

O sucesso das organizações à luz do planejamento estratégico e da gestão de projetos

Organizational success in light of strategic planning and project management

Antônio Suerlilton Barbosa da Silva

Centro Universitário de Itajubá – FEPI, Avenida Dr. Antônio Braga Filho, nº 687, Bairro Varginha, Itajubá – MG

Recebido: 21 de agosto de 2019; Revisado: 30 de setembro de 2019

Resumo

Este estudo objetiva evidenciar a relação entre o planejamento estratégico e a gestão de projetos. O pressuposto estabelecido à construção deste texto foi a importância dessa relação para o sucesso das organizações que trabalham com o gerenciamento de projetos. Em relação aos aspectos metodológicos, esta pesquisa pode ser classificada quanto à forma de abordagem, como qualitativa. Quanto aos objetivos, ela é descritiva, explicativa e exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como bibliográfica. O método monográfico ou estudo de caso foi o norteador na elaboração da parte prática, evidenciada aqui por meio da proposta de implementação do Centro Cultural Vitalle. A principal conclusão à qual se chegou é que para se atingir o sucesso organizacional, os processos “planejamento estratégico e gerenciamento de projetos” devem ter igual importância e sinergia, caso contrário o negócio poderá incorrer em diminuição de recursos disponíveis e não atingimento das metas propostas, ou seja, o insucesso. Da mesma forma, projetos mal gerenciados, sem o norteamento das melhores técnicas (ou práticas) de gerenciamento, poderão ter o mesmo destino. Ademais, a prosperidade de uma empresa depende da agregação de valor ao negócio, e isso é possível implementando-se, sistematicamente, novos projetos. Quanto melhor gerenciados forem esses projetos, mais próspera tenderá ser a empresa.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, Gerenciamento de projetos, Sinergia, Sucesso organizacional.

Abstract

This study aims to show the relationship between strategic planning and project management. The assumption established the construction of this text was the importance of this relationship to the success of organizations working with the project management. Regarding methodological aspects, this research can be classified as to how to approach such as quantitative. As to the objectives, it is descriptive, explanatory and exploratory. As for the technical procedures is characterized as literature. The monographic method or case study was the guiding the preparation of the practical part, shown here through the implementation of the proposal Vitalle Cultural Center. The main conclusion that was made is that to achieve organizational success, processes "strategic planning and project management" should have equal importance and synergy, otherwise the business may incur decrease of available resources and not achieving the proposed targets ie failure. Similarly, poorly managed projects without to guide the best techniques (or practices) management may have the same fate. Moreover, the prosperity of a company depends on adding value to the business, and this is possible by implementing systematically new projects. The better managed these projects are more prosperous tend to be the company.

Keywords: Strategic planning, project management, synergy, organizational success

INTRODUÇÃO

Este estudo objetiva evidenciar a relação entre o planejamento estratégico e a gestão de projetos. O pressuposto estabelecido à construção deste texto foi a importância dessa relação para o sucesso das organizações que trabalham com o gerenciamento de projetos. Estudos empíricos mostram uma correlação entre o planejamento estratégico e o desempenho de pequenas empresas, no entanto, os resultados são mistos.

Pesquisa realizada por Miller e Cardinal (1994) identificou uma correlação positiva entre o planejamento estratégico, gestão de projetos e o desempenho de pequenas empresas. Uma melhoria significativa na taxa de vendas também foi encontrada por Rue e Ibrahim (1998) em empresas que fizeram uso do binômio planejamento e gestão de projetos. Hodges e Kent (2007) afirmam que o planejamento, alinhado a gestão de projetos, melhora o desempenho.

Glória (2014) julga importante a relação entre o planejamento estratégico e gestão de projetos. Tal ponto de vista considera, também, as dificuldades enfrentadas pelas organizações, quando da ausência dessa relação, em fazer a conexão de suas estratégias com seus projetos. Para a autora, isso pode suscitar a execução de

projetos sem uma visão sistêmica dos seus impactos na estratégia organizacional, levando ao prejuízo da visibilidade da relação causa-efeito entre estratégia e projetos.

Em relação aos aspectos metodológicos, esta pesquisa é, quanto à forma de abordagem, qualitativa. Quanto aos objetivos, descritiva, explicativa e exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como bibliográfica. O método monográfico ou estudo de caso foi o norteador na elaboração da parte prática (BARAÑANO, 2008). Esta é evidenciada aqui por meio da proposta de implementação do Centro Cultural Vitalle.

Na sequência, serão apresentados os seguintes tópicos: planejamento; estratégia, planejamento estratégico e matriz SWOT, gerenciamento de projetos, o planejamento estratégico para a gestão de projetos e o caso do Centro Cultural Vitalle, além das considerações finais e as referências que embasaram a construção deste estudo.

Planejamento

Muitos são os motivos influenciadores do fracasso dos empreendimentos brasileiros, e a falta de planejamento é o que todos estes problemas têm em comum. Dentre tais problemas, salienta-se o desconhecimento do mercado; o

desconhecimento do produto e/ou serviço; a falta de qualidade; a localização imprópria etc. Entretanto, ainda existe certa dificuldade quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua verdadeira amplitude e abrangência (OLIVEIRA, 2015).

Para tanto, alguns questionamentos levam às cinco dimensões do planejamento definidas por Steiner (1979, p. 12), a saber: 1) qual assunto será abordado? (produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos entre outros); 2) quais os elementos a serem considerados? (propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos entre outros); 3) qual o tempo a ser planejado? (longo, médio ou curto prazo); 4) quais unidades organizacionais serão julgadas, ou seja, onde o planejamento é elaborado (corporação, unidades estratégicas de negócios, subsidiárias, de grupos funcionais, divisões, departamentos, produtos etc.); 5) quais características identificadas (complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro).

Steiner (1979, p. 14), a respeito desses aspectos das dimensões, salienta não serem

mutuamente exclusivos nem apresentarem linhas demarcatórias muito claras, porém permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Considerando os aspectos abordados pelas dimensões propostas por Steiner (1979), o planejamento, para Oliveira (2015), pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor convergência de esforços e recursos pela organização.

Para Oliveira (2015), a previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano não representam o planejamento. A previsão é o esforço em verificar quais serão os fenômenos que poderão ocorrer, com base no documento de uma série de probabilidades; a projeção refere-se à situação em que o futuro tende ser igual ao passado, em sua estrutura básica; a predição, ao contrário da projeção, é relativo à situação em que o futuro tenciona ser diferente do passado, onde a empresa não possui nenhuma forma de controle sobre seu processo e desenvolvimento; a resolução de problemas remete a aspectos imediatos que procuram a reparação de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas com potencial significativo para influenciá-la; e,

finalmente, o plano, resultado final do planejamento, mas não mais importante que o processo de planejamento. O plano é uma visão estática do planejamento, é a consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo. O plano representa a decisão onde a relação custos versus benefícios deve ser observada.

Diferente da previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, o planejamento é um processo sucessivo executado pela organização livremente da vontade dos seus gestores. Esse processo envolve um modo de pensar, indagações e questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde, o que deverá resultar em decisões presentes, embasadas em exame do impacto dessas decisões no futuro, proporcionando assim uma significativa dimensão temporal (OLIVEIRA, 2015).

A incerteza envolvida no processo decisório, afora o grande número de fatores organizacionais que afetam sua operacionalização, tende a ser reduzida pela prática sistemática do planejamento que, conseqüentemente, provoca o aumento da probabilidade de a organização atingir seus objetivos, desafios e metas estabelecidos. Essa afirmação traz à tona o propósito do planejamento definido por Oliveira (2015, p. 36), a saber:

Desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

A complexidade que permeia a atividade de planejamento é decorrente de sua própria natureza. Mas, que natureza é essa? A de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro ou, ainda, de implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1962).

Pensamento, este, desenvolvido mediante a definição de cenários futuros desejados e a avaliação de caminhos alternativos a serem seguidos para que tais cenários sejam alcançados. Decorre-se daí uma relação intrínseca entre a atividade de planejamento e o processo decisório permanente.

Ainda em relação ao processo de pensamento contínuo, este é composto por várias etapas e, em decorrência da variabilidade existente nas empresas, funciona de forma não linear. Essa variabilidade pode ser entendida pelas pressões que o ambiente dos mercados competitivos, em constante mutação, impõe às empresas, mas, também, por pressões

internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa. Tudo isso caracteriza o planejamento como um ato não isolado.

Ao decidir planejar e, contrariamente, a não improvisar, para garantir o alcance dos seus objetivos, a empresa se disporá a preparar com muita cautela o curso de suas ações. É, nesse âmbito, que vêm à tona as estratégias. Para o alcance dos objetivos previstos pelo corpo de gestores, faz-se necessário o emprego de estratégias, ou seja, “há necessidade de se criar maneiras pelas quais serão combinados os meios disponíveis, os objetivos intermediários, obviamente, considerar os próprios obstáculos que se antepõem à ação” (GLÓRIA, 2014, p. 47).

Finalmente, se uma empresa decide planejar, faz-se necessário que ela tenha conhecimento e clareza de sua realidade, onde pretende chegar e como chegar a esse destino. Somente assim, o planejamento cumprirá sua função de instrumento de orientação das decisões e ações das organizações. A missão, visão e valores refletem a identidade organizacional e têm papel relevante no direcionamento das atividades diárias e, mais ainda, no planejamento de ações estratégicas organizacionais (OLIVEIRA, 2015).

Estratégia

O termo estratégia é originado das épocas das guerras, sendo compreendida como a ação de conduzir e comandar exércitos, uma forma de combater e vencer o inimigo, considerado um mecanismo de vitória na guerra. Mais tarde, sua utilização estendeu-se às demais áreas do relacionamento humano, principalmente no contexto empresarial, assim como, no econômico e político (GLÓRIA, 2014). No entanto, essa visão de estratégia parece ser muito determinista, pois evidencia o líder ou gestor como possuidor de todas as informações necessárias a fim de tomar as melhores decisões, minimizando a ação da incerteza existente no ambiente de negócios. Essa incerteza, no passado, foi chamada por Carl Von Clausewitz de “névoa da guerra” referindo-se à incerteza sobre a capacidade própria e a dos adversários (AALTO UNIVERSITY, 2012).

As empresas precisam de estratégias de negócios para muitas das mesmas razões que os exércitos necessitam de estratégias militares, por exemplo, para dar direção e propósito, para alocar recursos da forma mais eficiente, para coordenar as decisões tomadas por diferentes indivíduos. Igualmente, a estratégia militar e a estratégia de negócios compartilham de

uma série de conceitos e princípios. Entre eles, destacam-se o de estratégia e tática, como também a diferença entre eles. Estratégia é o plano geral para a implementação de recursos para estabelecer uma posição favorável; uma tática é um esquema para uma ação específica. Na tática, a preocupação está voltada às manobras necessárias para vencer batalhas, enquanto que, na estratégia, a preocupação está em ganhar a guerra (MINTZBERG & QUINN, 2001, PANKAJ, 2012).

No Wordsmyth Dictionary, a estratégia é um plano, método ou série de ações destinadas a alcançar um objetivo ou efeito específico. Mais especificamente, como definiu Chandler (1962), é a determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a realização destes objetivos. Andrews (1971) a definiu como o padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar estes objetivos. Já em Porter (1996), a estratégia implica exercer atividades diferentes dos concorrentes ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente.

Para Porter (1996), a dinamicidade dos mercados tem posto em causa a sustentabilidade das vantagens

competitivas das empresas, ainda mais diante da atual velocidade do progresso tecnológico. Nesse cenário, para melhorarem a produtividade, qualidade e velocidade, os gestores adotam técnicas de gestão como TQM (*Total Quality Management*), *benchmarking*, reengenharia *time-based competition*, *outsourcing* e parcerias estratégicas. Apesar da aplicação dessas ferramentas resultar em melhorias operacionais, muitas empresas mostram incapazes de traduzir esse ganho em vantagens sustentáveis. E, aos poucos, as técnicas de gestão vão tomando o lugar da estratégia, afirma Porter (1996).

Ainda em Porter (1996), reza o argumento de a eficiência operacional, embora necessária para um desempenho superior, não ser suficiente, porque as técnicas de gestão são fáceis de imitar e porque a empresa deve preservar uma característica única para ultrapassar a concorrência. Em contraste, a essência da estratégia é escolher uma posição única e valiosa, enraizada em sistemas de atividades que são muito mais difíceis de igualar.

As estratégias, sejam nas forças armadas, sejam nas esferas de negócios, precisam ser planejadas para que alcancem, com eficácia, os resultados desejados pela

organização. Esse processo denomina-se planejamento estratégico.

Planejamento Estratégico (PE) e Matriz SWOT

Desde 1960, estudiosos têm enfatizado a importância do desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico como meios críticos pelo quais uma organização busca otimizar a aplicação de seus recursos. Tradicionalmente, diz Schayek e Dvir (2011), o PE é uma atividade de gestão organizacional usada para definir prioridades, concentrar energia e recursos, fortalecer as operações, assegurar que a organização e suas partes interessadas trabalhem em direção a objetivos comuns. E, ainda, um esforço disciplinado que produz decisões fundamentais e ações que moldam e orientam a organização ao seu verdadeiro objetivo com foco no futuro.

O PE é um requisito à sobrevivência de organizações de qualquer porte (Mueller & Naffziger, 1999). É ele que vai permitir à organização olhar para frente, antecipar mudanças e desenvolver estratégias que possibilitem navegar de forma proativa e com êxito em meio à turbulência criada pela mudança constante nos ambientes competitivos. Todos, em uma organização, precisam saber o que ela vende ou faz, quem

são seus clientes-alvo e como compete em seu meio ambiente. Sem o PE, afirmam Schayek e Dvir (2011), as empresas estarão à deriva e sempre irão reagir à pressão do dia. A probabilidade de fracasso dessas empresas é exponencialmente maior em relação àquelas que planejam e implementam bem.

No Brasil, muitas empresas fazem uso da metodologia do PE, entretanto, ainda, são muitas as dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A principal delas diz respeito à confusão entre os termos “planejamento estratégico” e “planejamento tático”. Em relação a essa confusão, Ackoff (1974) afirma que “o PE visa o sistema, ou seja, a organização como um todo, já os planos táticos são pertinentes as diversas áreas da organização.

Kaplan e Norton (2004) trazem a sustentabilidade como justificativa principal ao uso do PE pelas empresas e afirmam que desde 1990, ano que o PE passou a fazer parte da agenda empresarial, este se renova e se reinventa, continuamente, recuperando sua relevância junto às organizações. Apesar de cada modelo de PE possuir características distintas, seu único propósito é o sucesso do negócio. Foi também nos anos de 1990 que surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), técnica que o meio empresarial tem

considerado como a melhor técnica de formulação, manutenção e mensuração das estratégias organizacionais. Essa técnica coloca a estratégia e a visão no centro da tomada de decisão e possibilita às organizações (públicas e privadas) a sua tradução em ações.

Importante se faz ressaltar o fato de cada organização fazer uso daqueles recursos que mais lhes forem convenientes, haja vista não existirem duas organizações a idealizarem uma estratégia da mesma maneira. Dessa assertiva, pode-se concluir que o modelo de PE a ser definido refletirá a cultura, o aprendizado e o conhecimento da organização, afirmam Kaplan e Norton (2004). Entretanto, o modelo de PE, normalmente, utilizado é aquele que possibilita uma análise interna e externa à organização. Do lado da análise interna avaliam-se os pontos fortes e fracos, e do lado da análise externa avaliam-se as oportunidades e ameaças. Esse modelo de análise é conhecido como SWOT.

A análise SWOT é um dos vários *frameworks* ou abordagens utilizados na análise da posição estratégica de uma empresa. Considerada como uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial, a análise SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças),

Weaknesses (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Hill e Westbrook (1997) alegam que o planejamento estratégico, em geral, e a análise SWOT, em particular, têm suas origens na Harvard Business School e em outras escolas americanas de negócios. Este método foi criado em 1960 por gurus da área de negócios (Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews e William D.).

Os trabalhos de Andrews (1971) e Andrews (1980) têm sido referenciais na popularização da ideia de que uma boa estratégia significa garantir um ajuste entre a situação externa (ameaças e oportunidades) e suas próprias qualidades internas ou características (pontos fortes e fracos). O principal objetivo da SWOT é ajudar as organizações a desenvolverem uma consciência plena sobre todos os fatores envolvidos na decisão.

As análises SWOT são frequentemente utilizadas durante o planejamento estratégico e podem servir como um precursor para qualquer tipo de ação da empresa, por exemplo a exploração de novas iniciativas, além de melhorarem as operações de negócios (Hill & Westbrook, 1997). O conhecimento coletivo remove pontos cegos que, se não forem descobertos, podem ser prejudiciais ao negócio ou ao

relacionamento com os diferentes stakeholders e, ainda, o conhecimento desses elementos positivos e negativos pode ajudar às empresas a comunicar, eficazmente, quais partes de um plano precisam ser reconhecidos (FALLON, 2018).

Para Lindon, Lendrevie, Dionísio e Rodrigues (2004), o confronto dos ambientes interno e externo com as suas variáveis poderão facilitar tanto a análise quanto a procura para a tomada de decisões na determinação das estratégias da organização. Mas essa realidade apenas pode ser possível se as forças e oportunidades conseguirem aproveitar ao máximo os pontos fortes, aproveitando-se das oportunidades constatadas. E as forças e ameaças conseguem se aproveitar dos pontos fortes para reduzir as consequências das ameaças que forem surgindo. As fraquezas e oportunidades juntas permitem a criação de estratégias que reduzem os efeitos negativos dos pontos fracos da organização. E, por fim, as forças e ameaças podem ser adotadas no PE diminuindo os pontos fracos frente às ameaças detectadas.

Dado o exposto, reafirma-se que a matriz SWOT traz mais valia à tomada de decisão, otimizando as oportunidades do ambiente frente aos pontos fortes da

organização e reduzindo os efeitos dos pontos fracos frente as ameaças.

Outro *framework* utilizado na análise da posição estratégica de uma empresa é o proposto por Almeida (2003, p. 14). Este autor expõe o processo de desenvolvimento do Plano Estratégico embasado em quatro atividades orientadoras da estratégia, transcritas a seguir: 1) análise dos aspectos internos; 2) análise do ambiente; 3) Comparação da orientação com o campo de atuação; 4) Estabelecimento da estratégia vigente. Não existe um rigor quanto à ordem de desenvolvimento dessas atividades, afirma Almeida (2003).

A lição apreendida neste item é a de que a adoção do planejamento estratégico traz inúmeras vantagens às organizações, sendo a mais importante delas o entrosamento de todos os *stakeholders* em prol de mais produtividade, competitividade e lucratividade.

O gerenciamento de projetos

A nova economia tem imposto às empresas muitos desafios para que elas consigam sobreviver a uma concorrência cada vez mais agressiva, sendo exigidas delas, cada vez mais, habilidades e *know-how* no cumprimento de sua missão.

Essas exigências vão de encontro a alta administração que deverá internalizar a

tarefa de analisar e melhorar a capacidade da organização em mudar, sobreviver e prosperar em uma economia global complexa sob uma nebulosidade que traz à tona um mundo de incertezas.

Buscar vantagens competitivas para minimizar os efeitos da concorrência tem sido a tônica nas organizações que pretendem, ao menos, manter sua atual posição. Para isso, uma estratégia tem sido utilizada, a saber: o gerenciamento de projetos. Este tópico tratará, especificamente, dessa temática.

O PMI (2013, p. 3) sintetiza as principais características de um projeto quando o define da seguinte forma: “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, podendo ser tangível ou intangível. Entende-se daí que os projetos não são esforços contínuos devendo resultar em inovações.

O gerenciamento de projetos é um campo que está em ascendência e cada vez mais as empresas, de todos os portes, estão optando por esse caminho, pois lidar com as responsabilidades diárias de gestão de uma organização requer o uso de gerentes dedicados a supervisionar projetos, desde a sua concepção até a sua conclusão. A compreensão das técnicas eficazes de gerenciamento de projetos ajuda as

organizações a realizarem projetos de grande escala com o mínimo de interrupção. Nesse contexto, os escritórios de projetos (PMO) surgem como uma estrutura de grande importância, haja vista ser a unidade organizacional responsável pela condução integrada dos projetos da organização, sendo o responsável por prover produtos e serviços a esses projetos (ROZENES & VITNER, 2009, AUBRY, HOBBS, MÜLLER, & BLOMQUIST, 2010).

Project Management Office – PMO é um departamento, divisão ou um grupo dentro de uma organização responsável por gerir os processos e os procedimentos que estão relacionados ao gerenciamento de projetos. É um setor/entidade “guarda-chuva”, na organização, que tem em vista as atividades de gerenciamento de projetos. O PMO se esforça para padronizar e introduzir economias na execução de projetos, uma vez que deverá ser a fonte de documentação, orientação e métricas sobre a prática de gerenciamento de projetos. Em termos simples, é o planejamento, organização e controle dos recursos materiais e humanos no alcance de um resultado desejado ou um objetivo específico. Tudo que envolve um começo e fim bem definidos, tempo e dinheiro limitados, poderá ser chamado de projeto. Para garantir a entrega, sem estresse, desse

projeto, faz-se necessário seguir os princípios básicos de gerenciamento de projetos (Rozenes & Vitner, 2009).

Com a globalização, os programas de certificação da indústria (tais como a ISO 9000 e do Prêmio Nacional da Qualidade, bem como os requisitos regulamentadores do governo) têm impulsionado as organizações a padronizar muitos dos seus processos. Empresas de todos os tamanhos estão optando por fazer uso das chamadas melhores práticas no processo e gerenciamento de projeto, por meio da criação e implementação do PMO (REIS, 2011, CATTELAN, NORO, MAGALHÃES, & BRONZATTI, 2012).

Muitas são as pesquisas que evidenciam os impactos da implementação de PMO em organizações, por exemplo, Aubry et al. (2010) mostraram que a demografia dos PMO não sofreu muitas mudanças desde o primeiro levantamento, realizado em 2005, mas o estudo evidencia, claramente: empresas que implementaram seu PMO optaram por estruturá-lo, cada vez mais, ao longo tempo. Esse resultado vai ao encontro da pesquisa realizada por Dai e Wells (2004 como citado em Barbalho, Amaral, Kernbichler, Richter, & Torres, 2009), que comparou práticas de gestão de projetos em empresas com e sem PMO. O resultado, ao qual chegaram, mostrou que

nas empresas com PMO tais práticas são mais efetivas.

Em estudo realizado por Martins, Martins, Pereira & Martins (2005 como citado em Barbalho et al., 2009) ficou evidente a importância do PMO no processo de fusão de empresas de telefonia celular no Brasil. Esse estudo mostrou ainda como as funções e responsabilidades do PMO foram sendo incrementadas ao longo do tempo em função dos resultados alcançados no desempenho dos projetos.

Mullaly (2006 como citado em Barbalho et al., 2009) estudou o impacto das práticas de gestão de projetos sobre os resultados de negócio de um grande conjunto de empresas americanas e canadenses. O estudo mostrou que uma melhor performance organizacional estava relacionada com o nível de maturidade do PMO, bem como à presença de um profissional dedicado à implantação do PMO na empresa.

Reis (2011, p. 54) listou uma série de impactos gerados a partir da implementação de um PMO em uma organização do setor de logística, a saber: disseminação dos conhecimentos de gerenciamento de projetos aos colaboradores; aumento dos investimentos da empresa; o aumento da complexidade dos projetos desenvolvidos; o aumento da

maturidade em gerenciamento de projetos, entre outros.

Estudo de caso realizado por Barbalho et al. (2009, p. 447) mostrou que o PMO é visto, em média, como uma estrutura que agrega valor aos projetos. Os autores chegaram à conclusão de que a implantação gradual de um PMO, com análise e equacionamento das tensões nele interferentes e com resultados significativos, suplantam quaisquer obstáculos à sua implementação.

O trabalho de Cattelan *et al.* (2012, p. 6) traz à tona alguns estudos já apresentados acima, quando mostra que:

À medida que as empresas começam a reconhecer os efeitos favoráveis que a gestão de projetos exerce sobre o produto ou serviço final e consequentemente à lucratividade, mais ênfase passa a ser dada ao profissionalismo nessa área com a utilização do conceito de departamento de projeto.

O que Cattelan et al. (2012) chamou de departamento de projeto, chamamos aqui de Project Management Office – PMO, podendo ser, segundo Kerzner (2006, p. 266), o mais importante no campo da gestão de projetos nessa década.

O Project Management Institute (PMI), em seu *Project Management Body of Knowledge Guide* (PMBOK), lista cinco grupos de processos que compõem o gerenciamento de projetos, quais sejam: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Esses grupos de processos abrangem outros 47 (quarenta e sete) processos alocados em nove áreas do conhecimento. Essas áreas são: escopo, recursos humanos, tempo, *satakeholders*, integração, riscos, custos, aquisições, qualidade. A Figura 1 apresenta os 47 processos dessa gestão, segundo o Guia PMBOK.

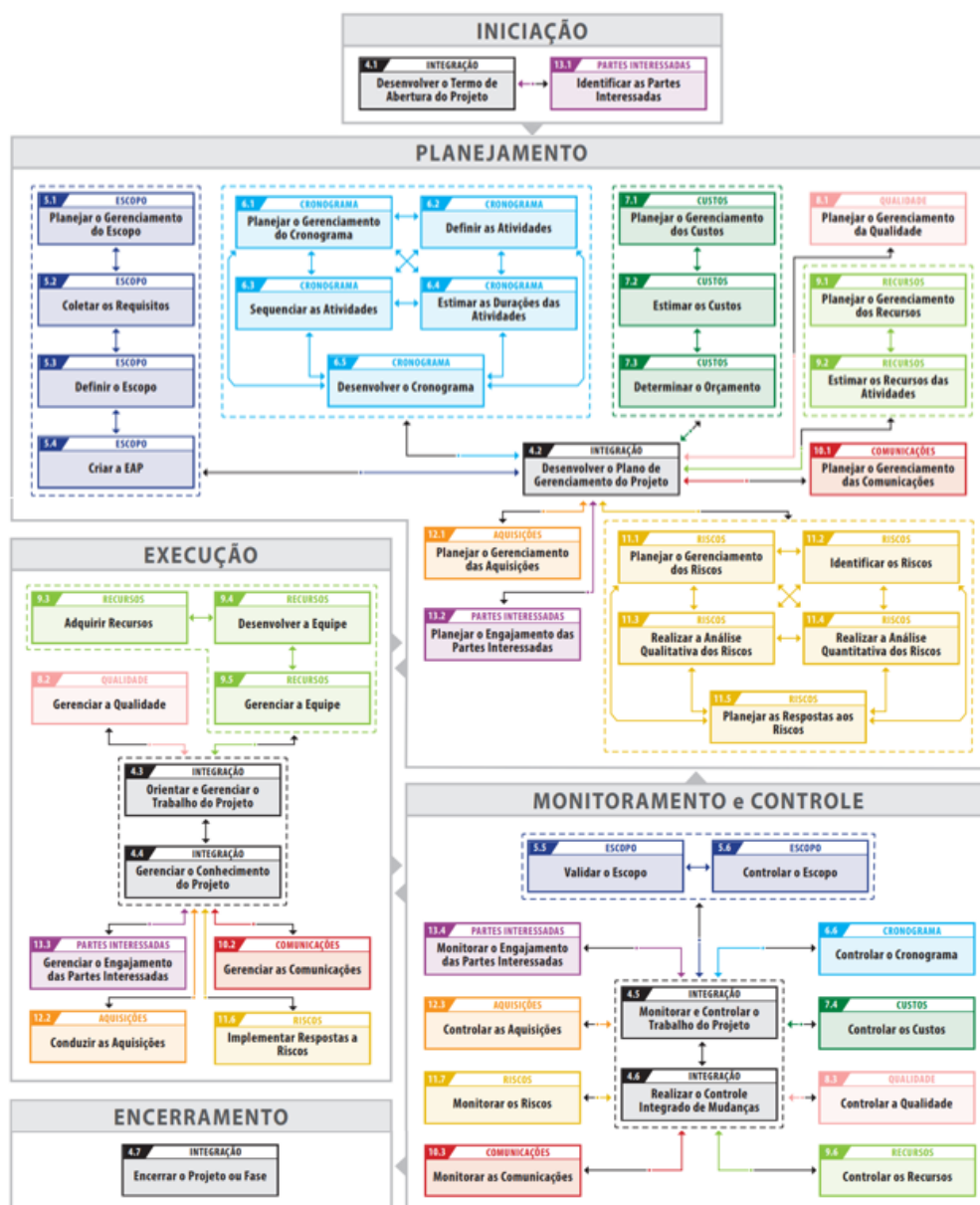


Figura 1 - 47 processos do PMBOK. Fonte: Vargas (2016).

A gerência de programas tem sido outra estratégia bastante utilizada pelas organizações na busca por vantagens competitivas. Para uma melhor compreensão dessa estratégia faz-se necessário definir, primeiramente, o termo programa. Um programa, segundo o PMI

(2013, p. 9), é um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas podem incluir elementos de

trabalho relacionado fora do escopo dos projetos distintos do programa. Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

Por outro lado, o gerenciamento de programas é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um programa com finalidade de atender aos seus requisitos e obter benefícios e controle não disponíveis ao gerenciar projetos individualmente (PMI, 2013, p. 9). O gerenciamento de programas foca nas interdependências dos projetos e ajuda a

determinar a melhor abordagem para gerenciá-los. E, ainda, permite a sincronia das iniciativas de gerentes de projeto, da equipe de vendas e do cliente.

Em relação às metodologias de gerenciamento de projetos, são muitas as existentes. O mais importante é saber qual delas melhor se ajustará ao projeto. Essas metodologias podem ser definidas como o passo-a-passo, as instruções que orientam a equipe de projetos sobre como construir um projeto de sucesso. Algumas dessas metodologias estão definidas na Tabela 1.

Tabela 1 - Algumas metodologias para gerenciamento de projetos

Metodologia	Especificação
Agile	Mais adequada para projetos que requerem menos controle e comunicação em tempo real. É altamente interativa, permitindo ajustes rápidos durante todo um projeto.
Waterfall	Sequencial por natureza, é usada em muitos setores, mais comumente no desenvolvimento de software. Essa metodologia permite maior controle ao longo de cada fase, mas pode ser altamente inflexível diante de mudanças do escopo.
Critical Path Method (CPM)	Usada para projetos com atividades interdependentes. Descreve atividades críticas e não-críticas, essenciais e não essenciais.
Critical Chain Project Management (CCPM)	Incide sobre o uso de recursos dentro de um projeto, em vez de atividades do projeto. Para fazer face a possíveis problemas com recursos, <i>buffers</i> são construídos de modo a não comprometer os prazos e a segurança do projeto.
Six Sigma	Tem três componentes principais: DMAIC (definir, medir, analisar, melhorar e controlar) DMADV (definir, medir, analisar, projetar e verificar) e DFSS ("Design for Six Sigma" e podem incluir as opções anteriores, assim como outros, como IDOV - identificar, projetar, otimizar e verificar).
Scrum	Considerada uma das metodologias ágeis. É interativo por natureza. "Sessões de Scrum" ou "sprints de 30 dias" são utilizados para determinar as tarefas prioritárias. O Scrum Master desempenha o papel de um gerente de projeto. Pequenas equipes podem ser montadas para se concentrar em tarefas específicas de forma independente e, em seguida, reunir-se com o Scrum Master para avaliar o progresso ou resultados ou, ainda, priorizar tarefas em atraso.

Fonte: Elaborado a partir da literatura sobre a temática gerenciamento de projetos.

É fato notório que o mercado está se tornando cada vez mais competitivo, e a compreensão sobre o seu comportamento muito mais complexa. Tudo isso tem

imposto às empresas muitos desafios para que consigam sobreviver, sendo exigidas delas, cada vez mais, habilidades e *know-how* no cumprimento de suas missões.

Buscar vantagens competitivas para minimizar os efeitos da concorrência tem sido a tônica nas organizações que pretendem, ao menos, manter sua atual posição. Para isso, as empresas precisam se reorganizar estrategicamente, desenvolver novos projetos mais alinhados ao seu planejamento estratégico, precisando ser este flexível e adaptável, de modo a se adequar para garantir competitividade e sustentabilidade. Neste ponto, surge a necessidade de uma avaliação mais dilatada da estratégia da organização, de sua cadeia produtiva, de sua viabilidade financeira, das partes interessadas e do mercado.

Considerando esse ambiente, é condição *sine qua non* que a organização (incluindo todos os seus níveis e gerentes de projetos) conheça, claramente, sua estratégia e objetivos, uma vez que a estratégia sinaliza todos os parâmetros para definição e seleção de investimentos ou outros projetos. Ademais, uma percepção clara do caminho o qual a empresa pretende percorrer possibilitará, aos tomadores de decisão, o uso de critérios mais rigorosos na seleção de projetos estratégicos que oportunizem o alcance eficiente da visão empresarial.

Isso posto, parece racional afirmar a existência de uma forte sinergia entre o planejamento estratégico, o gerenciamento

de projetos e o sucesso organizacional, talvez porque na gestão de uma organização os projetos fazem parte da execução da estratégia. Assim, projetos não relacionados à estratégia podem levá-la à diminuição dos recursos disponíveis e ao não alcance de sua visão (o insucesso).

Planejamento estratégico para a gestão de projetos e o caso do centro cultural vitalle

O planejamento estratégico, quando eficaz, indubitavelmente, é imperioso à saúde da empresa. A longo prazo, pode ser o grande diferencial entre as empresas que fracassam e aquelas que alcançam o sucesso. Trata-se de um processo fundamental à tomada eficiente de decisões, vital à sobrevivência dos negócios, principalmente aqueles localizados em ambientes de acirrada concorrência (Ackoff, 1974, Miller, 1994, Almeida, 2003). É por meio do planejamento estratégico que as organizações, de quaisquer nível e tipo, moldam-se a ambientes em constante mutação, reflexo das inúmeras transformações tecnológicas, sociais, políticas e econômicas (Miller & Cardinal, 1994, Kerzner, 2007). “O resultado dessas transformações é o surgimento de inovações” (RABECHINI JR. & PAULA PESSÔA, 2005, p. 33).

Por esse ângulo, a otimização do gerenciamento de todos os recursos de uma empresa, que anseia por maior competitividade e progresso, faz-se necessária, exigindo dela maior maturidade em gestão de projetos. Por seu turno, isso implica o desenvolvimento de competências em toda a organização, o que requer um tempo considerável (Rabechini Jr. & Paula Pessoa, 2005). Uma dessas competências, acredita-se ser o planejar estrategicamente.

O planejamento estratégico com foco na gestão de projetos deve abranger todos os aspectos da empresa, das relações de trabalho entre os diferentes níveis da organização (inclusive a direção), bem como a cultura e estrutura corporativa da empresa. Kerzner (2007, p. 143) chama a atenção para o planejamento de outros aspectos da gestão de projetos, por exemplo “o papel decisivo dos responsáveis pela execução do projeto”.

Em Kerzner (2007, 161), o planejamento estratégico para a gestão de projetos “é o desenvolvimento de uma

metodologia-padrão que se possa utilizar repetidamente com alta probabilidade de atingir os objetivos do projeto”, porém a execução da metodologia e o planejamento estratégico não constituem garantia de lucro e sucesso, mas aumentam as chances de materializá-los.

As metodologias não precisam ser complexas. A Figura 2, extraída de Kerzner (2007, p. 161), mostra o esqueleto do desenvolvimento de uma metodologia simples de gestão que pode ser aplicada em todos os projetos. A referida metodologia é composta por cinco processos, a saber: i) processo de definição do projeto; ii) base de referência técnica; iii) base de referência funcional e gerencial; iv) base de referência financeira; v) monitoramento e controle.

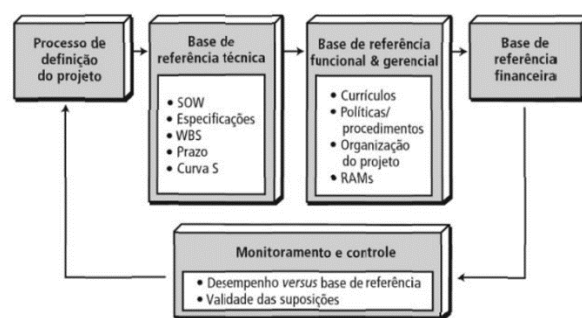


Figura 2 – Estruturação da Metodologia¹ Fonte: Kerzner (2007).

Na ausência de uma metodologia padrão de gestão de projetos, as subunidades de uma organização tendem a

¹ Para mais informações sobre essa metodologia ver KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2.ed. Porto Alegre: Editora BOOKMAN, 2007.

desviar-se para outras direções que não a proposta do planejamento, deixando de considerarem-se como parte de um subsistema que, juntamente a outros subsistemas, compõe um sistema maior de metas e objetivos (Kerzner, 2007). Ao contrário, quando da existência de uma metodologia padrão ou conjunto de processos repetitivos, todos os setores da organização caminham para o alcance de objetivos comuns. Ou seja, a metodologia padrão direciona a organização para atividades diversificadas.

Outras vantagens do planejamento estratégico para a gestão de projetos também são listadas por Kerzner (2007, 162):

Ser um veículo de comunicação das metas globais para todos os níveis de gestão da organização. Isto proporciona o potencial de um circuito vertical de *feedback* do topo à base, da base ao topo e entre as unidades funcionais da organização.

Talvez, a mais importante das vantagens desse alinhamento, ainda em Kerzner (2007, p. 162), “consiste no processo de raciocínio exigido”.

Comumente, as pequenas empresas têm maior facilidade em alcançar a excelência em gestão de projeto via planejamento estratégico, como sinalizado por Miller e Cardinal (1994). Isso porque as grandes empresas acreditam ser bastante complicado implementar mudanças a sua

forma de gerenciar projetos, dadas as suas linhas de produtos bastante diversificadas e seus múltiplos estilos de gestão.

A aplicabilidade da proposta em questão dar-se-á quando da implementação do Centro Cultural Vitalle. O Projeto Centro Cultural Vitalle objetiva oferecer à população idosa a prática de atividades que possibilitem fortalecer a sua participação social e política, assumirem conscientemente o seu processo de envelhecimento e gozar de pleno exercício da cidadania.

Especificamente, o Centro Cultural Vitalle visa proporcionar às pessoas idosas o reingresso num processo de formação continuada, por meio de atividades educacionais, culturais, sociais, físicas e recreativas; possibilitar a integração saudável e a permanente convivência das diferentes gerações; criar condições para o resgate da autoconfiança e da autoestima; oferecer oportunidade de ocupação do tempo disponível, frequente entre pessoas da terceira idade, com atividades prazerosas.

A proposta do Centro Cultural Vitalle surgiu em um momento no qual o ser humano ganhou mais 20 anos de expectativa de vida. Desta forma, deve-se priorizar atividades que possibilitem qualidade de vida para esta nova fase. O

recuo dos preconceitos, o avanço da medicina e a reforma da Previdência afastam cada vez mais a imagem da cadeira de balanço, do arrastar dos chinelos e estimulam realizações de projetos sempre adiados.

Nesse contexto, aumenta a popularidade de um conceito que nos velhos tempos soaria estranho: aposentadoria empreendedora, ativa, repleta de vitalidade e associada à prática de um esporte. Assim, o Centro Cultural Vitalle busca proporcionar a essa geração um programa que traga a alegria e descobertas de um novo viver.

Para a elaboração da proposta do Centro Cultura Vitalle fez-se uso da metodologia de gerenciamento de projetos, do Project Management Institute (PMI). Este Instituto evidencia que os projetos são uma forma, direta ou indireta, de alcançar os objetivos elencados no planejamento estratégico da organização e que, correntemente, esses projetos são disparados como consequência de alguma consideração estratégica, e corrobora, “os projetos, sejam pertencentes a programas ou portfólios, são uma maneira de alcançar metas e objetivos organizacionais, frequentemente no contexto de um plano estratégico”. Segundo o mesmo Instituto, algumas dessas considerações estratégicas

são (PMI, 2013, p. 10): demanda de mercado; oportunidade/necessidade estratégica de negócios; necessidade de natureza social; consideração ambiental; solicitação de cliente; avanço tecnológico; requisito legal.

Validam a justificativa para o projeto do Centro Cultural Vitalle as seguintes considerações estratégicas: demanda de mercado; oportunidade/necessidade estratégica de negócios e necessidade de natureza social.

Como já exposto, o PMI traz em seu guia, o PMBOK, o grupo de processos de planejamento, composto por 24 processos, conforme apresentados na Figura 1. Esse grupo de processos está incumbido de “definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado” (PMI, 2013, p. 49). A existência desse grupo de processos otimiza a hipótese da importância da sinergia entre planejamento estratégico e gestão de projetos, defendida neste estudo.

Dos 24 processos do grupo de planejamento, quatro deles trazem à tona a essência do planejamento estratégico, a saber: planejar o gerenciamento do escopo; planejar o gerenciamento dos recursos humanos; planejar o gerenciamento do cronograma; planejar o

gerenciamento dos custos. Isso porque são processos que respondem a questões-chave do planejamento, a saber: o que será feito? Quem irá fazer? Quando será feito? Como será feito? Quanto irá custar?

Durante toda a implementação do Centro Cultural Vitale, procurar-se-á responder a todas as questões supracitadas, a partir dos processos supracitados e, mais importante, tendo sempre em foco o objetivo estratégico organizacional, de modo a permitir aos *stakeholders* uma visão sistêmica da estratégia. Assim, a discussão e tomada de decisão entre as partes interessadas dar-se-ão à luz dos impactos que cada uma das respostas terá nos objetivos da organização.

O Caso do Centro Cultural Vitale²

Nesta parte do texto, será apresentada a parte prática desta pesquisa, mais especificamente os itens que compõem o grupo de processos de planejamento citados acima, constante na proposta de criação do Centro Cultural Vitale.

Plano de gerenciamento do escopo

O plano de gerenciamento do escopo diz respeito ao estabelecimento de

diretrizes referentes ao gerenciamento do projeto, bem como as alterações e o controle dos fatores que criam mudanças, e o impacto dessas mudanças, no escopo do projeto (PMI, 2013).

O objetivo do Centro Cultural Vitale é propiciar ao idoso o desenvolvimento de suas potencialidades e consciência de si mesmo e de sua cidadania, levando-o a atuar e interagir no contexto em que vive, promovendo a conquista das transformações sociais e a melhoria de sua qualidade de vida.

Para isso, o produto desse projeto consistirá em uma estrutura para o atendimento de 100 clientes com idade maior ou igual a 59 anos. Especificamente, os (sub) produtos finais almejados serão indivíduos capacitados e conscientes das modificações sofridas pelo corpo que proporcionaram um novo sentido a esta fase da vida, a qual deve ser totalmente aproveitada com disposição, qualidade e bem-estar. O foco será a valorização e o respeito a essa classe que já muito contribuiu, e continua a contribuir, para a sociedade.

A Tabela 2 evidencia as premissas, restrições, fatores de sucesso e as

² Esta parte da pesquisa foi elaborada à luz dos planos de gerenciamento praticados na disciplina concorrência de projetos (MBA da FGV).

estratégias de condução do Projeto Centro Cultural Vitale.

Tabela 2 - Premissas, restrições, fatores de sucesso e as estratégias de condução Projeto Centro Cultural Vitale

Premissas	Aprovação do plano do projeto pelo patrocinador para a liberação dos recursos; Obtenção das licenças necessárias para o início da obra; A equipe selecionada para o projeto deverá estar disponível até o fim do projeto; Disponibilidade de recursos necessários ao projeto.
Restrições	Orçamento limitado a R\$1.030.000,00; O Centro Cultural Vitale deverá estar em operação em 10 meses a partir da aprovação do termo de abertura; A gestão do projeto será norteada pela metodologia do PMI para gerenciamento de projetos.
Fatores de sucesso	Cumprimento dos prazos e orçamentos previamente definidos; Comunicação efetiva da equipe; Controle integrado de mudanças; Integração do patrocinador com o gerente de projetos.
Estratégias de condução	Pesquisa de mercado (serviços oferecidos para terceira idade); Elaboração de estratégias de divulgação e promoção dos serviços oferecidos; Desenvolvimento de parcerias com instituições públicas e privadas; Adequação dos serviços prestados e produtos oferecidos, processos produtivos e político comercial às exigências e oportunidades do mercado paulistano.

Sumariamente, as entregas do Projeto Centro Cultural Vitale são as seguintes: concepção do projeto concluída; projeto civil e arquitetônico aprovados; contratação dos prestadores de serviços concluída; execução da obra concluída;

contratação de pessoal com os treinamentos e capacitação devidamente concluídos; inauguração e divulgação da obra efetivada com o cronograma das atividades diárias disponíveis.

Um esboço do Projeto é apresentado por meio da Figura 3.



Figura 3 - Esboço do Centro Cultural Vitale. Fonte: Elaboração própria

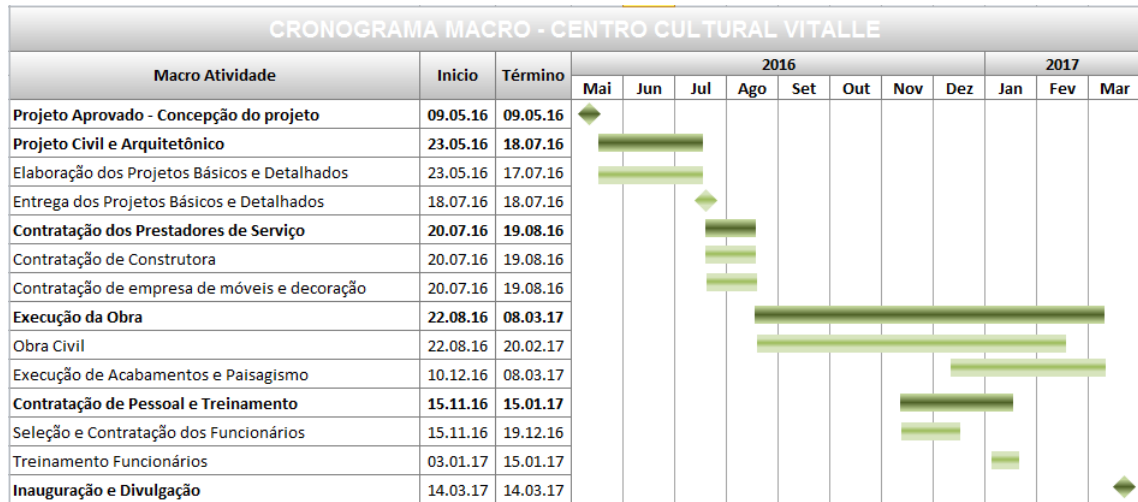
A implantação do projeto está com início previsto para maio de 2017, após a apresentação e aprovação do patrocinador.

A duração total do projeto é de aproximadamente 10 meses, estando previsto engenharia, obra civil (construção

e acabamento), edificações mobiliadas e contratação dos prestadores de serviços.

A Figura 4 traz o cronograma macro do Projeto Centro Cultural Vitalle.

Figura 4 – Cronograma do Projeto Centro Cultural Vitalle



Nesse sentido, alguns riscos ao Projeto foram identificados, a saber: burocracia na liberação/aprovação dos projetos; a estrutura analítica do projeto (EAP) não contemplar todos os pacotes de trabalho idealizados; falta de profissionais capacitados; despreparo da mão de obra terceirizada para a realização dos serviços;

composição de preços unitários defasados; baixa aceitação dos serviços pelo público alvo; abertura de novos empreendimentos complementares ao Centro Cultural Vitalle.

A EAP do Projeto Centro Cultural Vitalle é apresentada abaixo (Quadro 1).

Quadro 1 - EAP do Projeto Centro Cultural Vitale

C.C	Decomposição
1.1	Concepção do Projeto
1.1.1	Planejamento Estratégico
1.1.2	Análise de Viabilidade
1.1.3	Planejamento do Projeto
1.2	Projeto Civil e Arquitetônico
1.2.1	Contratação de Escritório de Arquitetura
1.2.2	Licenças e Aprovações
1.2.3	Definição do Projeto Arquitetônico
1.3	Contratação dos Prestadores de Serviços
1.3.1	Contratação de Construtora
1.3.2	Contratação de empresa de móveis e decoração
1.3.3	Estabelecimento de Cronograma
1.4	Execução da Obra
1.4.1	Fiscalização
1.4.2	Obra Civil
1.4.3	Execução de Acabamentos e Paisagismo
1.5	Contratação de Pessoal e Treinamento
1.5.1	Contratação de Empresa de RH
1.5.2	Apresentação do Planejamento
1.5.3	Seleção e Contratação dos Funcionários
1.5.4	Treinamento
1.5.5	Avaliação
1.6	Inauguração e Divulgação
1.6.1	Aprovação do Alvará de Funcionamento e demais Licenças
1.6.2	Divulgação do Empreendimento
1.6.3	Festa de Inauguração

Será definido um sistema de controle de mudanças com procedimentos estruturados de avaliação e aprovação de modo a facilitar o acompanhamento de todo o processo de solicitação de mudanças do projeto.

As mudanças serão classificadas de acordo com a sua prioridade, podendo a tomada de decisão acontecer em 0, 1, 2 e 3 dias, de forma a sinalizar ao gerente do projeto e ao patrocinador a urgência do ajuste. Por exemplo, mudanças de prioridade “zero” são aquelas que devem

ser feitas de imediato (zero dias), pois prejudicam o andamento ou o resultado do projeto. Já as mudanças de prioridade “um” (um dia) requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, independente das reuniões de controle previstas, devido à urgência. À medida que as mudanças de prioridade “dois” (dois dias) requerem um planejamento da ação por meio de terceiros (pessoa ou equipes), mesmo não tendo impacto significativo nos custos e nos prazos do projeto, as mudanças de prioridade “três” (três dias) podem ser

implementadas por terem influência no sucesso do projeto, mesmo não requerendo uma ação imediata por não serem impactantes (BRAGA JUNIOR, 2014).

Algumas medidas serão tomadas de modo a garantir o cumprimento do orçamento e do prazo estabelecidos, a saber: adoção de item de contingência no orçamento para eventuais problemas não considerados; participação de toda a equipe do projeto e patrocinador desde o início do processo, garantindo que todas as necessidades estão contempladas no escopo; monitoramento e controle do escopo, por meio de *status report*³ semanais ao gestor do projeto; detalhamento do escopo para orçamentação, com desvio, aproximado, de 3%; criação de setor exclusivo para o controle das atividades, garantindo que as mesmas estejam conforme plano de projeto; aplicação da Metodologia de Gestão de Projetos, permitindo a antecipação de problemas potenciais e, conseqüentemente, adoção de medidas preventivas; adoção de multas contratuais nas etapas sensíveis do projeto, como entrega dos projetos básicos e detalhados, entrega da fundação da edificação, entrega das instalações elétricas, entrega das instalações hidráulicas, entre

outros; avaliação semanal do escopo em reuniões com o comitê de mudanças e demais partes interessadas.

Plano de gerenciamento dos recursos humanos

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto abrange os processos responsáveis pela organização, gerenciamento e norteamento da equipe do projeto. A equipe do projeto constitui-se de pessoas com diferentes papéis, responsabilidades e habilidades, orientadas a completar o projeto. É consenso entre os estudiosos da temática que o envolvimento de toda a equipe no planejamento do projeto e nas tomadas de decisão agrega conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto (PMI, 2013).

A formação de uma equipe de excelência se dá por meio de treinamentos constantes, de forma a melhorar o desempenho da equipe, como também aumentar o seu grau de conhecimento. O resultado de tudo isso é a melhora do andamento do projeto.

Uma proposta de organograma para o Centro Cultural Vitalle é apresentada na Figura 5.

³ Este documento tem como objetivo informar aos envolvidos a evolução do projeto e suas ocorrências.

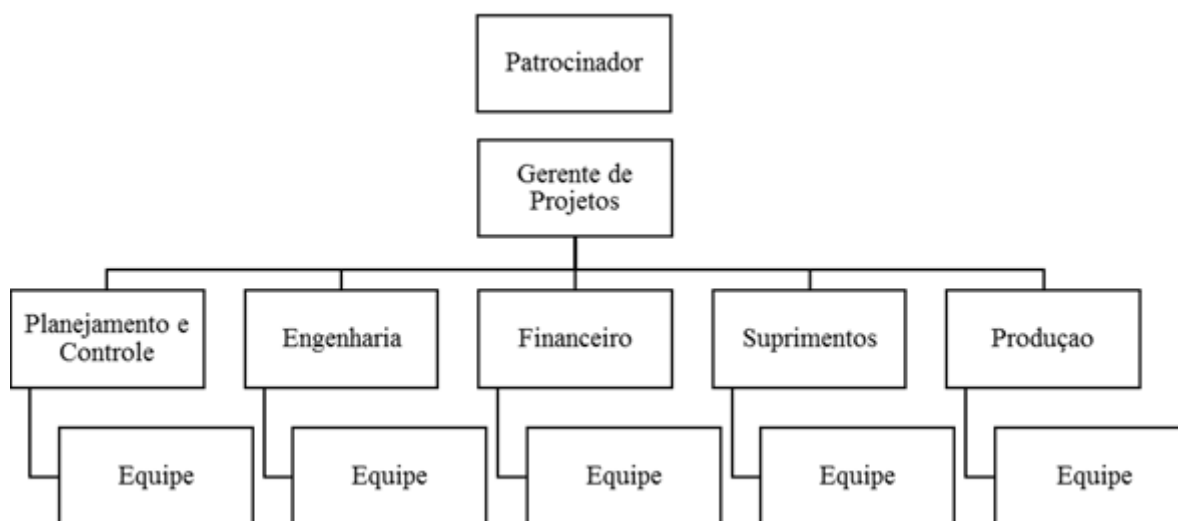


Figura 5 - Organograma do Centro Cultural Vitalle

A contratação dos colaboradores do Projeto, em nível estratégico, dar-se-á em nível de CNPJ. As demais contratações ficarão sob responsabilidade da construtora

contratada para realização das obras civis. O Quadro 2 traz informações dos colaboradores de nível estratégico.

Quadro 2 – Informações dos colaboradores de nível estratégico

Nr.	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Colaborador 1	Projetos	colaborador1@vitalle.com.br	(00) 0000-0000
2	Colaborador 2	Financeira	colaborador2@vitalle.com.br	(00) 0000-0000
3	Colaborador 3	Planejamento e Controle	colaborador3@vitalle.com.br	(00) 0000-0000
4	Colaborador 4	Produção	colaborador4@vitalle.com.br	(00) 0000-0000
5	Colaborador 5	Suprimentos	colaborador5@vitalle.com.br	(00) 0000-0000
6	Colaborador 6	Engenharia	colaborador6@vitalle.com.br	(00) 0000-0000
7	Colaborador 7	Recursos Humanos	colaborador7@vitalle.com.br	(00) 0000-0000

O plano de gerenciamento de recursos humanos envolve um plano de reconhecimento e premiações. Acredita-se que a maneira mais eficaz de premiar uma equipe é verificando sua produtividade e, consequentemente, a redução de custos. Procedimentos claros para premiações irão promover e reforçar os comportamentos

desejados. A criação de um plano com premiações estabelecidas garante que o reconhecimento ocorrerá. O reconhecimento e as premiações serão concedidos como parte do processo de desenvolvimento da equipe do projeto.

O plano de gerenciamento de recursos humanos pode incluir estratégias que visam

atender a regulamentos governamentais, acordos sindicais e outras políticas de recursos humanos estabelecidas e aplicáveis. Além disso, políticas e procedimentos que protegem os membros da equipe de perigos relacionados às atividades fins da empresa podem ser incluídos no plano e também no registro de riscos.

Para que todos os processos do plano de gerenciamento dos recursos humanos

ocorram eficientemente, faz-se necessário um conjunto de documentos que possibilitem a clareza de tais processos.

O Quadro 3 traz o conjunto de documentos a serem utilizados pela gerência dos recursos humanos do Centro Cultural Vitalle, de modo a esclarecer todos os seus procedimentos.

Quadro 3 – Documentos do plano de gerenciamento dos recursos humanos

Documento	Descrição	Template
Plano de gerenciamento de Recursos Humanos	Tem como finalidade orientar como, onde e quando realizar as atividades de recursos Humanos.	Plano de gerenciamento de Recursos Humanos.doc
Matriz RACI	Planilha com o objetivo de identificar os papéis e responsabilidades de cada pessoa e/ou equipe dentro do projeto.	Matriz de Papéis e Responsabilidades.xls
ISSUES LOG	Tem como finalidade registrar os problemas ocorridos e as ações realizadas.	ISSUES LOG.xls
Estrutura Analítica de recursos	Tem a finalidade de demonstrar a estrutura de recursos.	Estrutura Analítica de recursos.doc
Registro de solicitações de mudanças	Tem como finalidade registrar todas as mudanças realizadas no projeto.	Registro de solicitações de mudanças.xls
Avaliação de Desempenho da equipe	Template de registro de desempenho da equipe.	Avaliação de desempenho da equipe.doc

Para a divisão de tarefas será utilizada a Matriz de Responsabilidades ou Matriz RACI, ferramenta utilizada para esclarecer a cada um dos envolvidos no projeto a atribuição de responsabilidades. RACI é o acrônimo dos termos em inglês Responsible (responsabilidade), *Accountable* (autoridade), *Consulted* (consultado) e *Informed* (informado). Assim, para toda

atividade deve existir pelo menos um responsável em executá-la e um dono, não podendo existir mais de uma autoridade para uma mesma atividade. A opinião especializada será usada para listar os requisitos necessários a cada uma das funções.

Planejar o gerenciamento do cronograma

É o processo usado para estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto (PMI, 2013). Aqui, devem ser identificadas as ações específicas à realização para as entregas do projeto, além da identificação e

documentação dos relacionamentos entre essas atividades. É comum fazer-se uso de um diagrama de rede para demonstrar a ordem das atividades, com suas precedências, por exemplo.

A lista de atividades, consideradas críticas, à conclusão do Projeto do Centro Cultural Vitalle é apresentada na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Lista de atividades críticas do Projeto

Atividade id	Atividade nome	Original duração	Crítica	Início	Fim
A1000	Realizar o Planejamento Estratégico do Projeto	10:00d	Sim	09-06-16 08:00	20-05-16 16:00
A1010	Realizar o estudo de viabilidade técnica do centro cultural	20.00d	Sim	23-05-16 08:00	17-06-16 16:00
A1020	Realizar o Planejamento do Projeto	20.00d	Sim	20-06-16 08:00	15-07-16 16:00
A1030	Realizar a contratação do escritório de arquitetura	10.00d	Sim	18-07-16 08:00	29-07-16 16:00
A1050	Aprovar os projetos básicos e detalhados	0.00d	Sim	01-08-16 08:00	
A1060	Contratar a construtora responsável pela prestação dos serviços	15.00d	Sim	01-08-16 08:00	19-08-16 16:00
A1070	Contratar a empresa responsável pelo fornecimento dos móveis e fazer as decorações	15.00d	Sim	22-08-16 08:00	09-09-16 16:00
A1080	Verificar se as datas estão conforme proposta técnica	2.00d	Sim	12-09-16 08:00	13-09-16 16:00
A1090	Contratar empresa de fiscalização das obras	15.00d	Sim	14-09-16 08:00	04-10-16 16:00
A1100	Executar as obras civis conforme o projeto do Centro Cultural	94.00d	Sim	05-10-16 08:00	13-02-17 16:00
A1110	Executar os serviços de acabamento e paisagismo	20.00d	Sim	14-02-17 08:00	13-03-17 16:00
A1160	Receber as licenças necessárias para início das atividades	0.00d	Sim		13-03-17 16:00
A1180	Realizar a festa de inauguração	1.00d	Sim	14-03-17 08:00	14-03-17 16:00
A1190	Início do Projeto	0.00d	Sim	09-05-16 08:00	
A1200	Final do projeto	0.00d	Sim		14-03-17 16:00
Total		222.00d		09-05-16 08:00	14-03-17 16:00

Após a definição das atividades necessárias à execução do projeto, cabe

agora estimar os recursos das atividades, ou seja, definir os tipos e quantidades de

material, recursos humanos, equipamentos ou suprimentos necessários para realizar cada atividade. (PMI, 2013).

A Figura 6 evidencia os recursos necessários à implementação do Projeto Centro Cultural Vitale.

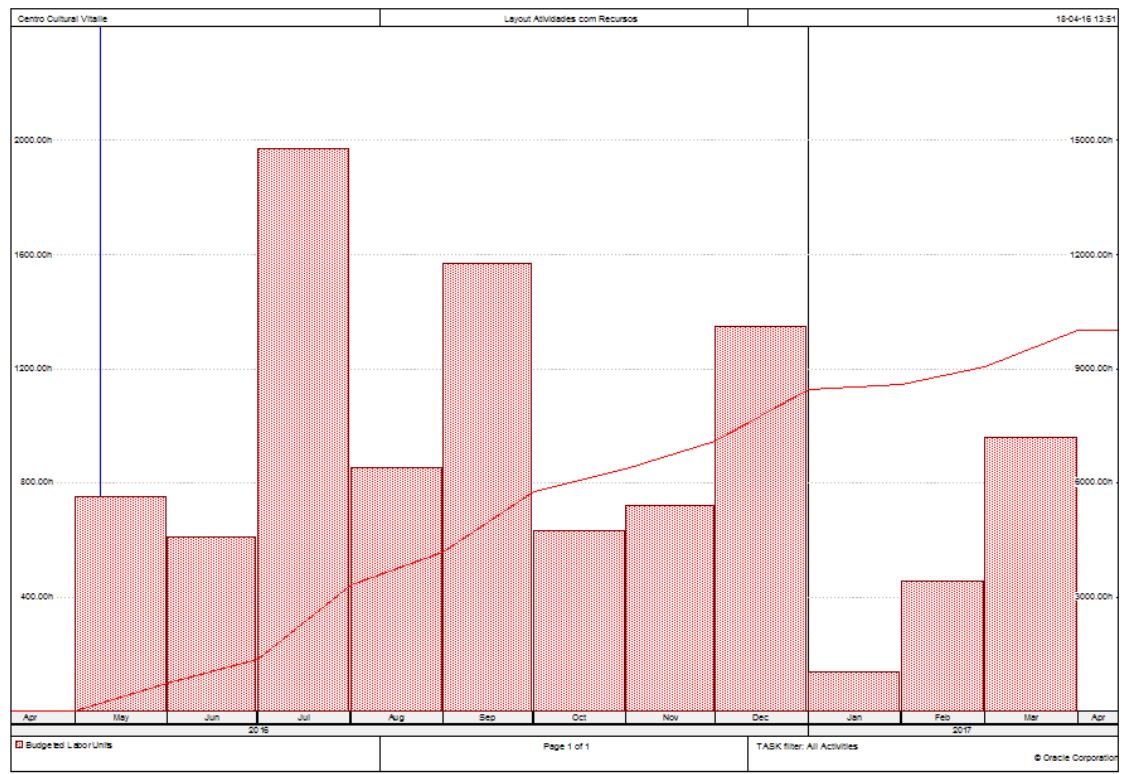


Figura 6 - Distribuição dos esforços dos recursos por mês e acumulados

Na sequência, deve-se estimar as durações das atividades, ou seja, o número de períodos de trabalho necessários para terminar as atividades específicas com os recursos estimados. Para esse processo, algumas técnicas e ferramentas podem ser utilizadas, por exemplo: Opinião especializada, Estimativa análoga,

Estimativa paramétrica, Estimativa de três pontos, Técnicas de tomada de decisão em grupo, Análise de reservas, entre outras (PMI, 2013).

A Tabela 4 traz a duração das atividades consideradas críticas à execução do Projeto.

Tabela 4 – Duração das atividades críticas do Projeto

Activity ID	Activity Name	Original Duration
A1000	Início do Projeto	0.00d
A1005	Realizar o Planejamento Estratégico do Projeto	10.00d
A1010	Realizar o estudo de viabilidade técnica do centro cultural	20.00d
A1020	Realizar o Planejamento do Projeto	20.00d
A1030	Realizar a contratação do escritório de arquitetura	10.00d
A1040	Aprovar as licenças para liberação da obra	0.00d
A1050	Aprovar os projetos básicos e detalhados.	0.00d
A1060	Contratar a construtora responsável pela prestação dos serviços	15.00d
A1070	Contratar a empresa responsável pelo fornecimento dos móveis e fazer as decorações.	15.00d
A1080	Verificar se as datas estão conforme proposta técnica	2.00d
A1090	Contratar empresa de fiscalização das obras	15.00d
A1100	Executar Planejamento Detalhado pela Contratada	4.00d
A1110	Executar Planejamento Detalhado pela Contratada	5.00d
A1120	Contratar empresa especializada em RH	20.00d
A1130	Apresentar o planejamento detalhado das seleções, contratações e treinamentos dos funcionários.	20.00d
A1140	Realizar a seleção dos funcionários	15.00d
A1150	Realizar o treinamento dos funcionários	10.00d
A1160	Receber as licenças necessárias para início das atividades	0.00d
A1170	Realizar o marketing de divulgação nas redes sociais.	10.00d
A1180	Realizar a festa de inauguração	1.00d
A1200	Final do Projeto	0.00d
A1210	Executar as obras civis conforme projeto do Centro Cultural	85.00d
A1220	Executar dos serviços de acabamento e paisagismo	20.00d
Total		222.00d

Após a execução dos processos já explicitados, referentes ao gerenciamento do cronograma, desenvolver o cronograma deve ser o próximo passo. Este processo envolve a análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma

visando criar o modelo do cronograma do Projeto. Duas técnicas e ferramentas se destacam no suporte a esse processo, a saber: análise de rede do cronograma e o método do caminho crítico.

Por meio das figuras 7 e 8 pode-se enxergar o *layout* das atividades críticas para o Projeto do Centro Cultural Vitalle.

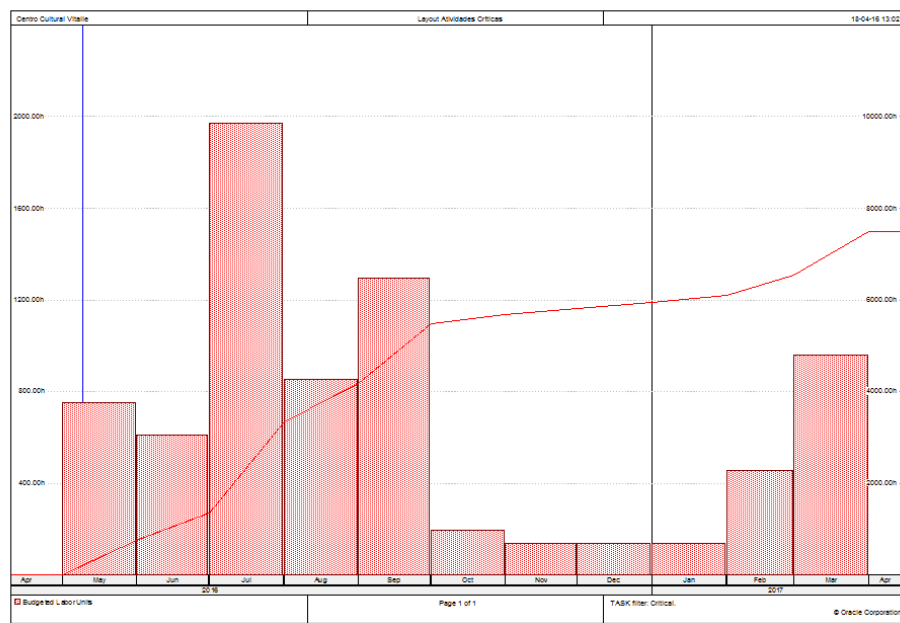


Figura 7 – Layout das atividades críticas (visualização 1)

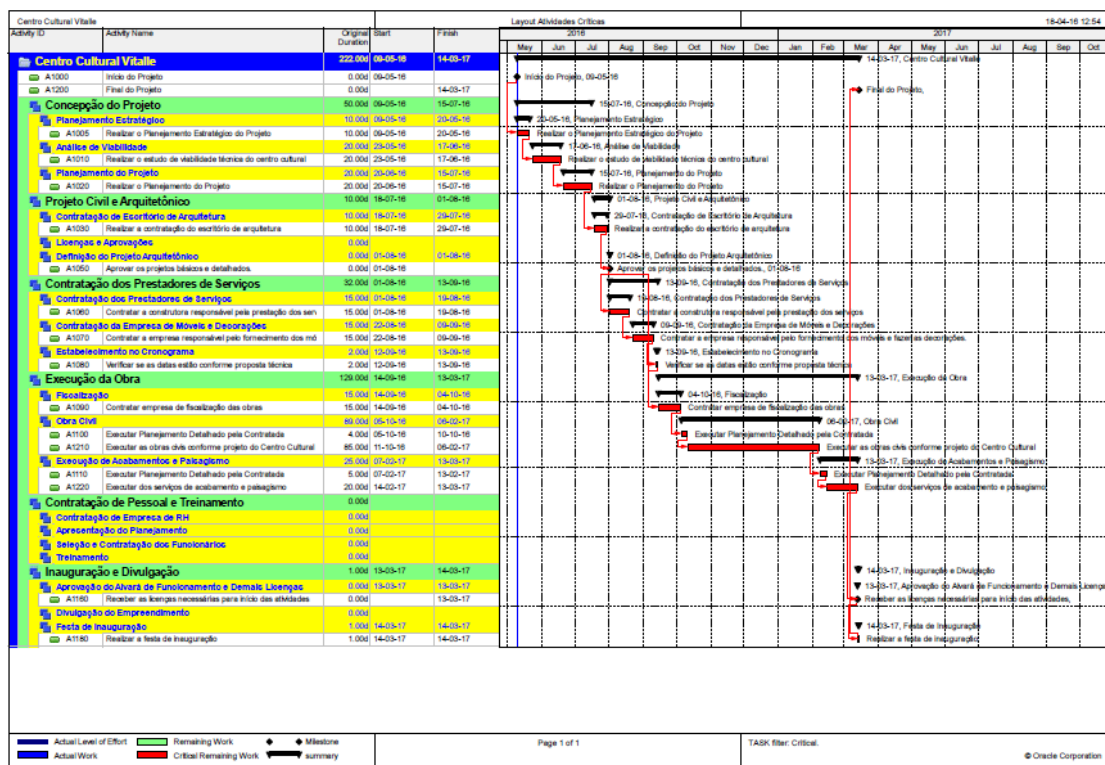


Figura 8 – Layout das atividades críticas (visualização 2)

Após todo o esforço evidenciado durante os processos de planejar o gerenciamento do cronograma, cabe agora, controlar o cronograma. Este processo refere-se “ao monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejado” (PMI, 2013, p. 185). Ademais, o principal benefício deste processo é “fornecer os meios de se reconhecer o desvio do

planejado e tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim o risco”. (PMI, 2013, p. 185).

Para projetos mais robustos, deve-se fazer uso de alguma técnica ou ferramenta, por exemplo, um software de gerenciamento de projetos. Aqui, fez-se uso do software Primavera P6 Professional da Oracle.

A Figura 9 evidencia o controle do cronograma para o Projeto Centro Cultural Vitalle.

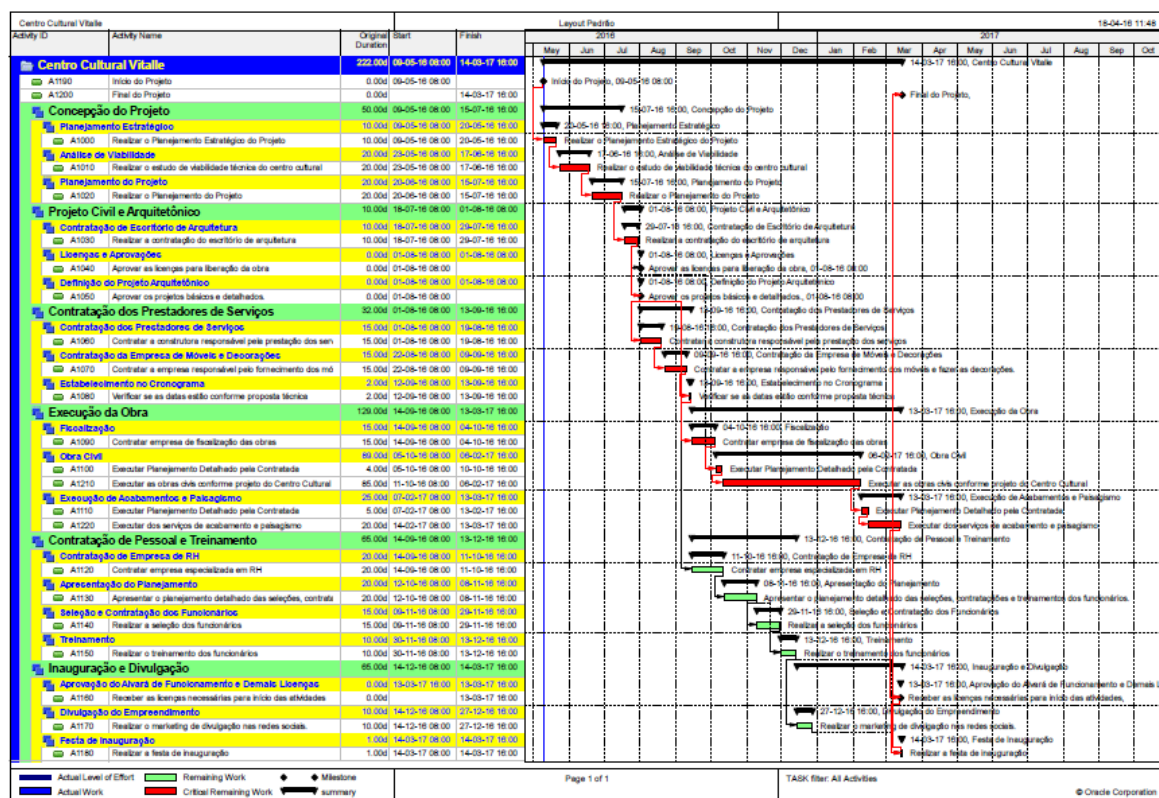


Figura 9 – Layout do controle do cronograma

Planejar o gerenciamento dos custos

O Plano de gerenciamento dos custos descreve como os custos do projeto serão planejados, estruturados e controlados fornecendo detalhes dos processos e ferramentas usadas, e serve como guia para a equipe durante todo o projeto para as questões relacionadas a custos, tendo como produto mensal a apresentação dos relatórios de controle financeiro que deverão ser divulgados mensalmente pelo gerente de projetos. (PMI, 2013).

São três os processos que envolvem o planejar o gerenciamento dos custos, a saber: 1) Estimar os custos, 2) Determinar o orçamento, 3) Controlar os custos.

Segundo o PMI (2013, p. 76), estimar os custos é “o processo de desenvolvimento de uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades de projeto”. A principal mais valia deste processo é a elucidação dos custos necessários para concluir os trabalhos do projeto. Alerta o PMI que as estimativas de custos devem ser aprimoradas durante toda a trajetória do projeto para ponderar “detalhes adicionais” mediante sua realização. Importante faz-se saber que todo esse processo deve ser realizado de forma participativa com as demais áreas de conhecimento, paulatinamente, conforme as necessidades evidenciadas na EAP.

Quadro 4 – Estimativas dos custos para o Projeto do Centro Cultural Vitalle

Descrição	Valor total \$	%
Contratação de Escritório de Arquitetura	67.000,00	7%
Elaboração dos projetos para execução do empreendimento	17.980,00	
Liberação das licenças e aprovações	15.120,00	
Aprovação e liberação do habite-se e INSS	33.900,00	
Contratação dos Prestadores de Serviços	901.978,00	88%
Construção civil, incluindo as atividades de hidráulica e elétrica	739.980,00	
Estudo do terreno para o início das atividades;	5.020,00	
Atividades de pintura, assentamento de pisos e azulejos e demais acabamentos	64.870,00	
Fornecimento e instalações de louças e metais	37.430,00	
Fornecimento e instalação de móveis e decoração de toda área interna e externa da edificação	47.320,00	
Paisagismo da edificação, incluindo áreas internas e externas	7.358,00	
Contratação de Pessoal e Treinamento	40.432,00	4%
Contratação de empresa de RH	11.660,00	
Contratação de 2 técnicos de edificações e 1 auxiliar de planejamento	3.710,00	
Contratação de 1 administrador	2.000,00	
Contratação de 4 instrutores de atividades	4.400,00	
Contratação de 3 auxiliares de serviços gerais	2.172,00	
Contratação cde 1 atendente	800,00	
Contratação de 4 monitores ou auxiliares de atividades	3.400,00	
Contratação de 2 nutricionistas	3.400,00	
Capacitação, treinamento e avaliação da equipe contratada para no Centro Cultural Vitalle	8.890,00	
Inauguração e Divulgação do Centro Cultural Vitalle	20.590,00	2%
Aprovação do Alvará de Funcionamento e demais licenças	3.540,00	
Divulgação na mídia do Centro Cultural Vitalle	8.050,00	
Festa de Inauguração	9.000,00	
Valor total das estimativas de custos.....	1.030.000,00	100%

A duração total do Projeto Centro Cultural Vitale é de, aproximadamente, 10 meses, estando previsto engenharia, obra civil (construção e acabamento), edificações mobiliadas e contratação dos prestadores de serviços. O orçamento do Projeto foi elaborado por meio de cotações com fornecedores adequados às necessidades do projeto e totaliza o valor de R\$ 1.030.000,00.

As despesas com pessoal e recursos internos não foram consideradas na elaboração do orçamento do projeto, como também o local para a construção, pois o mesmo já havia sido adquirido. O valor orçado refere-se, exclusivamente, à viabilidade das entregas elencadas no plano

de gerenciamento do escopo do Projeto Centro Cultural Vitale.

O segundo processo, determinar o orçamento, é “o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada”. Ou ainda, é a somatória dos custos de cada atividade do projeto. “O principal benefício deste processo é a determinação da linha de base dos custos para o monitoramento e controle do desempenho do projeto” (PMI, 2013, p. 208).

Na Figura 10, é possível perceber essa agregação de custos, a partir das estimativas de custos apresentadas no Quadro4.

	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	TOTAL
Contratação de Escritório de Arquitetura	8.275,00	8.275,00	8.275,00	8.275,00						33.900,00					67.000,00
Contratação dos Prestadores de Serviços	52.000,00	62.000,00	62.000,00	80.197,00	81.793,00	93.200,00	110.197,00	120.197,00	120.197,00	120.197,00					901.978,00
Contratação de Pessoal e Treinamento	4.570,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	16.172,00	8.890,00			40.432,00
Inauguração e Divulgação											3.540,00	4.025,00	4.025,00	9.000,00	20.590,00
Orçamento mensal.....	64.845,00	71.475,00	71.475,00	89.672,00	82.993,00	94.400,00	111.397,00	121.397,00	121.397,00	155.297,00	19.712,00	12.915,00	4.025,00	9.000,00	1.030.000,00

Figura 10 – Orçamento do Projeto Centro Cultural Vitale

Do Processo determinar o orçamento é possível construir a “Curva S”, apresentada na Figura 11.

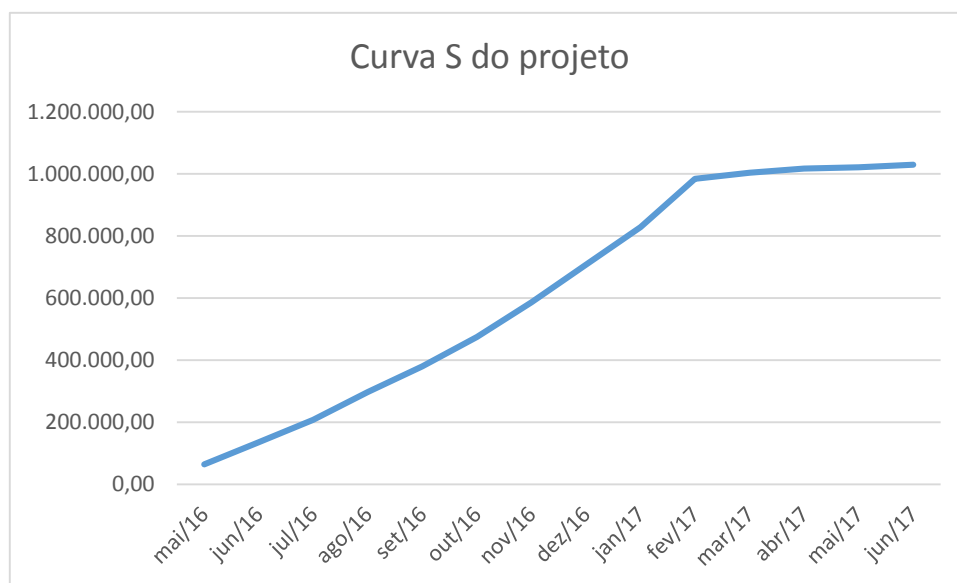


Figura 11 – Curva S do Projeto Centro Cultural Vitale

No terceiro e último processo do Planejar o gerenciamento dos custos, controlar os custos, tem como objetivo monitorar o *status* do projeto para atualizar o orçamento e gerenciar as alterações na linha de base dos custos (Curva S). O principal benefício deste processo, segundo o PMI (2013, p. 2015) “é fornecer os meios de se reconhecer a variação do planejado a fim de tomar medidas corretivas e

preventivas, minimizando assim o risco”. Para tanto, será utilizada a ferramenta do valor agregado ou o gerenciamento pelo valor agregado para analisar o desempenho do projeto comparando a linha de base com o realizado.

O Quadro 5 apresenta os principais indicadores e suas respectivas formas de cálculo.

Quadro 5 – Principais indicadores do Gerenciamento do valor agregado

Valor Planejado (VP)	Valor que deveria ser gasto, considerando os custos da linha da base
Valor Agregado (VA)	Valor que deveria ser gasto, considerando o trabalho já realizado
Custo Real (CR)	Custos reais para o trabalho já realizado por um recurso ou atividade até a data atual
VC (Variação de Custo)	$VA - CR$
VPr (Variação de Prazo)	$VA - VP$
IDP (Índice de Desempenho de Prazo)	VA / VP
IDC (Índice de Desempenho de Custo)	VA / CR
IDPT (Índice de Desempenho para Término no orçamento)	$(ONT - VA) / (ONT - CR)$

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou evidenciar a relação entre o planejamento estratégico e a gestão de projetos. Como já exposto, a premissa estabelecida à construção do mesmo foi a importância dessa relação para o sucesso das organizações que trabalham com o gerenciamento de projetos. O método monográfico ou estudo de caso foi o norteador na elaboração da parte prática, evidenciada aqui por meio da proposta de implementação do Centro Cultural Vitale.

Não há dúvidas que a sobrevivência de uma empresa, principalmente em ambientes competitivos, dependerá, sobremaneira, do conhecimento dos objetivos e estratégias por todos aqueles que fazem a organização. Neste contexto, o gerente de projetos, que deve ter consciência das estratégias, tem papel fundamental, pois deve garantir que os diferentes projetos estejam alinhados com a direção estratégica da empresa, ademais, pelo alto escalão da empresa, que deve, constantemente, pensar e respirar projetos.

É condição *sine qua non* para o desfecho da implantação da estratégia que a missão e visão organizacionais influenciem os objetivos individuais e departamentais, permitindo estas células se movimentarem

em direção ao movimento global da empresa, o sucesso.

Mas isso não é tudo. Esse sucesso, também, dependerá de como os projetos serão gerenciados.

Para o sucesso organizacional, os processos “planejamento estratégico e gerenciamento de projetos” devem ter igual importância e sinergia, caso contrário o negócio poderá incorrer em diminuição de recursos disponíveis e não atingimento das metas propostas, ou seja, o insucesso. Da mesma forma, projetos mal gerenciados, sem o norteamento das melhores técnicas (ou práticas) de gerenciamento, poderão ter o mesmo destino.

O uso de técnicas (ou práticas) de gerenciamento de projeto tem alcançado patente crescimento nas últimas duas décadas, mas especificamente desde 1996, quando se deu o lançamento da primeira edição do “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*”. Esse manual (entre outros) contribuiu para que as organizações aprimorassem seus produtos, capacitassem suas equipes, melhorassem seus resultados financeiros e seu atendimento ao cliente, levando-as a liderar seus segmentos.

Finalmente, a prosperidade de uma empresa depende da agregação de valor ao negócio, e isso é possível implementando-

se, sistematicamente, novos projetos. Quanto melhor gerenciados forem esses projetos, mais próspera tenderá ser a empresa.

REFERÊNCIAS

Aalto University. (2012). *International design business management*. Retrieved February 10, 2018, from <https://www.idbm.aalto.fi/>

Ackoff, R. L. (1974). *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Almeida, M. I. R. (2003). *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (rev. ed.). Homewood III. Dow-Jones Irwin., Preface iii.

Andrews, K. F. (1980). *The Concept of Corporate Strategy* (2nd. ed.). Homewood III. Dow-Jones Irwin.

Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010, September). Identifying forces driving PMO changes. *Project Management Journal*, v.41, n.4, pp.30-45.

Barañano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Barbalho, S. C. M., Amaral, D. C., Kernbichler, T. S., Richter, E. H., & Torres, L. (2009, julho-setembro). *Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base*

tecnológica. Revista Gestão de Produção, São Carlos, v. 16, n. 3, pp. 435-449.

Braga Junior, A. E. (2014, Julho) Gerenciamento de Escopo na Gestão de Projetos. *Revista Especialize On-line IPOG*, Goiânia, 7a ed. v. 01/2014, n. 007.

Cattelan, V. D., Noro, G. de B., Magalhães, A. C. de M., & Bronzatti, B. (2012, outubro). Implantação do PMO: um estudo de caso em gerenciamento de projetos no Grupo JMT. *Anais do ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 32.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

Drucker, P. F. (1962). *Práticas de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Fallon, N. (2018, March 2). SWOT Analysis: what it is and when to use it. *Business News Daily*. Retrieved March, 5, 2018, from <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

Glória, K. G. (2014). *A relação entre o planejamento estratégico e a eficácia organizacional em instituições públicas: o caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil*. Tese de Doutorado em Gestão. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro-UTAD, Vila Real, Portugal.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997, February). SWOT Analysis: It's time for a Product Recall [Eletronic version], *Long Range Planning*, vol. 30, n. 1, pp. 46-52.

Hodges, E. H., & Kent, W. T. (2006, May 20). Impact of Planning and Control Sophistication in Small Business [Eletronic

version], *Journal of Small Business Strategy*, vol. 17, n. 2, pp. 75-87.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus.

Kerzner, H. (2007). *Gestão de projetos: as melhores práticas* (2a ed.). Porto Alegre: Editora BOOKMAN,

Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: teoria e prática do Marketing*. Dom Quixote: Lisboa.

Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994, December 1). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more [Eletronic version], *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 6, pp. 1649-1962.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Mueller, C. B., & Naffziger, D. W. (1999, January 1). Strategic planning is small firms: activity and process realities [Eletronic version], *Journal of Small Business Strategy*, vol. 10, n. 1.

Oliveira, D. P. R. (2015). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas* (33a ed.). São Paulo: Atlas.

Pankaj, G. (2012). *A estratégia e os cenários dos negócios: textos e casos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Porter, M. E. (1996, November-December). What is strategy? [Eletronic version], *Harvard Business Review*, vol. 74, n. 6.

Project Management Institute. (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos Guia PMBOK* (5a ed.). São Paulo: Saraiva.

Rabechini Jr., R., & Paula Pessôa, M. S. de (2005, janeiro/abril). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, vol. 15, n. 1, pp. 34-43.

Reis, C. A. A. (2011). *A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso da MRS Logística S.A.*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, Brasil. Recuperado em 10 de janeiro de 2018, de http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2011_3_Caio.pdf.

Rozenes, S., & Vitner, G. (2009) The training methodology of project management office (PMO) personnel" [Eletronic version], *Industrial and Commercial Training*, vol. 41, pp. 36-42.

Rue, L. W., & Ibrahim, N. A. (1998, October). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses [Eletronic version], *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n. 4, pp. 24-32.

Schayek, R., & Dvir, D. (2011, January 1). The Impact of Public Assistance Programs on Small Businesses: Strategic Planning, Entrepreneurship Resources Usage, and Market Orientation as Mediating Variables [Eletronic version], *Journal Small Business Strategy*, vol. 22, n. 1.

Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning*. Londres: Collirt: Macmillan.

Vargas, R. V. (2014). *47 processos do gerenciamento de projetos*. Recuperado em 10 janeiro, 2018, de http://www.ricardo-vargas.com/pt/simplified_pmbok_flow_6e_d_color_PT-A3.pdf.