeto, quando serão realizadas as reuniões para o acompanhamento dos trabalhos que estão sendo executados. O planejamento também envolve a definição dos tipos de relatórios, o responsável e a periodicidade que serão elaborados e divulgados para a organização. A OPS não se utilizada desta prática estruturada causando dificuldades no processo de gestão de projetos (Quadro 13).

Quadro 13: Gerenciar as comunicações

<b>Ação:</b> Gerenciar as comunicações		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
Não possui esta prática	Falta de comunicação às partes interessadas	Agilizará as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

A OPS eventualmente realizada a análise crítica dos projetos (Quadro 14), as informações dos projetos são registradas no sistema SA quando da realização das reuniões, sugere-se como oportunidade de melhoria para incrementar o que já deveria ser realizado atualmente a elaboração de relatório periódicos de desempenho, conforme modelo sugerido.

Quadro 14: Elaborar relatórios periódicos de desempenho

<b>Ação:</b> Elaborar relatórios periódicos de desempenho do projeto		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
A OPS faz o registro das informações do projeto no sistema SA, e realiza uma análise eventual dos projetos.	Falta de acompanhamento periódico.	Facilitará e orientará as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor

A OPS é uma organização que executa projetos estratégico há poucos anos e não tem registro de seus sucessos e insucessos o encerramento do projeto é uma maneira para que lições sejam aprendidas e a implementação de projetos estratégicos seja aperfeiçoada com o passar do tempo, servindo de subsídios para a concepção de novos projetos, identificando assim as ações que tiveram sucesso e as ações que não foram realizadas da forma adequada. Esta etapa é utilizada por todas as metodologias estudadas. O quadro 15 demonstra esta relação.

Quadro 15: Elaborar o relatório de lições aprendidas

<b>Ação:</b> Elaborar o relatório de lições aprendidas		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
Não possui esta prática	Falta de definição de padrões de trabalho	Documentará e facilitará as estimativas para futuros projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Diversas são as ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas pelos gestores de projetos para relatar o desempenho dos projetos. Como os projetos em questão são estratégicos, faz-se necessário que um relatório de nível gerencial seja elaborado e apresentado nas reuniões táticas e estratégicas da análise de desempenho, atualmente a OPS não se utiliza desta prática (Quadro 16). Esses relatórios de desempenho devem ser anexados ao sistema SA, utilizado para o monitoramento e controle do planejamento estratégico.

Quadro 16: Elaborar relatório do projeto

<b>Ação:</b> Elaborar relatório do projeto		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
Não possui esta prática	Falta de definições de padrões de trabalho.	Permitirá desenvolver diferenciais competitivos aprimorando a prática da gestão de projetos, inserindo esta cultura na organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os projetos estratégico da OPS não são encerrados formalmente (Quadro 17), de acordo com as metodologias estudadas todos os projetos devem ser encerrados e todos os registros referente ao histórico desse projeto deve ser arquivado servindo de subsídio para projetos futuros.

Quadro 17: Encerrar projeto

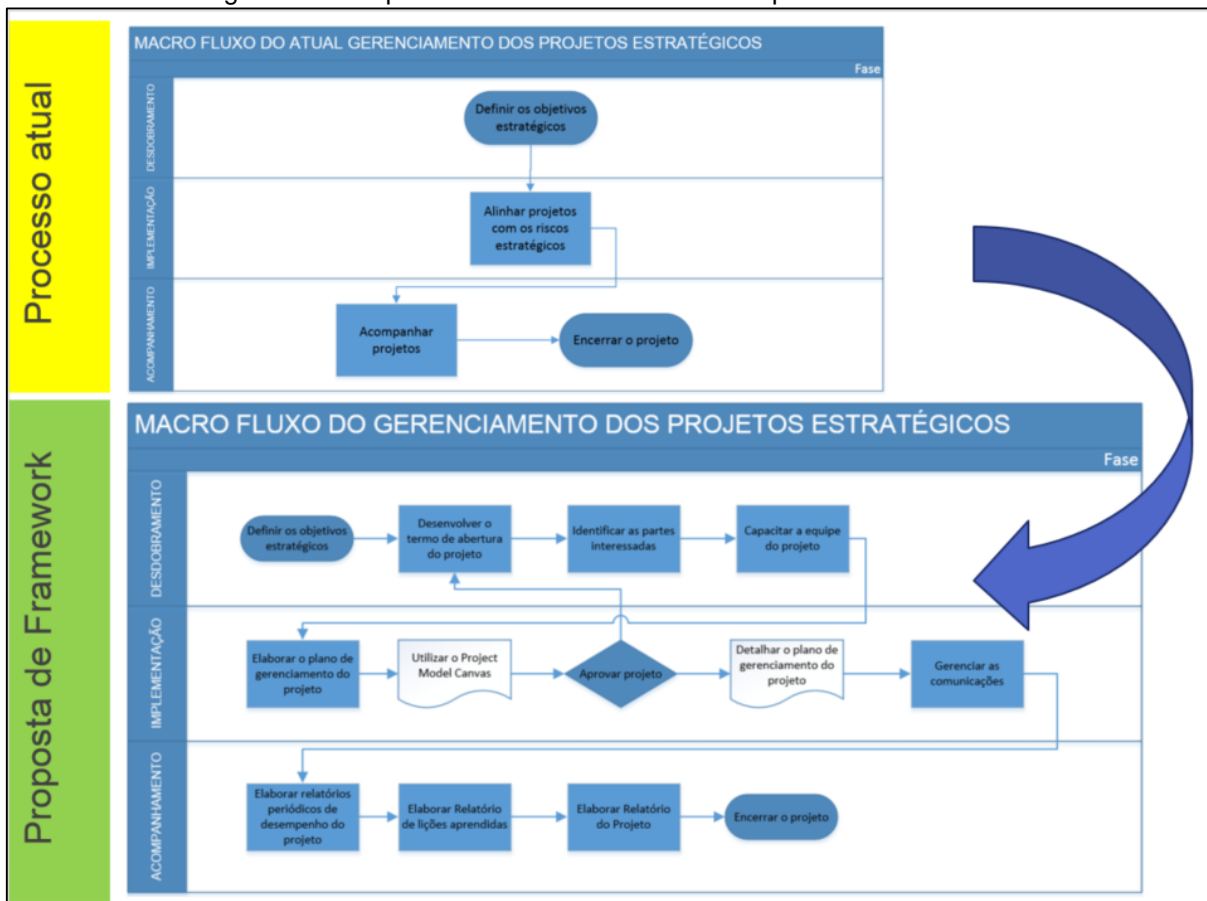
<b>Ação:</b> Encerrar projeto		
<b>Situação atual</b>	<b>Dificuldades identificadas</b>	<b>Contribuições</b>
Não possui esta prática	Falta de definições de padrões de trabalho.	Encerramento formal do projeto e liberação de recursos para outros projetos ou atividades da OPS.

Fonte: Elaborado pelo autor

A proposta de utilização de um framework para o gerenciamento de projetos estratégico foi elaborada tendo como base a estrutura organizacional da OPS (estrutura não projetizada) e as principais dificuldades encontradas no modelo atual

utilizado. Pode-se identificar que existem várias oportunidade de melhoria no modelo atual, principalmente na integração das ações como sugerem as metodologias estudadas, conforme demonstrado na figura 27.

Figura 27: Comparativo do Processo atual e Proposta de *Framework*



Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma analisando cada metodologia sugeriu-se as ações que mais se adequaram a estrutura e a cultura organizacional da OPS. Recomendou-se também a utilização de *templates* para facilitar a elaboração e o gerenciamento dos projetos estratégicos.

Neste sentido conseguiu-se responder a pergunta problema proposto no estudo, identificando que são várias as contribuições para a OPS, sendo que a principal contribuição na utilização do framework é a antecipação das situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu da premissa que as organizações precisam implementar o seu planejamento estratégico da maneira mais eficaz possível, dentro deste contexto, foi apresentado um estudo de caso em uma operadora de planos de saúde, propondo a utilização de um *framework* para o gerenciamento dos seus projetos estratégicos.

Iniciou-se por uma análise dos dados e informações extraídas dos documentos relacionados com o planejamento estratégico e entrevistas não estruturadas com os gestores envolvidos neste processo, com o intuito de diagnosticar se a OPS utiliza alguma metodologia para o gerenciamento dos seus projetos estratégicos. Diga-se deste momento que as facilidades foram muitas, pois este mestrando trabalha na referida OPS há 13 anos vivenciando o dia-a-dia das melhorias dos processos de gestão, os quais foram sendo mudados ao longo dos anos devido as demandas do ambiente externo procurando primar pela excelência organizacional.

Todavia pode-se dizer que a dificuldade ora encontrada é relativa a própria cultura organizacional em implementar a estratégia a partir dos projetos estratégicos, mostrando desta forma que a organização ainda não possui uma maturidade necessária para tal efetividade do gerenciamento de projetos. Isso pode ser observado quando identificou-se que a OPS não se utiliza de uma metodologia de gerenciamento de projetos, visto que em algumas ações são utilizadas algumas ferramentas que apoiam este processo, mas não de uma forma estruturada e integrada, não tendo um início, meio e fim definidos, como dispõe as boas práticas em gerenciamento de projetos.

Quanto à situação dos projetos estratégicos em andamento, identificou-se que a OPS efetua um controle qualitativo dos seus projetos, contemplando apenas a situação do escopo projetado, sendo que a análise demonstra que 61% dos projetos estão dentro dos critérios estabelecidos e outros 39% deles não estão. As causas

determinantes na apresentação desses percentuais estão relacionadas com as principais dificuldades que podem ser elencadas em definição do escopo do projeto; clareza nas metas e objetivos; pontos chave do projeto; identificação das partes interessadas; capacitação do gerente e equipe do projeto; projeção de recursos para o projeto; definição de padrões de trabalho; comunicação as partes interessadas; vínculo com o orçamento e acompanhamento periódico, todas essas obtidas a partir da análise documental, das entrevistas, das observações e da própria vivência na gestão de projetos da instituição.

A partir dessas informações foi elaborada uma proposta de estrutura de um *framework* de gerenciamento de projetos, a qual destina-se a dar direcionamento para todos os envolvidos neste processo, sejam eles do nível operacional, tático ou estratégico, fazendo com que os projetos estratégicos sejam entregues no tempo, no custo e escopo aprovados, otimizando assim todos os recursos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos. Assim, pode-se concluir que os objetivos da dissertação foram atingidos, pois as dificuldades gerenciais foram detectadas e uma estrutura em forma de *framework*, com vários *templates* onde podem ser visualizados exemplos eficazes para o apoio aos gestores dos projetos.

Cabe ainda ressaltar sobre as contribuições da utilização deste *framework*, dizendo que o mesmo poderá prever situações desfavoráveis onde ações preventivas e corretivas possam ser tomadas a tempo, evitando surpresas na execução dos trabalhos, agilizando decisões onde as informações estarão estruturadas e disponibilizadas aumentando o controle gerencial de todas as fases do projeto. Ainda pode-se dizer que antes mesmos de dar início ao projeto ter-se-á em mãos todo o orçamento necessário a execução do mesmo, promovendo a otimização da alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários, bem como o registro todas as ações realizadas sejam elas ditas facilidades ou dificuldades encontradas, servindo como fonte de informação para futuros projetos, que de certa forma irá gerar novos diferenciais competitivos e novas técnicas de utilização do *framework*.

Contextualizar projeto, analisar, observar e considerar sobre o gerenciamento de projetos é também discorrer sobre a própria existência humana, pois o homem veio ao mundo para atender um projeto – o da vida. A este, o da criação soma-se o da transformação obtido através do mundo do trabalho; e ainda o da procriação destinado a descendência e, por fim, o legado deixado pela sua existência.

A forma, o contorno, o método, as técnicas utilizadas em cada etapa do início ao fim vão dizer do significado desse homem perante a própria humanidade. Excelência em tudo em que se faz e se pensa não é meta e sim fundamento para a existência do próprio.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Norberto de Oliveira. **Gerenciamento de portfólio** : alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro : Brasport, 2011.

AMARAL, Daniel Capaldo. **Gerenciamento ágil de projetos** : aplicação em produtos inovadores. São Paulo : Saraiva, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. – São Paulo : Edições 70, 2011.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade** : teoria e prática. 3. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Fundamentos em gestão de projetos** : construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2011.

CHAVES, Lúcio Edi. et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2010.

CHARAN, Ram. **Execução** : a disciplina para atingir resultados. Traduzido por Elaine Pepe. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRUZ, Fábio. Scrum e Guia PMBOK unidos no gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro : Brasport, 2013.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project model Canvas**: gerenciamento de projetos sem burocracia. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre : Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2010.



GODOI, Cristiane Kleinübing (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. **Gerenciamento de projetos**: O processo gerencial. Traduzido por Dulce Catunda, Frederico Fernandes. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar** : o caminho para uma execução bem-sucedida. Traduzido por Daniel Grassi. Porto Alegre : Bookman, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Traduzido por Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** : análise, planejamento, administração e controle. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

KRAUSE, Walther. **ISO 21500** : orientações sobre gerenciamento e projetos – diretrizes para o sucesso. Rio de Janeiro : Brasport, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia** : modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2004.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBER, Henry. **Safári de estratégia** : um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Traduzido por Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2010.

MOYSÉS FILHO, Jamil. et al. **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Controladoria** : um enfoque na eficácia organizacional. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PMI – *Project Management Institute*. **GUIA PMBOK** : Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. [Texto e tradução] *Project Management Institute*. São Paulo: Saraiva, 2014.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC – Uma abordagem para os cursos de tecnologia**. 1ª ed. Rio de Janeiro : Ciência Moderna Ltda, 2010.

PORTER. Michael E. **Vantagem competitiva** : criando e sustentando um desempenho superior. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro : Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2010.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade** : orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo : Atlas, 2003.

SILVA, Tássia Farssura; MELHADO, Silvio Burrattino. **Gestão de projetos industriais**. São Paulo: Pini, 2014.

SOTILLE, Mauro Afonso. et al. Gerenciamento de escopo em projetos. 2. ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2010.

TRENTIM, Mário Henrique. **Manual do MS-Project 2010 e Melhores Práticas do PMI®**. São Paulo : Atlas, 2012.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o PMBOK® Guide. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VALLE, André Bittencourt do. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2. Ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. 2. Ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2014.

VERAS, Manoel. **Gerenciamento de projetos** : *Project model canvas* (PMC). Rio de Janeiro : Brasport, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de projetos** : como definir o escopo do projeto. – 2. ed. – São Paulo : Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Metodologia de gerenciamento de projetos: methodware abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Ana Thorel. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.