

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
ERCE CRISTINA MARTINS RÊGO

GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ESTRATÉGIA
COMO PRÁTICA SOCIAL

UBERLÂNDIA

2010

ERCE CRISTINA MARTINS RÊGO

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ESTRATÉGIA
COMO PRÁTICA SOCIAL**

Dissertação apresentada à Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia – UFU, como parte integrante para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior.

UBERLÂNDIA

2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

R343g Rêgo, Erce Cristina Martins, 1975-
Gerenciamento de projetos [manuscrito] : uma análise a partir da
estratégia como prática social / Erce Cristina Martins Rêgo. - 2010.

124 f.: il.

Orientador: Valdir Machado Valadão Junior.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa
de Pós-Graduação em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Administração de projetos - Teses. 2. Planejamento empresarial -
Teses. I. Valadão Junior, Valdir Machado. II. Universidade Federal de
Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.512.2

ERCE CRISTINA MARTINS RÊGO

GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ESTRATÉGIA
COMO PRÁTICA SOCIAL

Dissertação apresentada à Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia – UFU, como parte integrante para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior.

Aprovada em 01 de setembro de 2010.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior – UFU

Prof. Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá – UFU

Prof. Dra. Silvana Prata Camargo - UFOP

Uberlândia
2010

Aos meus pais pela dedicação incondicional à
minha vida, e ao meu esposo, companheiro e
parceiro, pelo estímulo, carinho e
compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus e ao Mestre Jesus, por me conceder a oportunidade desta vida, pelo amparo sempre presente nas escolhas que faço e por colocar em meu caminho as pessoas que me auxiliaram chegar até aqui. E também por Seu amor incondicional que me sustentou nas dificuldades e conflitos vivenciados no transcorrer desta trilha.

À professora Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá que, através de sua competência e amor pelo seu trabalho, despertou-me o interesse e curiosidade pela pesquisa. Por sua atenção, apoio, dedicação, orientação e pela confiança depositada em mim e no meu trabalho.

Ao professor Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, pela admirável e incontestável dedicação ao Programa de Mestrado em Administração. Pelo seu empenho e incentivo a todos os alunos que o procuram e pela valiosa orientação ao meu trabalho, que tornou possível a realização deste empreendimento.

Aos colegas de mestrado pelo incentivo e pelas discussões que nos fizeram ampliar os horizontes.

Enfim, a todos os amigos que apoiaram este desafio. E a todos aqui não citados que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

“A vida educa, mas a vida que educa não é uma questão de palavras, e sim de ação. É atividade.”

Johann Heinrich Pestalozzi

RESUMO

Este estudo adota a abordagem emergente da estratégia, que a considera uma prática social, para analisar o gerenciamento de projetos e *portfólio* de uma organização. À medida que as organizações tornam-se orientadas à execução de um número crescente de projetos simultâneos, demanda também o alinhamento de tais projetos à sua estratégia. Uma nova abordagem no campo da estratégia, a estratégia como prática social, que surgiu em grande parte em função da crescente insatisfação com as investigações tradicionais nesta área (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009) proporciona uma interpretação mais ampla da estratégia à medida que representa o dia a dia do gerenciamento envolvendo as ações, interações e negociações dos múltiplos atores, bem como as situações práticas em que se baseiam para a sua realização. Considerando que a estratégia e o gerenciamento dos projetos estão inter-relacionados na gestão de uma organização, sendo que os projetos fazem parte do “fazer a estratégia” nas organizações, este estudo buscou entender como a seleção e o gerenciamento de projetos contribui para “o fazer” estratégia do ponto de vista da prática social. Como procedimento metodológico para a consecução dos objetivos, foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo e natureza qualitativa em uma organização privada, do setor de tecnologia da informação e comunicação, localizada na cidade de Uberlândia-MG. A pesquisa envolveu profissionais que participam do delineamento da estratégia da empresa e gerentes de projetos. O método de procedimento adotado foi o estudo de caso e envolveu as seguintes fontes de evidências: entrevistas individuais do tipo semi-estruturadas, documentos organizacionais, observação direta e de artefatos físicos. O desvendar dessas práticas mostrou que, ao passo que a abordagem prática da estratégia abrange a compreensão da rotina organizacional, envolvendo a percepção das pessoas nos diversos níveis hierárquicos da empresa, é possível que esta prática esteja intimamente ligada ao gerenciamento dos projetos, uma vez que estes não apenas constituem o desdobramento da estratégia, mas exerce forte influência sobre esta.

Palavras-chave: estratégia como prática social, gerenciamento de projetos, *portfólio* de projetos, critérios de seleção de projetos.

ABSTRACT

This study adopts the approach of the emerging strategy, regarding it as a social practice, to consider the project management and portfolio of an organization. As organizations become oriented to the implementation of an increasing number of concurrent projects, demands also the alignment of such projects on its strategy. A new approach in the field of strategy, the strategy as social practice, which arose largely because of growing dissatisfaction with traditional research in this area (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009) provides a broader interpretation of the strategy as it represents the day to day management involving the actions, interactions and negotiations of multiple actors, as well as practical issues on which they rely for their implementation. Whereas the strategy and project management are interrelated in the management of an organization, and the projects are part of the "make strategy" in organizations, this study sought to understand how selection and project management contributes to "do" strategy in terms of social practice. The methodology applied to achieve the goals, we conducted an applied research, descriptive and qualitative nature in a private organization, the sector of information technology and communication in the city of Uberlândia-MG. The research involved professionals who participate in the design of the company's strategy and project managers. The method of procedure adopted was case study and involved the following sources of evidence: interviews of semi-structured organizational documents, direct observation and physical artifacts. An analysis showed that these practices, while the practical approach of the strategy covers the understanding of organizational routine, involving the perception of people in different hierarchical levels of the company, it is possible that this practice is closely linked to project management. These not only constitute the unfolding of the strategy, but exerts a strong influence on this.

Key-Words: strategy-as-practice, project management, project portfolio, selection criteria of projects.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Escolas na formação da estratégia organizacional	23
Figura 1 – Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia	27
Quadro 2 – Teorias culturalistas, conceituação e unidade de análise social	30
Figura 2 – Uma visão relacional de macro e micro-práticas	35
Figura 3 – Integrando prática, práticas e praticantes	37
Figura 4 – Uma estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática	40
Figura 5 – Tipologia da pesquisa em estratégia como prática por tipo de praticante e nível de <i>práxis</i>	50
Figura 6 – Metas diretas do projeto – desempenho, custo, tempo	62
Quadro 3 – Resumo comparativo do gerenciamento de projetos, programas e <i>portfólio</i>	66
Figura 7 – Dinâmica interníveis na gestão de projetos	67
Quadro 4 – Do gerenciamento de projetos tradicional para o adaptável	69
Figura 8 – Hierarquia de objetivos do método AHP e seu relacionamento com os projetos ..	76
Figura 9 – Sumário do plano de projetos	101
Figura 10 – Quadro de riscos	103
Figura 11 – Explicação dos riscos	103
Quadro 5 – Os praticantes da estratégia	107
Figura 12 – Estrutura integrada da prática da estratégia	109

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Estratégia organizacional	18
2.1.1	A evolução da estratégia	18
2.1.2	Um novo olhar sobre estratégia	26
2.2	A Estratégia como prática social	29
2.2.1	Prática social	29
2.2.2	A estratégia sob a perspectiva da prática social	32
2.2.2.1	Os praticantes da estratégia e a prática (<i>práxis</i>)	48
2.3	O gerenciamento de projetos	54
2.3.1	Projetos em perspectiva	55
2.3.2	Gestão estratégica através de múltiplos projetos	64
2.3.3	A seleção de projeto e os critérios de escolha	72
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	78
3.1	Abordagem, delimitação e método de procedimento	78
3.2	As categorias de análise	80
3.3	A coleta de dados	81
3.4	Definição da unidade de análise	82
3.5	Análise e interpretação dos dados	83
3.6	Limites da pesquisa	84

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	85
4.1	A Fábrica de <i>Software</i>	85
4.2	Categoria 1 – O conjunto de práticas da estratégia	87
4.2.1	O delineamento estratégico da Fábrica de <i>Software</i>	88
4.3	Categoria 2 – Os episódios de prática da estratégia	97
4.3.1	Os projetos	98
4.4	Categoria 3 – Os praticantes de estratégia	106
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	111
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
7	ANEXO 1	122

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos há muito tempo tem sido utilizado para criar ou tratar de mudanças nas sociedades e nas organizações. E mudança nas organizações, normalmente, tem origem no seu direcionamento estratégico, que resulta na utilização de recursos para a criação de um produto, serviço ou processo organizacional.

Dessa forma, desde o princípio, o gerenciamento de projetos foi usado para reunir e utilizar os recursos necessários para tratar com mudanças. Segundo Hurt e Thomas (2009), no início da década de 1950, as citações de gerenciamento de projetos em literaturas aceleraram e iniciaram a definição das teorias e processos de gerenciamento. Diversas associações de profissionais nesta área emergiram durante esse período. A partir de 1990, afirmam os autores, as organizações começaram a reconhecer que suas estratégias e iniciativas foram alcançadas, essencialmente, através de projetos e, então, o reconhecimento do gerenciamento de projetos como uma competência crítica foi admitido.

Assim, os projetos começaram a constituir blocos isolados no delineamento e implementação da estratégia das organizações, conduzindo à necessidade de integrá-los ao desenho e execução dos planos organizacionais em vista da sobrevivência e crescimento futuros. Com isso, ressaltam Bourgault, Drouin e Hamel (2008), a colaboração interorganizacional tornou-se preocupação central para a alta administração das empresas e para os pesquisadores. E, segundo os autores, essa colaboração em nível micro pode ser obtida com o desenvolvimento de projetos, o que envolve, na maioria dos casos, uma rede dispersa de equipes e indivíduos que estão ativamente comprometidos com atividades comuns, e que compartilham recursos, *know-how*, serviços e artefatos (subprodutos).

Claramente, isso ilustra o fato de que as organizações devem compreender os projetos como empreendimentos que possuem características distintas, as quais diferem daquelas encontradas nos ambientes tradicionais, orientados à rotina, criando desse modo novos desafios para as empresas. Alguns desses desafios, segundo Bourgault, Drouin e Hamel (2008), estão relacionados à própria natureza do ambiente do projeto. Ao contrário das atividades rotineiras, os projetos caracterizam-se pela singularidade, são desenvolvidos em um período de tempo limitado, ou seja, possuem início e fim bem definidos, e dependem temporariamente de pessoas. Além disso, o projeto requer a necessidade de criar equipes, organizar processos de trabalho e dispor de tecnologia em um contexto em que as

organizações não compartilham necessariamente das mesmas competências, estrutura, cultura e sistemas.

Com relação ao desempenho dos projetos, esta definição envolve a observação do que tradicionalmente é denominado restrição tripla (MENEZES, 2003; DINSMORE, CABANIS-BREWING, 2006; MEREDITH; MANTEL, 2006) que se refere aos critérios de custo, tempo e qualidade. Bryde e Wright (2007) destacam que a ênfase rigorosa na restrição tripla pode conduzir a uma otimização do desempenho do projeto no curto prazo, porém é uma abordagem desfavorável a partir de uma perspectiva estratégica.

À medida que as organizações tornam-se orientadas à execução de um número crescente de projetos simultâneos, demanda também o alinhamento de tais projetos à sua estratégia. Contudo, de acordo Meredith e Mantel (2006), as pessoas que ocupam a liderança dos projetos, frequentemente, não participam do desenvolvimento da estratégia organizacional, assim não compreendem como os projetos contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e não possuem a informação necessária para gerenciar o projeto de forma a otimizar a sua contribuição para a empresa. Nesse contexto, uma recente agenda de pesquisa que se avoluma, segundo Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009), analisa a relação entre o projeto e a estratégia das empresas e destaca que os projetos podem, de fato, influenciar a estratégia mesmo não estando a ela subordinados.

Uma nova abordagem no campo da estratégia, a estratégia como prática social, que surgiu em grande parte em função da crescente insatisfação com as investigações tradicionais nesta área (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), proporciona uma interpretação mais ampla da estratégia à medida que representa o dia a dia do gerenciamento envolvendo as ações, interações e negociações dos múltiplos atores, bem como as situações práticas em que se baseiam para a sua realização.

Para os autores que defendem essa linha de pesquisa (WHITTINGTON, 2006; CHIA, 2004; JARZABKOWSKI, 2004), o delineamento da estratégia abrange a compreensão da rotina da organização e sofre influência da percepção e envolvimento das pessoas nos diversos níveis hierárquicos.

Jarzabkowski e Spee (2009) consideram que a agenda de pesquisa da estratégia como prática preocupa-se com “o fazer estratégia”, envolvendo as pessoas que fazem o trabalho da estratégia, o que fazem na realização dessa atividade e como este trabalho é desenvolvido, e, ainda, o que é utilizado nesse contexto, e quais são as implicações para a elaboração da estratégia.

Um dos principais autores a sugerir esta nova abordagem, Whittington (2004), considera que a estratégia como prática social, a partir da perspectiva do que as pessoas fazem, tem efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia, deslocando a análise com a preocupação centrada no desempenho e vantagem competitiva das organizações, para considerá-la como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para toda a sociedade.

A investigação tradicional no campo da estratégia foi largamente pautada na micro-economia, povoada de análises multivariadas, entretanto, com pouca evidência da ação humana. Logo, afirmam Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), com o objetivo de compreender a atividade humana na construção e determinação da estratégia, a investigação deve ser centrada nas ações e interações daqueles que a praticam.

Considerando que a estratégia e o gerenciamento dos projetos estão inter-relacionados na gestão de uma organização, visto que os projetos podem ser considerados mediadores da estratégia, ou seja, fazem parte do “fazer a estratégia” nas organizações, segue a questão que norteou este estudo:

“Como se configura o “fazer estratégia” a partir da seleção e do gerenciamento de projetos em uma organização de tecnologia da informação e comunicação?”

Este estudo foi proposto em decorrência de uma demanda crescente por parte das organizações de gerenciar seus negócios por projetos. As empresas estão investindo muito na busca da utilização eficaz do gerenciamento de projeto, visando resultados efetivos. Kerzner (2004) afirma que o imperativo estratégico por trás de alcançar a excelência em gerenciamento de projetos deriva de fontes internas e externas. Internamente, os gerentes seniores podem descobrir os benefícios do gerenciamento de projetos como acompanhar as tendências gerais do negócio ou tão somente ao comparar os resultados da sua empresa com os de seus concorrentes, haja vista o reconhecimento do potencial de melhoria na eficácia e eficiência dos processos através do gerenciamento de projetos. Externamente, as pressões obrigam a organização a aceitar a necessidade de mudança na forma como faz seus negócios.

Prado (2004) assinala que a execução de projetos para determinadas empresas constitui o seu dia a dia. Nessas empresas, é comum se referir à carteira de projetos ou *portfólio* de projetos sendo que cada um desses se liga a algum programa estratégico da organização. Ainda, nessas empresas, já é habitual a existência de um setor com esse tipo de especialização, uma diretoria de projetos ou escritório de projetos; outras estão se estruturando por projetos.

Assim, o objetivo geral deste trabalho consiste em entender **como a seleção e o gerenciamento dos projetos contribui para “o fazer” estratégia do ponto de vista da prática social**. Quanto aos objetivos específicos, busca-se: i) identificar o conjunto de práticas compartilhadas e rotinas estratégicas utilizadas no delineamento e desdobramento dos objetivos organizacionais que dão origem aos projetos; ii) analisar as ferramentas, artefatos, tecnologia, comportamentos e processos aplicados nos projetos e a influência desse conjunto nas práticas da estratégia; iii) compreender quem são os praticantes de estratégia com ênfase no inter-relacionamento entre estes e a influência exercida na prática da estratégia.

Para a consecução de tais objetivos, o trabalho está assim estruturado:

O primeiro capítulo consiste nesta introdução, a qual apresenta o trabalho em questão.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico que foi dividido em três tópicos principais: estratégia organizacional, a estratégia como prática social e o gerenciamento de projetos.

No primeiro tópico apresenta-se o contexto em que a estratégia das organizações se desenvolveu desde o panorama histórico, perpassando pelas principais abordagens desta corrente de pensamento.

A segunda parte do referencial teórico apresenta o mais recente conceito no campo da estratégia organizacional, a estratégia como prática social. O desenvolvimento desse conceito principia com a abordagem de Richard Whittington, um dos principais autores a sugerir essa nova perspectiva da estratégia e segue abarcando os principais trabalhos desta área.

A estratégia como prática social transfere a análise centrada no desempenho e vantagem competitiva das organizações para considerá-la um campo de atividade social extenso, cujas práticas são importantes para toda a sociedade. Segundo Whittington (2006) esta inter-relação entre atividade e sociedade representa a parte central da estrutura para o *practice turn* da estratégia.

O referencial teórico segue com a apresentação do tema gerenciamento de projetos por se tratar de iniciativas essenciais para a obtenção das estratégias (HURT; THOMAS, 2009). Kerzner (2004) assinala que os gerentes de projetos logo serão considerados os principais catalisadores das mudanças organizacionais, desempenhando papel fundamental no direcionamento estratégico das empresas.

O próximo capítulo aborda os aspectos metodológicos envolvendo a abordagem, delimitação e método utilizado para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos. Como procedimento metodológico para a consecução dos objetivos, foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo e natureza qualitativa, em uma organização privada do setor de

tecnologia da informação e comunicação, localizada na cidade de Uberlândia-MG. A pesquisa envolveu profissionais que participam do delineamento da estratégia da empresa e gerentes de projetos.

O método de procedimento adotado foi o estudo de caso e envolveu as seguintes fontes de evidências: entrevistas individuais do tipo semi-estruturadas, documentos organizacionais, observação direta e de artefatos físicos.

Os resultados são apresentados no capítulo 4, o qual foi estruturado a partir das dimensões de cada uma das categorias de análise, verificando-se a relação dessas proposições teóricas com as práticas de gestão relatadas e observadas no contexto da organização.

O capítulo seguinte apresenta as considerações finais e recomendações com base no referencial teórico e análises realizadas além de sugestões para estudos futuros.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas que fundamentaram esta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia organizacional

Estratégia organizacional é um campo de estudo relativamente novo e, no meio corporativo desenvolveu-se, notadamente, a partir da década de 1980, acompanhando o fenômeno das reestruturações empresariais as quais foram impulsionadas, especialmente, pelo desenvolvimento tecnológico e dos meios de comunicação que geraram uma dinâmica interativa em nível mundial.

O objetivo deste tópico é contextualizar as diferentes abordagens acerca da estratégia, que se inicia com um posicionamento histórico e perpassa pelas principais correntes do conceito estratégico, apresentando assim uma visão geral do tema em questão.

2.1.1 A evolução da estratégia

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, o qual afirmava que a maior habilidade de um militar é conquistar as tropas inimigas sem luta, o que exigia um planejamento meticuloso de toda a ação e sua avaliação realista de sucesso (TZU, 2004).

A palavra estratégia deriva do grego *strategos*, a “arte do general”. Segundo Ghemawat (2002), estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra. Para Grave e Mendes (2001), representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, que mais tarde fora estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos. Originou-se, assim, como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratégias e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE; MENDES, 2001).

Ghemawat (2002) afirma que, até o século XIX, a prática do pensamento estratégico era limitada, as empresas individuais não possuíam influência sobre o ambiente competitivo, e as forças do mercado atuavam como uma “mão invisível”, segundo descrição de Adam Smith. Pelo final do século, as organizações começaram a integrar-se verticalmente e a estruturarem-se de forma multidivisional, o que possibilitou grandes investimentos na produção e na comercialização, imprimindo, portanto, uma nova forma ao ambiente competitivo. Assim, a partir da segunda metade do século XIX, o entendimento da estratégia como um meio de controlar as forças do mercado e moldar o ambiente competitivo tornou-se mais claro.

Na década de 1960, a estratégia emerge como uma disciplina coerente, fruto dos trabalhos de Chandler, em 1962, Ansoff, em 1965, e Sloan, em 1963, que estabeleceram as principais características da abordagem clássica da estratégia: o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro (Whittington, 2006). Nesse período, corrobora Barbosa (2008), o planejamento estratégico e demais ferramentas de análise e de formalização da concepção da estratégia surgem como equivalentes ao manual de procedimentos do processo. Quanto mais fácil de prescrever e de seguir, mais influentes eram para os executivos ávidos por fórmulas garantidas de sucesso.

Chandler, historiador de negócios, segundo pesquisa de Richers (1981), formulou, no ano de 1962, uma série de hipóteses que serviram de fontes de novas investigações no campo da estratégia, bem como de ensejo para a reestruturação administrativa das empresas. As hipóteses levantadas por Chandler são fruto de um estudo da evolução histórica de setenta empresas norte-americanas. Dentre as suposições do autor, a principal é de que a estrutura organizacional decorre de sua estratégia de crescimento. Para Chandler, a adaptação da estrutura ao longo do processo de crescimento obedece a um padrão de desenvolvimento por etapas, cujo movimento evolutivo só ocorre em função de provocações e conflitos nas empresas (RICHERS, 1981).

Seguindo o mesmo arcabouço de análise, para atender à necessidade de estruturar uma abordagem formal para a estratégia corporativa, Sloan define, em 1963, segundo Whittington (2006), que o problema estratégico decorre do posicionamento da empresa nos mercados dentro dos quais há possibilidade de maximização dos lucros. Dentre as contribuições do executivo, destacam-se o critério de retorno de investimentos, a forma divisional descentralizada e a separação entre “política da empresa” e operações. Assim, Chandler e Sloan convergem ao conceituarem que a formulação e o controle da estratégia constituem a principal tarefa da gerência executiva da organização, sendo de responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões a implementação da estratégia.

Em 1965, através da publicação de *Corporate Strategy*, o teórico Ansoff apresenta a estratégia como um esforço de sistematização, coordenação e controle. Nesse contexto, de acordo com Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), o planejamento pouco se relacionava com o enfrentamento de eventuais interrogações sobre o futuro dos ambientes de negócios, visto que seu enfoque direcionava-se para uma definição de etapas seqüenciais cujo objetivo era a resolução de um problema previamente definido. Ansoff não só compartilha da visão de Chandler de que a estrutura se amolda à estratégia, como qualifica esse processo como algo eminentemente administrativo.

Ainda, na década de 1960, citando Gemawat (2002), estudiosos dos cursos de política de negócios de *Harvard* iniciaram uma discussão sobre o pensamento competitivo acerca da questão estratégica. O resultado, conhecido com o acrônimo SWOT (*Strengths and Weaknesses* – Forças e Fraquezas; *Opportunities and Threats* – Oportunidades e Ameaças), envolve identificar as forças e fraquezas da organização e relacioná-las com as oportunidades e ameaças do ambiente. O modelo SWOT, buscando estimular as empresas a analisar seus ambientes internos e externos antes de iniciar a formulação da estratégia, constituiu, conforme assinalou António (2002), a base da formulação estratégica das próximas décadas.

Além do SWOT, numerosos modelos foram desenvolvidos por acadêmicos e consultores especializados em estratégia empresarial, com o objetivo de orientar a tomada de decisão dos executivos, sendo todos os modelos com caráter essencialmente prescritivo. Para Vasconcelos (2001), planejamento, análise e controle são conceitos fundamentais nessa dimensão da estratégia.

A profusão de pesquisas e crescente interesse pelo tema favoreceram e estimularam o crescimento de consultorias especializadas. É relevante ressaltar, com base em Gemawat (2002), a fundação, em 1963, da *Boston Consulting Group* (BCG), empresa de consultoria que contribuiu fortemente com pesquisas quantitativas em busca de solucionar questões relacionadas à estratégia corporativa. Dentre essas contribuições, destacam-se a Curva de Aprendizado e a Matriz de Crescimento-Participação, também chamada Matriz BCG.

A Matriz BCG, segundo Gemawat (2002), pressupõe que as unidades de negócios de uma organização possuem distintas necessidades de investimentos ou de caixa, e também de geração de caixa. Propõe-se, assim, manter o balanceamento entre quatro categorias de negócio classificadas conforme a geração e o consumo de caixa. Essas categorias são brevemente resumidas em: Estrelas, onde estão enquadradas as empresas ou unidades de negócios que estão em um mercado com alto crescimento e possuem uma elevada participação nesse mercado; Vaca Leiteira, onde se posicionam as unidades que estão em um

mercado com baixo crescimento, mas a participação no mercado é elevada; as unidades ou empresas Abacaxi, caracterizadas por estarem em um mercado em baixo crescimento e possuírem baixa participação neste mercado; e, por fim, as unidades que experimentam baixa participação em um mercado em crescimento, classificadas como Ponto de Interrogação.

O conceito da Matriz BCG possui raízes na área financeira em que a gestão de *portfólio* é utilizada para tratar de investimento, segundo assinala Bertero, Vasconcelos e Binder (2003). Dentre os modelos de matrizes de *portfólio* de negócios, ainda é importante citar a matriz *GE-McKinsey*, a qual relaciona os pontos fortes do negócio e a atratividade do setor com a abordagem do ciclo de vida desenvolvida pela empresa de consultoria norte-americana *Arthur D. Little*.

Os modelos propostos pelas consultorias especializadas tiveram rápida ascensão e adesão pela capacidade de popularizar o conhecimento acadêmico da estratégia em uma linguagem acessível ao mundo empresarial. Entretanto, o sucesso da BCG e demais modelos, segundo afirmam Machado-da-Silva e Vizeu (2007), deu-se mais em função da simplificação dos modelos e práticas que pelo potencial das ideias em si mesmas. As ideias que foram largamente incorporadas pelas empresas, e que contribuíram para a popularização da prática denominada estratégica, são somente aquelas essencialmente simples e aplicáveis no processo de tomada de decisão dos principais executivos (MACHADO-DA-SILVA e VIZEU, 2007).

Por conseguinte, os modelos referidos, especialmente a Matriz BCG, foram duramente criticados, segundo afirma António (2002), pela limitação das variáveis envolvidas na análise. Gemawat (2002) ainda ressalta que as recomendações estratégicas advindas das análises do *portfólio* de negócios são muito sensíveis à técnica específica empregada. Além disso, era falha a determinação de alocação de recursos baseados apenas no desempenho histórico.

No final da década de 1970 e começo dos anos 1980, esse processo analítico de formação da estratégia foi fortemente influenciado por Porter, engenheiro, pós-graduado em *business* e *business economics* e professor na *Harvard Business School*. De acordo com Aktouf (2002) a teoria porteriana desenvolveu-se a partir das publicações: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, em 1980; *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, em 1985; e *Competitive Advantage of Nations*, em 1990.

O desenvolvimento da estratégia, segundo Porter (1991), envolve a compreensão sobre custos e os potenciais de diferenciação. Segundo o autor, o entendimento desses dois fatores é essencial para a busca da “vantagem competitiva”.

O principal instrumento de análise de Porter é um modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria, através de cinco forças atuantes sobre a organização: ameaça de novas entradas; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre as empresas existentes. Segundo Mariotto (1991), a partir da análise de cada uma dessas dimensões, é possível avaliar a atratividade de uma indústria e mesmo traçar um plano de ação que inclua: o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas; e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa; e/ou a antecipação de mudanças.

Porter apresentou uma nova perspectiva para o entendimento da estratégia, direcionando o foco para as questões da concorrência e do posicionamento. Mas, conforme Aktouf (2002), as estratégias genéricas constituem um dos maiores limites da teoria porteriana. Já Barbosa (2008) assinala que as prescrições continuaram genéricas, podendo ser utilizadas por qualquer estrategista.

No início dos anos 1990, Hamel e Prahalad apresentaram uma reação ao determinismo da abordagem clássica, propondo um enfoque estratégico centrado nas competências essenciais e nos recursos. Segundo Cabral (1998), o ponto central desse enfoque é a capacidade de identificar as competências essenciais, caracterizadas por serem exclusivas e de difícil duplicação e, a partir de então, desenvolver um plano para explorá-las.

Com o transcorrer do tempo, o termo estratégia seguiu abarcando diversas fases e significados, não existindo para o termo um único conceito, tampouco consenso quanto à sua aplicação, assumindo enfoques e complexidades distintas, variando de acordo com o contexto em que é empregada.

No contexto empresarial, os primeiros usos da estratégia, especialmente, no Brasil, corresponderam a uma fase em que o País entrava em um período de substituição de importações de bens duráveis (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). A realidade empresarial não enfrentava a complexidade dos dias atuais, e o cenário político e econômico era relativamente estável, o que originou a abordagem da estratégia com o objetivo de prever o futuro, com base em uma análise estática do ambiente interno.

Face ao ecletismo de perspectivas que abarca o processo de desenvolvimento da estratégia, é importante descrever a classificação feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Estes classificaram o processo de formação da estratégia em dez escolas descritas no Quadro 1.

Escola	Processo de Formação da Estratégia
Escola do <i>Design</i>	Processo de concepção
Escola do Planejamento	Processo formal
Escola do Posicionamento	Processo analítico
Escola Empreendedora	Processo visionário
Escola Cognitiva	Processo mental
Escola da Aprendizagem	Processo emergente
Escola do Poder	Processo de negociação
Escola Cultural	Processo coletivo
Escola Ambiental	Processo reativo
Escola da Configuração	Processo de transformação

Quadro 1 – Escolas na formação da estratégia organizacional

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Segundo a classificação apresentada acima, as escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento são de cunho eminentemente prescritivo, visto que possuem foco em como as estratégias devem ser formuladas, e não no modo em que, efetivamente, as estratégias se formam.

De acordo com os autores acima citados, a escola do *design* representa uma das mais influentes visões acerca do processo de formação das estratégias, uma vez que seus principais conceitos ainda formam a base do ensino da estratégia. Dentre as principais contribuições desta escola, destaca-se a Análise SWOT.

Clegg, Carter e Kornberger (2004) assinalam que o enfoque da escola do *design* evidencia a separação entre concepção e execução da estratégia. Nesse sentido, Barbosa (2008) afirma que, apesar da praticidade de adoção e disseminação da escola do *design*, ela encontra limitações ao focar tão somente o processo de formulação de estratégias, deixando aspectos importantes da implementação sob a responsabilidade de outros setores da organização.

A escola do planejamento originou-se no mesmo período em que se desenvolveu a escola do *design*, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Sob essa perspectiva, o processo de formação da estratégia resultava de um planejamento deliberado formal, cuja sequência, constituída de técnicas específicas, permitia e exigia o controle.

Barbosa (2008) afirma que a escola do planejamento foi constituída como uma tentativa de formalizar o processo simplificado de formulação de estratégias da escola do *design*. Assim, cada fase estabelecida pelo modelo SWOT foi sistematicamente organizada em etapas definidas e controladas, visando à criação de um roteiro abrangente de planejamento que pudesse auxiliar qualquer estrategista na condução dos processos organizacionais.

Segundo Mendes, Binder e Júnior (2006), a função do planejamento na concepção de Mintzberg é a de “programação estratégica”, em que as organizações recorrem aos processos de planejamento para formalizar as estratégias pretendidas. Dessa forma, os planos representam instrumentos de comunicação e descrição dos detalhes da estratégia, bem como para sua execução e controle. As premissas dessa escola estão fundamentadas no aspecto tecnicista do planejamento. As estratégias saem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para devida implementação com atenção aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais, afirmam Quintella e Cabral (2007).

A escola do posicionamento, de acordo com Barbosa (2008), reuniu as prescrições das escolas do *design* e do planejamento e vinculou-as a contextos e objetivos específicos. A estrutura organizacional, antes subordinada à estratégia deliberada, tornou-se um reflexo da estrutura da indústria. Um dos principais autores dessa escola é Porter, sendo que a essência dessa abordagem é a competição.

Quintella e Cabral (2007) afirmam que embora a escola do posicionamento seja orientada para o quantificável em detrimento do social e político, Porter, sem utilizar a palavra política, faz alusão em seus trabalhos a manobras dessa natureza. Sendo assim, os autores defendem que essa é a concessão da escola às variáveis psicológicas, sociológicas e, principalmente, políticas.

As demais escolas interessam-se menos em prescrever comportamentos estratégicos, buscando descrever como as estratégias são elaboradas. O enfoque da escola empreendedora, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é a visão, que é expressa através do líder. A estratégia, nesse caso, é em linhas gerais deliberada, mas considera adaptações ao longo do caminho.

No processo mental, de acordo com os autores, a formação da estratégia desenvolve-se na mente do estrategista, emergindo na forma de conceitos, mapas e esquemas, resultado da interação e da percepção que as pessoas possuem do meio em que estão inseridas.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as escolas da aprendizagem, do poder, cultural e ambiental direcionaram o processo de formação da estratégia para além do

indivíduo, em direção a outras forças e atores. De acordo com a primeira escola, as estratégias emergem de acordo com a adaptação e aprendizagem da organização. A escola do poder considera o processo de formação da estratégia como um processo de negociação e, a escola cultural, como um processo coletivo, cuja formação está na raiz da cultura organizacional. Já sob a perspectiva da escola ambiental, a formação da estratégia é feita em reação ao contexto externo.

Por fim, a escola da configuração está fundamentada na premissa de que a organização pode ser descrita segundo aspectos de configuração estável de suas características. A mudança, afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é definida como transformação pontual, mediante a qual buscam-se novos arranjos estruturais, estratégicos ou de outras variáveis, a fim de readequar a organização a novas situações.

Diante do exposto, tem-se que estratégia não é vista somente como um processo deliberado, visto que as perspectivas de análise variam do formalismo deliberado à flexibilidade e autonomia do processo emergente. Sob a perspectiva de um processo deliberado, a estratégia tem o objetivo de antecipar os acontecimentos do ambiente e desenvolver planos de ação prévios que respondam a esses eventos. Já a estratégia emergente é um processo de busca incessante por adaptação contextual (BARBOSA, 2008).

De acordo com Mariotto (2003), o termo estratégia emergente, introduzido por Mintzberg na década de 1970, significa uma estratégia não planejada no sentido de uma linha de ação que somente é percebida como estratégica à medida que se desenvolve, ou mesmo depois de ocorrida. Assim, Mintzberg redefiniu estratégia como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada com antecedência ou não (MARIOTTO, 2003). Em contrapartida, a estratégia deliberada pode ser definida como um padrão de ação que é seguido de acordo com um planejamento.

As mudanças no ambiente de mercado, ao longo do tempo, passaram a exigir das organizações a redefinição das estratégias e o aprimoramento de sua capacidade de adaptação a um cenário de mudanças contínuas. E a estratégia emergente surge como uma resposta a essa dificuldade de prever, com fidelidade, o comportamento do ambiente e responder às mudanças.

A estratégia, tanto a deliberada como a emergente, diz respeito à organização bem como ao ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Então, é preciso compreender não somente o mercado em que se atua, mas também as capacidades, competências e recursos que a empresa possui para enfrentar a competição.

Vale ressaltar que, para Mintzberg as estratégias não são deliberadas ou emergentes; elas são deliberadas e emergentes. Uma estratégia puramente deliberada bloquearia por completo toda aprendizagem na medida em que já estaria, *a priori*, completamente formulada. Por outro lado, uma formulação estratégica totalmente emergente estaria associada a uma completa falta de controle (MENDES; BINDER; JÚNIOR, 2006). Desse modo, tanto a formulação deliberada da estratégia como a estratégia emergente, se levadas ao limite, acabam por não fazerem muito sentido.

Para Clegg, Carter e Kornberger (2004), a linearidade da estratégia deliberada conduz a um planejamento não reflexivo, que constitui em uma autodescrição da organização a qual ou reage de acordo com o planejado ou passa a sabotá-lo. Segundo os autores, essa perspectiva, de que primeiro os gestores pensam e, posteriormente, a organização executa, cria uma complexidade que se estende muito além do planejamento gerencial.

Esses questionamentos surgem em face de um ambiente caracterizado por uma complexidade crescente, que exige das organizações uma capacidade maior de resposta às demandas individualizadas e em contínua mudança. Além disso, também há a necessidade de se construir nas organizações um ambiente desafiador, capaz de desenvolver competências na busca de inovação e produtividade.

Diante desse contexto, a formação da estratégia deve ser um processo contínuo, em que os objetivos gerais e a visão da organização podem permanecer estáveis, mas as estratégias deliberadas são constantemente desafiadas por estratégias emergentes, as quais podem tornar-se intencionadas ou adaptadas às estratégias deliberadas em curso.

2.1.2 Um novo olhar sobre estratégia

Em 1993, com a publicação de *What is strategy – and does it matter?*, Whittington, um dos principais autores a sugerir uma nova abordagem sobre estratégia, propôs quatro perspectivas genéricas para o estudo da estratégia. Em 2002, foi lançada a edição em português do referido livro, o qual foi amplamente aceito por autores no campo da estratégia.

As quatro perspectivas propostas por Whittington (2002) divergem fundamentalmente em suas implicações acerca da gestão estratégica. As abordagens são classificadas em: clássica, processual, evolucionária e sistêmica, conforme ilustrado na Figura 1.

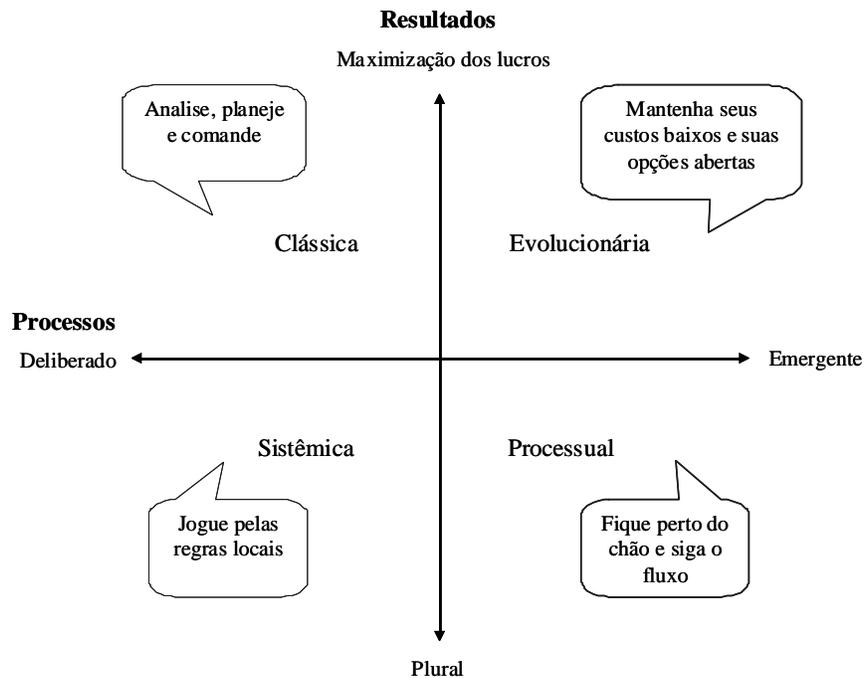


Figura 1 – Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.

Fonte: Whittington (2002)

Para a escola clássica, o planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças de mercado (WHITTINGTON, 2002). Podem ser citados como principais representantes dessa abordagem Chandler, Sloan, Ansoff e Porter. Segundo Whittington (2002), o principal objetivo dos clássicos é o lucro, e o caminho para sua obtenção é o planejamento racional.

Volberda (2004) afirma que, segundo as teorias clássicas, a estratégia é um processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa (consistente).

Já as abordagens processual e evolucionista questionam o planejamento elaborado e no longo prazo, e consideram que as estratégias emergem das operações diárias da organização. Os evolucionistas consideram os mercados muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico (WHITTINGTON, 2002).

Por fim, a abordagem sistêmica defende que as organizações são capazes de planejar e interferir no ambiente em que estão inseridas. Do ponto de vista sistêmico, não há um caminho melhor para desenvolver a estratégia a não ser jogar pelas regras locais (WHITTINGTON, 2002).

Whittington (2002) assinala que, enquanto a escola clássica considera que a estratégia deve ser formal, explícita, e a maximização do lucro seu objetivo inequívoco, os evolucionistas defendem a eficiência. Esses concordam em garantir a lucratividade, mas as estratégias de longo prazo desenvolvidas para garanti-la são, para eles, uma distração fútil. Os teóricos processualistas também descartam a formalidade clássica e percebem a estratégia como algo que é “arquitetado”. Já, para os analistas sistêmicos, os modos de estratégia estão inseridos em determinados sistemas sociais, e seus processos e objetivos podem ser racionais, em concordância com os critérios dos grupos dominantes no local.

De acordo com Whittington (2002), a abordagem processualista desaconselha empenhar-se na busca do ideal inacessível de uma ação racional fluida, e defende aceitar e trabalhar com o mundo do jeito que ele é, ou seja, com a pluralidade que lhe é característica. A teoria processual compartilha o ceticismo da teoria evolucionária quanto ao desenvolvimento racional da estratégia, rejeitando o princípio do homem racional econômico e a perfeição dos mercados competitivos.

O foco principal de cada uma das abordagens citadas também varia, conforme afirma Whittington (2002). De acordo com o autor, para a escola clássica, sucesso ou fracasso são determinados internamente, através da qualidade do planejamento, da análise e do cálculo gerencial. Os processualistas também consideram o âmbito interno ao preocuparem-se com os processos de negociação política, o ajuste dos vieses cognitivos gerenciais e a construção de habilidades e competências essenciais. As abordagens evolucionista e sistêmica, por outro lado, enfatizam o âmbito externo. A primeira realça o impacto determinante de mercados e os processos darwinianos da seleção natural e a segunda determina que, para entender o que realmente se passa dentro de uma organização e entre os concorrentes, o estrategista deve ser sensível do ponto de vista sociológico.

Machado-da-Silva e Vizeu (2007) destacam que está em questão a possibilidade de uma explicação renovada sobre a área da estratégia empresarial como campo de conhecimento com enorme potencial científico. Segundo os autores, é com o uso do potencial analítico e crítico das perspectivas explicativas que se pode avançar e superar as limitações que impedem o avanço do conhecimento nesta área. O campo dos estudos organizacionais está ampliando o espaço para abordagens que proporcionem a compreensão dos fenômenos que ocorrem nas organizações e ultrapassam a racionalidade objetiva dominante.

Considerando esse contexto e os desafios atuais do desenvolvimento de estratégias, uma abordagem prática tem sido amplamente discutida. A abordagem prática é nova no campo da estratégia e está a caminho para se consolidar como disciplina autônoma.

2.2 A Estratégia como prática social

Neste tópico, são apresentados os conceitos e considerações acerca da abordagem da estratégia como prática social. Primeiro, apresentam-se o conceito e origem do termo práticas sociais e, posteriormente, artigos de autores pioneiros da estratégia como prática (WHITTINGTON, JARZABKOWSKI) são explorados, com o intuito de fundamentar a “virada prática” da estratégia. São apresentadas, ainda, as principais publicações sobre estratégia segundo a perspectiva prática.

2.2.1 Prática Social

No complexo contexto das teorias sociais contemporâneas, as abordagens práticas ou teorias das práticas sociais formaram uma concepção alternativa entre insatisfeitos com as perspectivas clássicas modernas – fundadas nas noções de *homo economicus* e *homo sociologicus* – e as *high-moderns* – mentalismo, subjetivismo e textualismo – versões universalistas e intelectualistas das teorias culturalistas – (Reckwitz, 2002).

Segundo Reckwitz (2002), encontram-se elementos das teorias de práticas sociais no trabalho de vários teóricos sociais nos fins do século XX, dentre os quais: Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Michel Foucault, cujos trabalhos sofrem influência essencialmente estruturalista e Harold Garfinkel, Judith Butler, Bruno Latour, Charles Taylor, Theodore Schatzki, os quais abordam a sociologia empírica, estudos culturais e antropológicos.

Sob o ponto de vista da teoria clássica moderna, o modelo do *homo economicus* explica a ação através da intenção, dos propósitos individuais e do interesse, sendo que a ordem social é vista como um produto da combinação única de interesses. O modelo do *homo sociologicus*, por sua vez, explica a ação como produto de valores e regras coletivas, e a ordem social é garantida através de um consenso normativo. A novidade da visão culturalista consiste na explicação e compreensão das ações através da reconstrução de estruturas simbólicas do conhecimento que permitem e restringem certas formas de interpretação do mundo pelos agentes. A ordem social, então, surge incorporada em estruturas coletivas cognitivas e simbólicas, como um conhecimento compartilhado, o qual permite uma forma socialmente compartilhada de atribuir sentido ao mundo (RECKWITZ, 2002).

Reckwitz (2002) afirma que todos os teóricos práticos seguem a teoria culturalista, visto que todos eles evidenciam a importância de que as estruturas simbólicas do conhecimento sejam compartilhadas ou coletivas, como meio de entender a ação e a ordem social. No entanto, nem todos os teóricos culturais são teóricos práticos. Existem várias diferenças entre as teorias das práticas sociais e outras teorias culturalistas, mas a principal diferença é o domínio em que se localiza o social. Assim, é importante conceituar a menor unidade de análise da teoria social, que está brevemente descrita no Quadro 2.

Teoria Culturalista	Conceituação/Unidade de análise social
Mentalismo	O social ou coletivo está localizado na mente humana, pois é onde está o conhecimento. A menor unidade de análise social são as estruturas mentais.
Textualismo	As estruturas simbólicas não estão localizadas “dentro” da mente, estão “fora”, nos símbolos, no discurso, na comunicação ou nos textos.
Intersubjetivismo	O social está localizado nas interações simbólicas entre os agentes. A linguagem representa um conjunto de proposições e padrões intersubjetivos que formam o social coletivo.
Práticas sociais	O social não está localizado na mente, no discurso ou na interação. O social está nas práticas, as quais constituem a menor unidade de análise social.

Quadro 2 – Teorias culturalistas, conceituação e unidade de análise social
Fonte: Reckwitz (2002)

Antes de definir o que são práticas sociais, é importante fazer a distinção entre prática (*práxis*) e práticas. De acordo com Reckwitz (2002), a prática (*práxis*), no singular, representa um termo para descrever o conjunto da ação humana, enquanto que o termo práticas pode ser entendido como um tipo de comportamento rotineiro que consiste de vários elementos interligados uns aos outros, dentre eles, movimentos corporais, atividades mentais, objetos e seu uso, o conhecimento, as emoções e motivações.

Whittington (2002) utiliza o termo *done thing* para traduzir o conceito de práticas, tanto no sentido de que foi aceito legitimamente assim como bem praticado através de várias repetições. A prática é o que realmente é feito, é o trabalho de fazer a estratégia.

Jarzabkowski (2004) afirma que o termo *practice* implica na execução repetitiva de uma tarefa com o objetivo de se tornar hábil, ou seja, atingir, através da rotina, o desempenho satisfatório de ações específicas. Nesse sentido, as práticas podem ser consideradas uma maneira de melhorar o desempenho através da repetição. Por exemplo, a prática recorrente e habitual de determinado esporte resulta no desenvolvimento de competências e otimização da performance do atleta.

Chia (2004) também enfatiza a noção de que a rotina leva ao aprendizado, ao afirmar que a prática é consequência de interações cotidianas das habilidades sociais que as pessoas possuem e compartilham em uma determinada cultura, tais como, seus conhecimentos e preconceitos, prioridades e preferências. Dessa forma, a prática social, segundo Jarzabkowski (2003), é uma composição de ações recorrentes, que é traduzida mais pela situação histórica e pela noção coletiva, que por cada ação considerada individualmente.

Por conseguinte, a prática é social quando se constitui como uma forma de compreender e comportar, realizada por diferentes corpos e mentes, que emergem em diferentes locais, em diferentes pontos no tempo (RECKWITZ, 2002).

Assim, de acordo com Reckwitz (2002), sob a perspectiva das práticas sociais, não há como distinguir “corpo” e “mente”, visto que ambos são componentes necessários e indispensáveis para as práticas e, portanto, para o social. Da mesma forma, os objetos são também imprescindíveis, à medida que são considerados agentes não humanos e fundamentais para o estabelecimento do espaço social. Uma determinada prática social possui formas específicas de conhecimento que superam o simples “saber o que”. Mais que isso, abrange formas de compreensão, “o saber como”, formas de querer e sentir, que estão interconectados na própria prática. Em uma prática, o conhecimento é uma forma particular de compreensão do mundo, que inclui a compreensão dos objetos, dos seres humanos e de si mesmo.

As práticas sociais são, essencialmente, rotinas interligadas em uma prática. Rotina de movimentar o corpo, de compreender, de querer e utilizar os objetos. As práticas sociais rotineiras acontecem e se repetem ao longo do tempo; assim, a ordem social é basicamente, uma reprodução dessas rotinas. As mudanças ocorrem, então, nas crises diárias das rotinas, das interpretações variadas e conhecimentos que cada agente envolvido realiza mediante determinada situação (RECKWITZ, 2002).

Segundo Jarzabkowski (2003), a capacidade de mudança surge da interação entre ator, atividade prática e coletiva. Ao passo que as práticas são consideradas medianeiras entre os componentes de uma atividade, é possível compreender o relacionamento com a mudança. As práticas podem ser utilizadas para moldar o contexto da ação, promover novos padrões de atividades e reformular o processo das ações que ocorrem.

Whittington (2006) afirma que são três os temas fundamentais da teoria das práticas sociais. O primeiro tema é a sociedade. Nesse sentido, os teóricos práticos estão, no contexto geral, preocupados com a forma como o campo social ou os sistemas definem as práticas, norteiam e possibilitam a atividade humana. O segundo ponto envolve o que as pessoas

realmente fazem na prática. Na prática, as práticas sociais ocorrem de acordo com as exigências da situação. E a distinção entre as práticas e o que de fato acontece na prática, conduz a um terceiro tema essencial, que são as habilidades e iniciativas requeridas dos atores para a realização da atividade.

Segundo Whittington (2006) as disciplinas de gestão estão, progressivamente, buscando entender o que as pessoas realmente fazem na execução de suas atividades, além de reconhecerem que as atividades humanas, em seus pormenores, estão mais associadas aos fenômenos sociais que ao domínio organizacional. A disciplina estratégia também está em busca ascendente de uma perspectiva mais prática. Fundamentalmente, isso se explica pelo fato de que a estratégia ainda não consegue vincular os ambientes internos e externos da organização da forma como outras disciplinas de gestão já começaram a fazer.

A “virada prática” ascendeu nas pesquisas em estratégia nos últimos anos. A visão sociológica no âmbito das organizações proporciona associar o contexto extra-organizacional ao dia a dia das organizações, que envolve não somente o trabalho gerencial, mas ultrapassa as barreiras da organização estendendo a toda a sociedade. Na visão de Whittington (2006), a inter-relação entre atividade e sociedade constitui a parte central da estrutura para o *practice turn* da estratégia.

2.2.2 A estratégia sob a perspectiva da prática social

Uma das principais contribuições do que fora chamado visão de estratégia como processo refere-se ao fato de que a estratégia não deveria ser considerada como um longo período de pensamento – formulação da estratégia, seguido de um longo período de ação, afirmam Wilson e Jarzabkowski (2004). Os processos de formulação e implementação da estratégia não estão apenas intimamente entrelaçados, mas podem coexistir em uma inter-relação mutuamente sustentada.

De acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004), a estratégia representada pelos consagrados modelos analíticos e de posicionamento está em meio a uma crise. O debate voltou-se para a necessidade de compreender o que acontece quando as estratégias são aplicadas na prática e, mais que isso, como os indivíduos, especialmente, os gestores, contribuem de fato para a consolidação desse processo. Questiona-se, ainda, como as

organizações, com suas estruturas e culturas diversas e singulares, interagem com o processo de formulação da estratégia e o influencia.

Dessa feita, a pesquisa no campo da estratégia como prática tem apresentado uma rápida ascensão nos últimos anos, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) como resultado de conferências que têm ocorrido principalmente na Europa, América do Norte e Austrália, publicações de livros e artigos e ainda uma comunidade virtual constituída, até o presente momento, por mais de 3.000 membros. Esse rápido crescimento pode ser atribuído, como citam Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a uma preocupação com a forma com que a investigação da estratégia se desenvolveu nas últimas décadas.

Desde o marco representado pelas contribuições de Porter, afirmam Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que a investigação em estratégia foi largamente pautada na micro-economia e, por conseguinte, as pesquisas permaneceram em um nível macro das empresas e dos mercados, reduzindo a estratégia a poucas variáveis e com pouca evidência da ação humana. Assim sendo, com o intuito de compreender a atividade humana na construção e determinação da estratégia, é imprescindível centrar a investigação nas ações e interações dos praticantes da estratégia.

Segundo Whittington (2004), considerar a estratégia como uma prática social, como algo que as pessoas fazem, tem um efeito descentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia. A estratégia sob uma perspectiva prática desloca o nível de análise com a preocupação centrada no desempenho e vantagem competitiva das organizações, para considerá-la como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para toda a sociedade.

Na busca do desenvolvimento consistente da abordagem prática da estratégia, algumas questões são importantes para amparar a orientação conceitual do tema. Logo, busca-se investigar os conceitos enunciados e aceitos de estratégia, o conhecimento de quem são os indivíduos responsáveis pela sua formulação, como estes foram preparados ou adquiriram capital cultural para a atividade de criação de estratégia. E, ainda, como as organizações podem adotar a prática da estratégia.

Wilson e Jarzabkowski (2004) explicam que estudar estratégia a partir dessa perspectiva é buscar uma explicação de como os atores concebem a estratégia a partir de suas interações com outros atores, recorrendo a práticas específicas dentro de um determinado contexto. A estratégia está relacionada ao conhecimento sobre onde e quando ocorrem as decisões dos atores e como eles constituem e reconstituem um sistema de práticas decisórias compartilhadas ou negociadas (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Jarzabkowski (2004) considera que uma das oportunidades de uma avaliação sociológica da estratégia, está em compreender como as ferramentas estratégicas podem ser utilizadas mais efetivamente na prática gerencial. Um estrategista efetivo precisa saber dominar todas as tecnologias existentes para o desenvolvimento da estratégia (WHITTINGTON, 2004).

Wilson e Jarzabkowski (2004) descrevem a estratégia organizacional como a combinação da animação com a orientação, que constituem partes integrais para a compreensão da estratégia como prática. Desse modo, a animação expressa a ideia de ação, a qual faz parte de um contexto com potencial de interação e construção. A orientação indica uma direção que parte das construções originadas pela animação. Assim, “o fazer estratégia envolve o conhecimento do local e momento em que essas interações ocorrem, o que requer uma investigação profunda da estratégia em múltiplos níveis de análise, buscando a descoberta de sua essência.

Wilson e Jarzabkowski (2004) percebem a noção do “fazer estratégia” como a interação entre o pensar e o agir estrategicamente. Pensar estrategicamente pode ser entendido como a linguagem que proporciona um modo de mapear ideias complexas com o objetivo de torná-las entendidas, debatidas, trocadas e comunicadas de maneira simples. O agir estrategicamente, segundo os autores citados, traduz-se na coexistência do pensar estrategicamente com alguma forma de ação. A interação entre o pensar e o agir não é necessariamente contínua e linear, mas a oscilação entre um e outro é que exprime como de fato a estratégia emerge.

Segundo Johnson, Melin e Whittington (2003), um melhor entendimento da prática da estratégia exige estudos detalhados, em um nível micro sobre as práticas que os estrategistas utilizam para se engajar em atividades cotidianas e ainda suas intenções e projeções para utilizá-las. Os autores chamam a atenção para a importância de se relacionar toda análise no nível micro com influências e resultados em uma instância mais macro. Esta relação entre micro e macro-práticas é ilustrada na Figura 2.

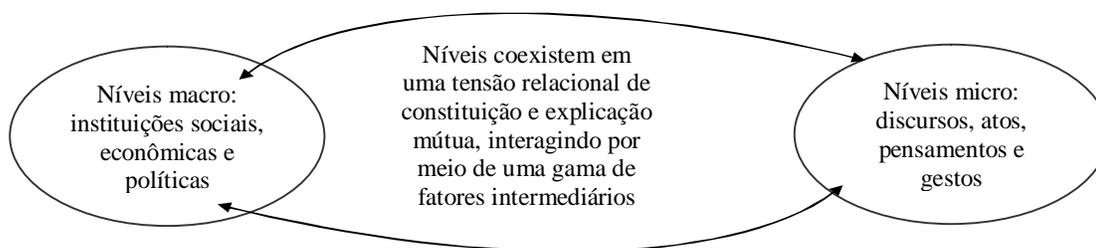


Figura 2 – Uma visão relacional de macro e micro-práticas.

Fonte: Wilson e Jarzabkowski (2004)

Johnson, Melin e Whittington (2003) sugerem o nome “Activity Based View” (Visão Baseada na Atividade) para expressar o micro-foco. Sob essa perspectiva de análise, a estratégia deve ser entendida em um contexto social. No nível micro, os atores não agem isoladamente, mas estão submetidos a modos de agir regulares, socialmente definidos e, que emergem das instituições a que estão vinculados. Essa inter-relação entre a atividade e a sociedade constitui, na percepção de Whittington (2006), parte essencial da estrutura para a virada prática da estratégia. E os atores são, nesse contexto, imprescindíveis na multiplicação e compartilhamento das práticas estratégicas.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) fortalecem tal afirmação e acrescentam que grande parte das infra-estruturas sociais, tais como, ferramentas, tecnologias, discursos, através das quais as micro-ações são construídas, possui propriedades institucionalizadas, no macro contexto, que permitem sua transmissão dentre os contextos, embora adotadas e adaptadas distintamente no nível micro.

Os benefícios da estratégia a partir da visão baseada na atividade proposta por Johnson, Melin e Whittington (2003) transcendem as classificações da disciplina, oferecendo uma prática exequível, um direcionamento dinâmico aos praticantes. Essa abordagem amplia a interpretação da estratégia para as atividades e práticas que sustentam e constituem tal fenômeno. Ademais, essa perspectiva representa o dia a dia do gerenciamento, e revela o que os gerentes fazem e o que eles gerenciam.

O termo original *Activity Based View* (Visão Baseada na Atividade), utilizado por Johnson, Melin e Whittington (2003), assinalam Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), foi inserido como uma investigação mais ampla na agenda da estratégia como prática, em que a prática refere-se tanto às ações humanas situadas (micro), bem como às diferentes práticas socialmente definidas (macro) que formam os indivíduos, tendo como base tais ações (micro e macro).

Sendo assim, a oportunidade apresentada pela recente transformação para prática na filosofia e nas teorias sociais, de acordo com Chia e McKay (2007), constitui em incentivar a ênfase na consistência de ações padronizadas emergentes das interações e não nas micro-atividades dos atores considerados individualmente. Tal transformação para a prática é uma tentativa de tornar visível a necessidade de distinção entre micro e macro prática, que originou do pressuposto de que padrões inteligíveis emergem de uma série contínua de ações.

Régner (2006) afirma que a estratégia como prática desempenha um papel significativo no desenvolvimento de uma visão mais dinâmica da estratégia. A abordagem prática da estratégia enfatiza as atividades em curso do processo estratégico, incluindo a contínua interação social e cognitiva envolvida no processo em questão, proporcionando, assim, mais valor e adequação à construção da análise estratégica.

A pesquisa no campo da estratégia como prática, assinalam Chia e McKay (2007), deve concentrar-se nas práticas e padrões associados, em contrapartida aos indivíduos e organizações e respectivos processos e atividades. Tal afirmação implica que a compreensão da estratégia emergente requer desenvolver sensibilidade para examinar o não dito, os aspectos ocultos e até inconscientes da formulação da estratégia.

A abordagem prática da estratégia pode ser percebida a partir de uma visão das competências sociais, obtidas cultural e, muitas vezes, inconscientemente. Chia e McKay (2007) destacam que esse fato envolve a percepção de que a formulação da estratégia nem sempre é diretamente atribuída às intenções e propósitos individuais, mas sofre influência dos hábitos adquiridos. Ademais, a formulação da estratégia não envolve, necessariamente, formulação de objetivos, mapas mentais e planos formais. O fazer estratégia, frequentemente, emerge no dia a dia, ao passo dos acontecimentos, contudo, ainda que uma exceção, a estratégia pode ser deliberada como resultado de uma ruptura na rotina em curso.

Sob a perspectiva da estratégia como prática, segundo Jarzabkowski (2004) aquela é conceituada como uma atividade socialmente realizada, enquanto “o fazer estratégia” (*strategizing*) compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e suas situações práticas em que se baseiam para realizar essa atividade. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) consideram que o problema com uma definição tão abrangente é que ela engloba todos os tipos de atividades sociais, tornando-se, assim, difícil determinar qual atividade não é estratégica.

Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) sugerem duas abordagens para lidar com esse problema. Uma é concentrar-se nas atividades que descrevem as práticas estratégicas, como o planejamento estratégico, relatórios anuais, *workshops* de estratégia e

seus discursos associados. Outra abordagem é considerar como estratégico o que leva a resultados estratégicos, à direção, à sobrevivência e à vantagem competitiva da organização, ainda que essas ações não sejam parte de uma estratégia deliberada e formalmente articulada. De acordo com essas definições, duas estruturas conceituais são ilustradas a seguir.

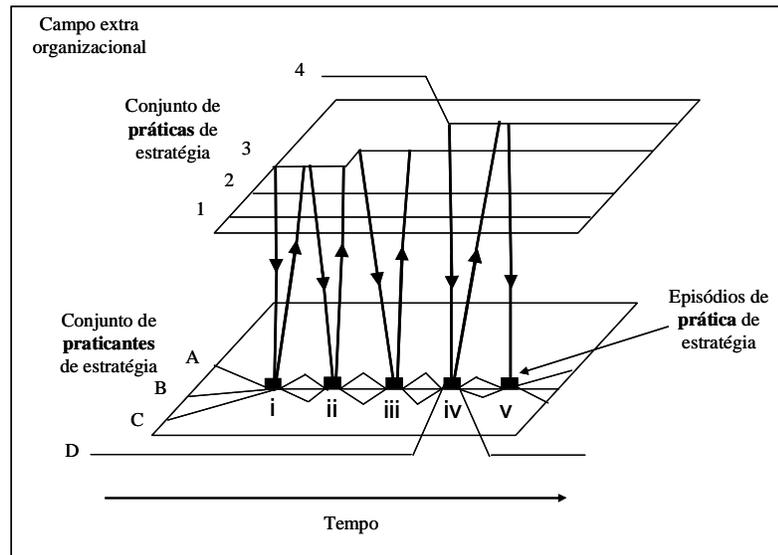


Figura 3 – Integrando prática, práticas e praticantes

Fonte: Adaptado de Whittington, 2006.

A Figura 3 apresenta uma estrutura integrada da prática da estratégia proposta por Whittington (2006). De acordo com a teoria prática em geral, os praticantes são considerados como um meio de ligação entre a prática intra-organizacional e as práticas organizacionais e extra-organizacionais, assinala Whittington (2006). Os praticantes dependem das práticas, sendo que essa dependência não é puramente passiva. A prática (*práxis*) é considerada por Whittington (2006) uma realização que envolve habilidade e improviso. Reflexos de suas experiências, os praticantes adaptam as práticas em curso e, explorando a diversidade, sintetizam novas práticas, sendo capazes, ainda, ao fazer valer esta flexibilidade, de introduzir novos praticantes e produzir práticas inteiramente novas.

Na base da estrutura proposta por Whittington (2006), na Figura 3, estão os praticantes da estratégia (por conveniência, apenas A-D) tipicamente representados pela alta gerência e seus conselheiros, e potencialmente pela média gerência e outros profissionais. Inicialmente, Whittington (2006) considera que os profissionais identificados pelas letras A, B e C são membros de uma mesma organização a qual é representada pelo paralelogramo. A letra D representa um praticante situado fora da organização indicado por um intervalo maior e mais

abrangente. Não obstante esses profissionais participarem de várias atividades, a estrutura destaca cinco pontos de convergência em episódios de prática intra-organizacionais da estratégia (i- v).

Os episódios de prática (*práxis*), segundo Whittington (2006), podem ser reuniões formais da diretoria ou conselho, ou podem ser conversas informais. Enquanto estrategistas, os praticantes baseiam-se em um conjunto de práticas disponíveis em sua organização e no contexto externo a ela (novamente por conveniência, apenas 1-4). As práticas que se tornaram aceitas pela organização estão inclusas no paralelogramo superior. Tais práticas organizacionais, possivelmente, incluirão tanto as rotinas geradas internamente quanto as práticas externas (campo extra-organizacional) – como um discurso estratégico padrão – o qual foi totalmente internalizado. A quarta prática ilustrada na estrutura representa, inicialmente, todas as práticas estratégicas situadas fora das práticas aceitas pela organização, entretanto, ainda existentes no domínio extra-organizacional. Nenhuma dessas práticas é invariável ao longo do tempo; à medida que tais práticas são delineadas, os praticantes da estratégia reproduzem e, ocasionalmente, alteram ou aperfeiçoam o conjunto disponível de prática de estratégia para o episódio seguinte.

Dessa forma, a estrutura proposta por Whittington (2006), representada pela Figura 3, ressalta a sequência de episódios detalhados da prática arraigados no interior da organização (representados por i- v) e a influência potencial de práticas e praticantes disponíveis externamente (representados pela prática 4 e praticante D). Para elucidar como a estrutura pode integrar todos os elementos (a prática, as práticas e os praticantes) atém-se aqui nos praticantes A, B e C. Inicialmente, a prática da estratégia desses profissionais fundamentam-se no conjunto de práticas compartilhadas (práticas 1 a 3) e nas rotinas estratégicas estabelecidas pela organização. No geral, acredita-se que eles estão simplesmente reforçando essas práticas por continuar utilizando-as. Contudo, ocasionalmente e porventura pelo imprevisto ou pela síntese, eles são capazes de adaptar estas práticas, como ilustrado pela prática de número 3, no segundo episódio da prática (ii), representado pelo nó de ligação.

Além disso, ocasionalmente, os profissionais podem admitir do meio externo uma nova prática, como no quarto episódio de prática (iv) com a introdução da prática 4. Nesse caso, a nova prática é introduzida na organização por um ator externo, o praticante D, o qual poderia ser um consultor de estratégia. A prática de número 4, trazida pelo consultor à organização, é reconhecida como útil e legítima, que se solidifica em uma nova prática recorrente entre a equipe de profissionais, embora o praticante D não participe diretamente no episódio seguinte da prática.

Essa abordagem integrada da prática da estratégia exprime a potencial influência que as práticas exercem na prática (*práxis*), o que não significa dizer que os praticantes são meros autômatos diante de um conjunto de práticas. Ao contrário, as práticas são suscetíveis de serem adaptadas pela *práxis*. É importante o reconhecimento dessa influência para que tais práticas não sejam simplesmente aceitas, sem que sejam submetidas à prévia análise e adequação ao ambiente da organização.

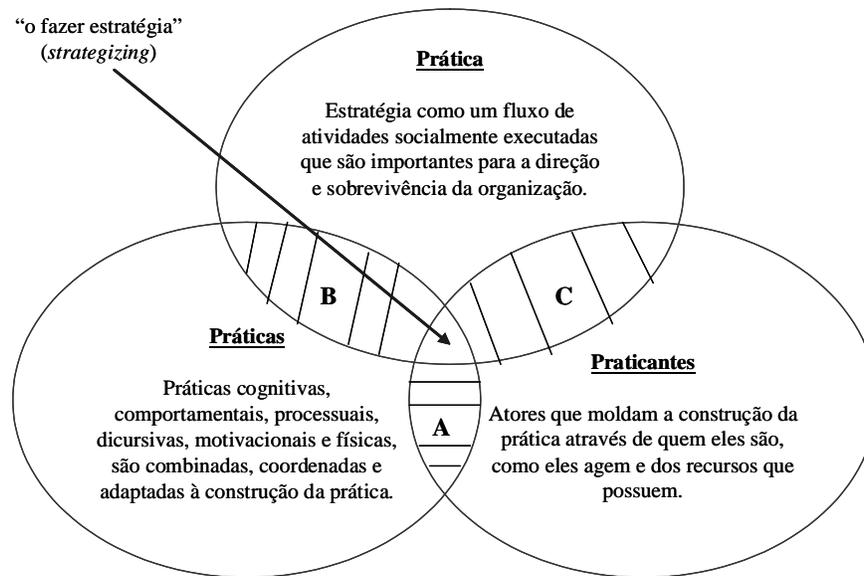
Whittington (2006) ressalta uma segunda implicação da estrutura por ele proposta que é ilustrada pelas setas que partem dos episódios de prática (a base do paralelogramo) em direção ao conjunto de práticas de estratégia. Tal ilustração sugere que as práticas da estratégia emergem da *práxis*. Dessa forma, a partir da perspectiva integrada da prática, importa buscar um entendimento sobre as origens das práticas, além de um envolvimento e respeito maior pelas atividades detalhadas dos praticantes da estratégia, procurando transpor os pormenores de sua *práxis*.

A estrutura apresentada na Figura 3 aponta ainda para o papel dos praticantes. As pessoas são centrais em reproduzir, transferir e, ocasionalmente, inovar as práticas da estratégia, aponta Whittington (2006). Assim, uma agenda de pesquisa implícita a essa questão diz respeito aos tipos de profissionais associados à transferência de práticas inovadoras. Em suma, a prática, para que seja efetiva, depende fortemente da capacidade dos praticantes de acessar e implementar as práticas vigentes da estratégia. Os praticantes são mediadores cruciais entre as práticas e a prática, e a inaptidão destes pode levar ao fracasso da estratégia. Logo, uma investigação relevante para a agenda da estratégia como prática é como os profissionais foram preparados para o efetivo início na *práxis*.

Whittington (2006) sugere desse modo, que a perspectiva prática caracteriza-se por considerar os meio internos e externos à organização. Para os pesquisadores em estratégia como prática, a *práxis* está enraizada na organização, e os praticantes e as práticas transpõem o campo intra-organizacional e constituem importantes unidades de análise. Ademais, os campos intra e extra-organizacionais estão conectados, enfatiza Whittington (2006). Uma melhor compreensão da estratégia como um fenômeno ao nível extra-organizacional, incluindo práticas distintivas geradas por consultorias e escola de negócios, deveria auxiliar no aprimoramento da *práxis* da estratégia ao nível intra-organizacional.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentaram, como ilustrado na Figura 4, três componentes para também proporcionar um melhor entendimento do que seja a estratégia como prática, envolvendo a prática, as práticas e os praticantes. A Figura 4 indica que tais componentes estão interligados e “o fazer estratégia” ocorre na intersecção entre eles. Esses

conceitos estão de tal forma interconectados que não é possível estudar um aspecto sem considerar os demais.



“O fazer estratégia compreende a intersecção entre prática, práticas e praticantes. A, B e C representam focos mais fortes em uma dessas interconexões dependendo do problema de pesquisa a ser estudado.

Figura 4 – Uma estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007.

A prática, destacam Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), compreende as interligações entre ações de indivíduos e grupos, os quais estão social, política e economicamente inseridos em instituições dentro das quais esses contribuem através de suas ações. Essa definição tem relevância por indicar que a prática é um conceito que pode ser operacionalizado em níveis distintos, do institucional ao micro, além de lhe conferir dinamismo, deslocando-se facilmente através da interação dentre os diferentes níveis.

Para Whittington (2007), a prática está relacionada às atividades de estratégia tais como planejamento e tomada de decisão, as quais são feitas formalmente ou através de reuniões *ad hoc* e tentativas veladas de persuasão. A prática é o trabalho de fazer a estratégia. Já as práticas referem-se às rotinas e normas do trabalho que envolvem a estratégia e podem ser autônomas como a formação de times de projetos estratégicos, ou implícitas, no uso de ferramentas que incluem a Análise SWOT e tecnologias diversas.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) assinalam que as práticas estão intrinsecamente interligadas ao “fazer”, pois fornecem recursos comportamentais, cognitivos, processuais,

físicos e discursivos, através dos quais múltiplos atores são capazes de interagir, com o objetivo de realizar as atividades de forma social e coletiva. Como tais recursos são utilizados por meio da rotina, formando padrões, podem ser estudados com o intuito de entender como a atividade estratégica é construída.

Dessa forma, as práticas podem servir como potenciais unidades de análise para o estudo da construção da estratégia como prática, através do exame de quais práticas são delineadas, como são projetadas, além de como elas se modificam ao longo do tempo, e quais são as conseqüências desses padrões ao moldar a prática nos diferentes níveis.

Os praticantes estão interconectados com a prática e as práticas afirmam Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Partindo de uma perspectiva da estratégia, os praticantes são evidentes unidades de análise para estudo, pois que participam ativamente da construção das atividades que são cruciais à sobrevivência da organização. Os praticantes moldam a atividade estratégica a partir de quem eles são, como agem e das práticas em que se baseiam para a realização dessa ação.

Os praticantes da estratégia, afirma Whittington (2007), são todas as pessoas que estão em busca de realizar seus objetivos, os quais ultrapassam os limites da organização em que estão inseridos. E isso ocorre, porque o estrategista tem origens, interesses e efeitos que não se limitam aos organizacionais.

Além disso, os atores e praticantes da estratégia são frequentemente incapazes de exprimir, com fidelidade, a compreensão e essência de seus propósitos acerca do que realmente fazem, afirmam Chia e McKay (2007). Assim, a compreensão desses atores exige paciência e sensibilidade além de uma boa percepção de como situações históricas associam-se às práticas usuais. Tal sensibilidade requer uma exposição deliberada a variadas situações da vida social e a observação cuidadosa das idiossincrasias, além de tendências naturais de distintos momentos históricos, sociedades, culturas e de instituições.

Com base na estrutura conceitual apresentada na Figura 4, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) ainda propõem algumas questões-chave para a investigação da estratégia como prática. Essa perspectiva da estratégia alerta para a necessidade de um melhor entendimento de quem é o estrategista. Embora na literatura ainda seja predominante o conceito de estratégia como um processo que acontece de cima para baixo, cuja formulação ocorre separadamente de sua implementação, esse conceito é insuficiente para uma abordagem da estratégia como prática.

Identificar o estrategista em termos de sua atuação, além das experiências individuais que contribuem para a construção de seus papéis, constitui um importante agente de análise da

estratégia enquanto prática. Clegg, Carter e Kornberger (2004) fazem uma série de questionamentos acerca da identidade dos estrategistas, dentre as quais incluem a forma como adquiriram seu capital cultural estratégico, como foram preparados para desempenhar seus papéis e o que realmente fazem quando formulam as estratégias. Enfim, a investigação sobre quem é o estrategista direciona novas vias de pesquisa dos praticantes da estratégia, especialmente, com foco na seção A da Figura 4.

Wilson e Jarzabkowski (2004) destacam que a sabedoria da prática relaciona-se com a capacidade e o conhecimento do estrategista que, por sua vez, necessita ser capaz de refletir e entender suas atuais ações em um contexto de ações passadas e aspirações futuras, relacionando-as com o intuito de desafiar e transformar a prática existente.

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a identidade do estrategista revela como a estratégia é delineada a partir das distintas experiências dos seus atores. Uma investigação demográfica, como idade, profissão, formação, etnia, gênero, pode revelar um problema relacionado ao estrategista, mas a pesquisa prática pode responder, em profundidade, o porquê do problema identificado. Uma importante via de análise da estratégia como prática envolve, então, identificar quem é o estrategista em termos de seus hábitos e experiências que interferem no seu papel de construção da estratégia.

Assim, a identidade que os estrategistas conduzem ao seu dia a dia, constituem experiências fundamentalmente diversas na maneira como esses atores delineiam a estratégia. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) ilustram que, enquanto a investigação demográfica pode, por exemplo, revelar que poucas mulheres ocupam cargo na diretoria das organizações, uma abordagem prática pode revelar como e porque as questões de gênero podem contrapor à experiência de tornar-se um membro do corpo diretivo. Logo, a pesquisa demográfica pode revelar questões acerca de quem é o estrategista, mas a pesquisa prática pode esclarecer mais profundamente o porquê de tais questões. Por isso, identificar quem é o estrategista em termos de sua atuação e experiência representa uma importante via de análise da estratégia como prática e conduz à relevante compreensão do papel que os indivíduos exercem na construção da estratégia.

Ademais, uma perspectiva prática de quem é o estrategista, na abordagem de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), ultrapassa a visão incompleta da estratégia deliberada, como um processo de cima para baixo, e permite identificar, de forma mais ampla, potenciais estrategistas em um grupo de pessoas. Isso não implica, contudo, desconsiderar a alta gerência, visto que trabalhos empíricos apontam que ainda há muito que aprender acerca da atuação destes atores na formulação e implementação da estratégia. Mas a abordagem da

estratégia como prática indica que a média gerência e os trabalhadores dos demais níveis hierárquicos também constituem importantes atores estratégicos.

Outro importante questionamento na investigação da estratégia como prática é identificar o que um estrategista faz. A ênfase, nesse caso, é entender o que envolve fazer a estratégia e, especialmente, como os estrategistas a formulam. De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), essa questão, embora inclua determinadas práticas, tais como, reuniões, *workshops*, ferramentas analíticas, processos de gestão e retóricas, ultrapassa a questão do que os praticantes fazem para compreender sua atividade, e envolve seu conhecimento pessoal e específico. Assim, o que o estrategista faz está estreitamente vinculado a quem ele é e como conduz suas atividades.

De forma empírica, afirmam Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o questionamento acerca do que o estrategista faz estará associado a como os pesquisadores definem seus interesses sobre a pessoa do estrategista. Exemplificando, uma investigação que problematiza a forma como “o fazer estratégia” é moldada pela identidade do estrategista pode revelar muita proximidade entre o que o estrategista faz e quem é esse estrategista.

Nesse sentido, a busca acerca do que acontece nas reuniões estratégicas ou do entendimento de como os procedimentos administrativos são utilizados, bem como suas implicações para a elaboração da estratégia, não possui ênfase em investigar quem é o estrategista, mas está centrado nas práticas específicas que são utilizadas na atividade de fazer a estratégia. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam que essas questões representam diferentes escolhas para analisar o que os estrategistas fazem e indicam distintas interconexões entre quem é o estrategista, o que fazem e as implicações para a prática da estratégia.

Seguindo na investigação da estratégia como prática, outra questão relevante é o que a análise do estrategista e suas atividades esclarecem. Nesse sentido, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) assinalam que o propósito é explicar os resultados mais importantes no nível da empresa e da indústria, além dos detalhes do comportamento humano que influenciam os resultados essenciais da organização. O desafio para a pesquisa da estratégia como prática é identificar claramente o foco da pesquisa e desenvolvê-la de forma a direcionar esse foco.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) esclarecem que os resultados da pesquisa em estratégia como prática precisam relacionar-se com a definição de estratégia como uma situação, um fluxo de atividades socialmente realizado cujo efeito é promover a direção e/ou a sobrevivência do grupo, da organização ou da indústria. O objetivo da investigação sobre “o fazer estratégia” faz-se então plausível ao passo que explicita alguns aspectos da atividade que

podem ser considerados consequência do nível de análise escolhido. Enquanto tais resultados são distintos, os resultados no contexto da empresa, normalmente caracterizam a investigação da estratégia, lidando muitas vezes com ações e situações em nível micro, originando, não obstante, os resultados almejados pela investigação da estratégia como prática.

Questiona-se, ainda, como a teoria social e das organizações existentes podem contribuir com uma análise da estratégia como prática. Nesse contexto, o ponto central da investigação concentra-se em explicar quem são os estrategistas, o que fazem, por que e como influenciam a prática da estratégia. Assim, a estratégia como prática caracteriza-se mais pelo problema que busca solucionar que pela teoria que a fundamenta.

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a estratégia como prática, assim como outras teorias organizacionais, pauta-se nos princípios teóricos da sociologia, psicologia social, antropologia, etnometodologia, dentre outros, para compreender a construção da atividade no interior das organizações.

Algumas vias de análise buscam compreender como a mudança estratégica é construída através do posicionamento, nas teorias das organizações, das ações cotidianas dos praticantes. Outra perspectiva examina o uso ostensivo de procedimentos tais como modelos orçamentários e sistemas de monitoramento e controle, fazendo o uso da teoria das práticas sociais para ilustrar esses processos como portadores de interações, intenções e interesses dentro das organizações. Ainda, muitos outros estudos existem que adotam um enfoque sobre discursos, retórica e narrativa para interpretar a construção da atividade estratégica. O ponto de convergência entre tais estudos é a preocupação em explicar o elo existente entre a prática, as práticas e os praticantes e suas consequências na realização da estratégia sob o aspecto social.

Na prática, estratégia é o que as pessoas fazem. A perspectiva prática reorienta a investigação da estratégia para o trabalho, a fala, as atividades e competências de cada estrategista (CHIA; MCKAY, 2007). Jarzabkowski e Whittington (2008) rejeitam a escolha entre teoria e prática por defender uma rigorosa investigação com base em teorias sociológicas da prática.

Johnson et al. (2007) assinalam que, convencionalmente, estudiosos do campo da estratégia assumem que esta é algo que a organização possui. Assim sendo, as empresas possuem uma estratégia de diferenciação, uma de diversificação ou uma de integração ou aliança. As organizações ainda possuem um processo de planejamento estratégico, um processo de decisão e um processo de mudança. Sob essa perspectiva, a estratégia é uma propriedade, um bem da organização.

A estratégia como prática apresenta uma abordagem diferente. Segundo Johnson et al. (2007) estratégia é algo que as pessoas fazem, consiste em uma atividade. Sob esse aspecto, a estratégia de diferenciação envolve pessoas fazendo coisas de forma diferente e difícil de serem reproduzidas, bem como o processo de estratégia envolve pessoas desenvolvendo estratégias.

Pelo fato de a perspectiva baseada na prática convidar a perceber a estratégia e o fazer estratégia como ações humanas e porque o foco é a interação humana, Johnson et al. (2007) afirmam que a investigação da estratégia assume uma posição ontológica que é distinta da principal corrente de estudo. A questão fundamental é o fato de a prática ser o âmago da questão, o que requer uma visão essencialmente diferente acerca da estratégia. Por conseguinte, existem razões econômicas, teóricas e empíricas pelas quais é necessário ponderar a respeito do que as pessoas fazem em relação às estratégias das organizações.

Segundo Johnson et al. (2007), a partir de uma perspectiva econômica, os mercados estão cada vez mais abertos, a entrada no mercado mais comum, os recursos mais negociáveis, as informações mais prontamente disponíveis e o trabalho em crescente mobilidade. Além disso, há que se considerar uma mudança para um ambiente de hipercompetição em que a velocidade, o inesperado e a inovação podem ser as bases para uma vantagem competitiva. E respostas rápidas e inovadoras à concorrência exigem uma descentralização organizacional, de modo que as decisões estratégicas são tomadas, ou influências estratégicas são exercidas por aqueles que estão mais próximos aos clientes ou fornecedores ou pelas competências organizacionais, e estas podem estar dispersas em outros níveis organizacionais e não somente na alta administração.

Esse crescente ritmo de mudança, consideram Johnson et al. (2007), também tendem a mudar a formulação da estratégia de episódios de planejamento e tomadas de decisão bem definidos para um processo mais contínuo, com raízes nas práticas cotidianas e, novamente, envolvendo mais pessoas em toda a organização. A compreensão da gestão estratégica nessas condições direciona a investigação para abordar as atividades dos atores organizacionais nesse contexto de mudanças descontínuas, e como isso influenciar os resultados estratégicos.

O segundo nível de análise proposto por Johnson et al. (2007) a considerar acerca da ação humana na atividade estratégica é o teórico. De acordo com os autores, a visão baseada em recursos (Resource Based View - RBV) foi criticamente analisada por falhar no cumprimento de suas próprias micro premissas. A maior parte da pesquisa empírica sobre RBV marginaliza muitas atividades de gestão ou de outra natureza, mas que são centrais para

o argumento de que o princípio para o desempenho superior reside no uso de recursos raros, únicos e de difícil imitação.

Existem ainda, outras áreas da teoria que, segundo Johnson et al. (2007), tornaram-se fundamentais para o campo da estratégia e que recebem as mesmas críticas. O debate sobre as capacidades dinâmicas baseadas em teorias evolutivas é um exemplo. A teoria evolucionista tem, originalmente, a importância de uma variedade de atividades geradoras no nível micro que podem produzir efeitos macro. Por ora, os estudiosos raramente analisam as origens das capacidades dinâmicas em tais níveis, confiando, em vez disso, nas rotinas mais observáveis e frequentemente documentadas ou simplesmente nas bases comportamentais das organizações, que constituem, na verdade, caixas pretas de atividades, variações que precisam ser entendidas em seus pormenores.

A pesquisa empírica acerca do tema estratégia necessita, igualmente, mais seriedade para entender o que as pessoas fazem, afirmam Johnson et al. (2007). Um exemplo é o planejamento estratégico, o qual tem sido, por um longo período, foco de pesquisas em estratégia. Contudo, o ponto de convergência dos estudos é a busca da relação entre a presença do planejamento e o desempenho obtido pela organização, negligenciando quase que, por completo, os detalhes envolvidos no planejamento que é feito. Diante desse fato, os resultados um tanto contraditórios de tais estudos não surpreendem. Apenas recentemente tem havido um interesse maior por investigar mais detalhadamente o processo de planejamento das organizações (JOHNSON et al., 2007).

Existem, portanto, contundentes razões econômicas, teóricas e empíricas para um olhar mais atencioso à estratégia como prática. Segundo Johnson et al. (2007), um motivo muito prático reside no fato de que, em grande parte das pesquisas em estratégia ao nível das organizações, o risco está cada vez mais distante dos gestores. A literatura sobre estratégia restringe os gestores de *insights* ao fornecê-los um guia pré-estabelecido de como agir.

Whittington (2007) propõe cinco direcionamentos para a pesquisa da estratégia como prática através de um olhar sociológico, a saber:

1. Busca por conexões e relacionamentos: o olhar sociológico deve tornar os pesquisadores relutantes em tratar as pessoas como indivíduos ou eventos únicos, visto que destaca as ligações existentes entre as organizações. O autor considera que as pessoas ocupam posições sociais comuns e, dependem dos relacionamentos tanto internos quanto externos à organização e, ainda, envolvem-se em atividades cotidianas genéricas. Essas relações modelam as expectativas, os comportamentos e os resultados.

2. Reconhecer as raízes sociais: a perspectiva sociológica enfatiza como uma atividade está associada ao contexto em que está inserida. Pesquisadores práticos devem manter-se sintonizados com um conjunto mais amplo de conexões e relações, reconhecendo as raízes sociais das ações.

3. Prosseguir com ironia: o autor considera o esforço da estratégia como prática, de certa forma, irônico ao transformar um fenômeno já considerado fundamentalmente econômico em mais uma prática social. A abordagem sociológica da estratégia como prática enfatiza aspectos importantes, comumente negligenciados, tal como o valor para o praticante em dominar ferramentas aparentemente simples, visto que o uso de tais ferramentas direciona a estratégia por caminhos inesperados.

4. Problematizar o desempenho: a estratégia como prática interessa-se pelo desempenho organizacional e também considera que sua repercussão merece ser analisada. Assim, o desempenho pode ser problematizado a um micro-nível, considerando a competência e credibilidade de cada um dos profissionais envolvidos na atividade da estratégia no desempenho de seus papéis, extrapolando por consequência a simples noção do desempenho organizacional.

5. Respeitar a continuidade: Convencionalmente, o planejamento estratégico é revisado, em média, uma vez ao ano na maior parte das organizações. Tais práticas, todavia, necessitam de constantes revisões e adaptações. Nesse contexto, Jarzabkowski (2004) cita que a estratégia suscita um processo recursivo.

O autor pondera que a riqueza de oportunidades de pesquisa que proporciona o campo da estratégia como prática deriva de uma noção fundamental: a estratégia é uma prática social, logo pode se apresentar de forma difusa, multifacetada. Assim, a estratégia sob um olhar sociológico é mais uma ação exercida pelas pessoas, considerando tanto indivíduos quanto grupos de forma geral. E, para que a ação se faça de forma efetiva, há que se dispor das rotinas e procedimentos, de materiais e recursos discursivos e da tecnologia presente.

A estratégia como prática, afirma Whittington (2007), pode construir um processo de realização em muitos domínios, como decisões e gerenciamento de mudanças. Contudo exige uma agenda própria para prosseguir, cuja ênfase é a prática, os praticantes e a profissão como um todo.

2.2.2.1 Os praticantes da estratégia e a prática (*práxis*)

A investigação sobre estratégia como prática, segundo Jarzabkowski e Spee (2009), analisa a estratégia como algo que as pessoas fazem, com ênfase nos praticantes da estratégia. Contudo, a literatura indica uma definição muito ampla de quem podem ser considerados esses praticantes. Ademais, estudos empíricos sinalizam que praticante da estratégia não é uma referência a profissionais individuais somente, mas inclui um grupo de profissionais, o que indica uma necessidade de categorização desses diferentes tipos de profissionais.

Whittington (2006) afirma que os praticantes são cruciais mediadores entre práticas e *práxis* e, a inaptidão destes profissionais pode levar ao insucesso da estratégia. Assim, é relevante para este campo de estudo entender como os praticantes foram preparados para a prática da estratégia. O autor afirma que a eficácia da *práxis* depende fortemente da capacidade de acesso e estabelecimento da estratégia por parte do praticante.

Como resultado da análise de artigos empíricos e teóricos, Jarzabkowski e Spee (2009) consideraram duas dimensões para classificar a abordagem em relação aos praticantes: se o praticante é um indivíduo ou grupo e se o praticante localiza-se dentro ou fora da organização. Dentre os documentos analisados pelos autores, alguns identificam os profissionais de estratégia como indivíduos, utilizando-se da análise da atividade específica de um indivíduo como, por exemplo, o diretor de uma unidade organizacional, e sua interação com outros atores. Já outros estudos identificam os profissionais de estratégia como um grupo ou uma categoria de atores, dentre os quais incluem a alta administração, a média gerência, os engenheiros e assim por diante.

Ainda citando a análise de Jarzabkowski e Spee (2009), os praticantes de estratégia foram classificados quanto às fronteiras organizacionais. O praticante pode estar dentro de uma organização, o que significa obedecer a uma hierarquia na estrutura organizacional, tais como o diretor, o gerente de linha ou o gerente de projeto. Alternativamente, o praticante pode ser externo à organização, formando uma categoria de profissionais que influenciam a estratégia organizacional, mas que não possui um cargo na hierarquia da empresa. Nessa categoria, incluem-se os consultores, atores institucionais como câmaras de indústria e comércio, sindicatos, meios de comunicação e outros grupos de interesse.

A *práxis*, afirmam Jarzabkowski e Spee (2009), é onde a ação e a operação se encontram, uma síntese dialética do que está acontecendo em uma sociedade e o que as

pessoas estão fazendo, o que indica que a *práxis* pode ocorrer em mais de um nível. Assim, foram definidos três níveis de *práxis*: micro, meso e macro-*práxis*.

Jarzabkowski e Spee (2009) definem que a micro-*práxis* refere-se aos estudos que exploram e tentam explicar a prática da estratégia no nível da experiência individual ou do grupo acerca de um episódio específico, como uma decisão, uma reunião ou um *workshop*. Então tais estudos buscam explicar fenômenos específicos os quais estão relativamente próximos da construção dos atores e, conseqüentemente, são considerados parte de suas micro interações. A meso-*práxis* faz referência aos estudos que exploram e tentam explicar a prática da estratégia no nível organizacional ou sub-organizacional, assim como um programa de mudança, um processo estratégico ou um padrão de ações estratégicas. Já a macro-*práxis* refere-se à tentativa de esclarecer a prática da estratégia em nível institucional, normalmente, associada com a explicação dos padrões de ação de um setor específico do mercado.

Seguindo a classificação em torno das duas dimensões – prática e praticantes, Jarzabkowski e Spee (2009) desenvolveram uma tipologia composta de nove domínios passíveis de investigação no campo da estratégia como prática, com base em três tipos de praticantes: o ator individual e interno à organização, o conjunto de atores internos à organização e o conjunto de atores externos à empresa. Cada um dos nove domínios representa uma possível área de investigação da estratégia como prática, sendo que alguns foram mais explorados através da pesquisa empírica, enquanto outros são citados nos trabalhos teóricos, embora ainda não tenham sido objeto de pesquisas empíricas. A tipologia desenvolvida pelos autores segue na Figura 5.

Nível da prática	macro	C n Empírico = 1 n Teórico = 0	F n Empírico = 1 n Teórico = 2	I n Empírico = 1 n Teórico = 8
	meso	B n Empírico = 3 n Teórico = 0	E n Empírico = 16 n Teórico = 0	H n Empírico = 1 n Teórico = 0
	micro	A n Empírico = 6 n Teórico = 1	D n Empírico = 6 n Teórico = 0	G n Empírico = 0 n Teórico = 0
		Ator individual interno à organização	Conjunto de atores internos à organização	Conjunto de atores externos à organização
Tipo de praticante				

Figura 5 – Tipologia da pesquisa em estratégia como prática por tipo de praticante e nível de *práxis*.

Fonte: Jarzabkowski e Spee, 2009.

Na tipologia apresentada acima, incluem-se somente os artigos teóricos e empíricos que identificam explicitamente a agenda da estratégia como prática, e os artigos considerados em cada domínio podem estar sobrepostos, ou seja, estão citados em mais de um domínio.

A tipologia ilustrada na Figura 5 é, portanto, conforme Jarzabkowski e Spee (2009) um instrumento que objetiva facilitar a compreensão das áreas de estudo em estratégia como prática, identificando os campos que já possuem um melhor desenvolvimento e as lacunas existentes, especialmente, em trabalhos empíricos. Os nove domínios fornecem então, exemplos de temas de investigação estudados atualmente no campo da estratégia como prática. Importa ressaltar que os domínios apresentados não são mutuamente exclusivos e, embora possam ser entendidos como uma área específica de estudo, uma pesquisa pode abranger mais de uma área em seu estudo.

As práticas citadas por Jarzabkowski e Whittington (2008) incluem tanto a teoria quanto a prática derivadas de ferramentas que se tornaram parte do vocabulário da atividade

da estratégia, tais como, as cinco forças de Michael Porter, modelos de decisão e sistemas orçamentários, artefatos e tecnologias, como apresentações e planilhas.

Utilizando a tipologia apresentada na Figura 5, uma análise da meso prática envolvendo um conjunto de atores internos à organização, pode ser ilustrada através de recente estudo de Laine e Moisander (2009). Os autores apresentaram uma análise empírica com base em um estudo de caso instrumental, cujo foco foram as práticas de trabalho de engenheiros de projetos de uma grande corporação multinacional, no ramo de consultoria e engenharia.

O estudo explorou como a estratégia emerge dos entendimentos locais, das rotinas e atividades através da abstração de um conjunto de práticas de trabalho estratégicas relevantes a partir do desdobramento das atividades diárias dos engenheiros de projeto. Para cumprir o objetivo, foram conduzidas entrevistas com os engenheiros de projetos da organização além da observação de seus trabalhos enquanto consultores de gestão.

Do estudo empírico de Laine e Moisander (2009), resultaram as seguintes práticas de trabalho:

1. Investimento na busca de soluções técnicas: a organização que fora objeto de estudo, orienta seus engenheiros a buscarem continuamente novas soluções mesmo quando abordagens e tecnologias apropriadas já existem e estão facilmente disponíveis. Tal orientação representa os valores dos fundadores da organização, qual seja, o entusiasmo em fornecer o estado da arte em soluções técnicas para grandes e pequenos projetos de investimento em todo o mundo. Essa prática, que representa um hábito incorporado para agir, pensar, compreender, utilizar ferramentas e linguagens, conhecer e sentir, de forma consistente em diversas circunstâncias, constitui a essência da experiência e satisfação dos engenheiros de projeto.

2. Cuidado com os detalhes: cuidar dos detalhes constitui uma prática de trabalho que tem sido construída através das atividades rotineiras no desenvolvimento dos projetos, durante um longo período de tempo na vivência dos engenheiros de projetos. Sabedoria ou habilidade, segundo a lógica dessa prática, implica na capacidade de compreensão dos detalhes do projeto como um todo. Uma boa experiência, assim, é construída a partir do dia a dia de trabalho, e, o “aprender fazendo” é mais valorizado que a educação técnica, uma vez que demanda tempo para o desenvolvimento desse conhecimento.

3. Prosseguir com intimidade no relacionamento com os clientes: aprender fazendo relaciona-se a novos desafios em projetos de clientes. O trabalho em conjunto com o cliente resulta em uma relação íntima e no fortalecimento do sentimento de confiança e

entendimentos equânimes e comuns que, por sua vez, constituem pilares para a compreensão e até antecipação das necessidades dos clientes. Contudo, o trabalho de desenvolvimento, como o planejamento da estratégia, não é muito apreciado por ser considerado algo dissociado dos projetos e necessidades dos clientes. Assim, dentro dessa prática, jovens profissionais e clientes, para os quais novas soluções não foram produzidas, podem ser considerados pouco atrativos.

4. Sobreviver individualmente: tal prática direciona os engenheiros de projetos a impelir seus limites para o trabalho e a se superarem na busca de soluções, cumprimento dos prazos e entrega de todo o trabalho atribuído a eles. Isso se sustenta, de acordo com Laine e Moisander (2009), por uma espécie de *ethos* de perseverança e sobrevivência individuais através da luta do próprio indivíduo. Esse caráter individualista de sobrevivência que sustenta essa prática também orienta os engenheiros de projeto à não ostentação de suas habilidades e conquistas.

Laine e Moisander (2009) argumentam que a lógica inerente às práticas apresentadas produz a estratégia emergente. Assim, faz-se necessário que os engenheiros de projetos e profissionais com funções similares, os quais frequentemente não tomam parte da alta administração das organizações, mereçam o direito de integrarem a formulação da estratégia.

Nocker (2005), com o intuito de expandir a visão acerca do “fazer estratégia”, analisou como a estratégia de times de projetos inter-organizacionais é realizada através do improviso. A autora propõe que as equipes de projetos não apenas implementam, através dos projetos, a estratégia que foi deliberada, mas também redefinem o significado da ação estratégica em curso, criando novos caminhos de se engajar na situação.

O estudo de Nocker (2005) incidiu na representação de três narrativas. A primeira história mostrou o problema do pensamento do conhecimento estratégico em termos meramente funcionais. A equipe, que trabalhava no desenvolvimento de *software*, não conseguia apreender os requisitos técnicos da aplicação do *software* para o cliente, visto que os concorrentes não estavam dispostos a compartilhar o conhecimento facilmente. Esse fato forçou a equipe a envolver-se em ações micro-estratégicas com o objetivo de convencer outros *stakeholders* que foram inicialmente opostos a essas iniciativas. Na principal corrente de pensamento sobre o gerenciamento de projetos, essa forma de fazer estratégia não é levada em conta, e para a principal abordagem acerca da metodologia de sistemas de informação, a análise de requisitos é principalmente considerada um processo funcional, embora pesquisas empíricas nessa área sugiram uma abordagem diferente.

A segunda narrativa do estudo de Nocker (2005) aborda como a equipe de projeto – para aumentar seu próprio espaço de influência e autoridade – quase que, paradoxalmente, necessita instar seus limites. Segundo a autora, de fato, inclusão e exclusão são processos relevantes para o sincronismo, portanto, para a coordenação das ações da equipe. Com o intuito de influenciar outros *stakeholders* a apoiar a estratégia escolhida, a equipe buscou apressar e intensificar a coordenação de atividades e a comunicação através da busca de alianças *ad hoc*. Esta segunda narrativa mostra o esforço na formalização das comunicações e ações com a expectativa de obter eficiência e comprometimento da equipe do projeto. Ilustra, ainda, como tal movimento originou dos distintos entendimentos acerca da prática do gerenciamento do projeto.

Por fim, na última narrativa de seu trabalho, Nocker (2005) elucida como a equipe, na ausência de um direcionamento, utiliza do improviso focando nas prioridades imediatas. Esse foi o único meio encontrado para desenvolver objetivos sustentáveis, ainda que de curto prazo. Questões sobre o futuro da identidade do projeto e do papel da própria equipe sob uma responsabilidade virtual foram emergindo enquanto potenciais relações com os principais *stakeholders* e referenciais estratégicos foram manipulados como possíveis em um “mundo imaginário”.

As três histórias do estudo de Nocker (2005), de acordo com a própria autora, ilustram como o fazer estratégia foi disseminado através de práticas de improviso situadas e a partir da investigação e experimentação. Na verdade, a estratégia da equipe de projeto não representava a busca de um objetivo comum, mas a busca de um significado comum mínimo para saber como obter o comprometimento da equipe e dos *stakeholders* a cada dia de trabalho no projeto.

Dessa forma, conforme as ilustrações das narrativas acima, quando as estruturas formais do projeto estavam ruindo ou prestes a falhar, por exemplo, pela falta de tomada de decisão da alta administração, o significado comum acordado pela equipe tornou-se a base que permitiu o fazer estratégia no momento. Esse fato, segundo Nocker (2005), exemplifica a criação de novas formas de saber, as quais não estão baseadas em um plano previamente estabelecido, a intervenção ou o perfil dos gestores legitimaram o desenho da estratégia. Esta, por sua vez, emerge através da participação da equipe em uma prática social situada com o objetivo de estabelecer modos de atuação.

Ainda, conforme o estudo de Nocker (2005), as ações micro-estratégicas da equipe não eram decorrentes de uma resposta a acontecimentos imprevistos apenas. As ações também foram originadas pelas diferenças no compartilhamento das experiências de uma ação

comum e das premissas de trabalho da equipe e entre a equipe com outros *stakeholders* do projeto. Assim, o imprevisto assume mais de um significado e apresenta-se relevante para a compreensão da prática diária do fazer estratégia.

Sendo assim, a questão não se resume em lidar com pressões externas somente, mas envolve o aprendizado sobre as implicações do envolvimento com a natureza heterogênea intrínseca ao fazer estratégia associado aos relacionamentos complexos e às expectativas dos envolvidos no projeto. Logo, a resposta improvisada que acontece no dia a dia do projeto vai além da necessidade de adaptação ao ambiente externo, visto que, através dessa prática, a equipe cria seu próprio contexto em curso.

Na seqüência serão apresentados os conceitos e considerações acerca das práticas de gerenciamento de projetos, do *portfólio* de projetos e os critérios de seleção dos projetos nas organizações.

2.3 O gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é utilizado para criar ou tratar de mudanças nas sociedades e nas organizações. A mudança nas organizações, normalmente, é ocasionada pelo seu direcionamento estratégico que resulta na utilização de recursos para a criação de um produto, serviço ou processo organizacional.

Cleland e Ireland (2000) afirmam que uma organização competitiva e em constante progresso possui um “fluxo de projetos” pleno dentro da organização, o qual suporta as mudanças existentes e as antecipam, de acordo com os propósitos da produção (curto prazo) e estratégicos (longo prazo). Portanto, o sucesso da organização pode depender, em grande parte, do sucesso dos projetos e do alcance de seus objetivos individuais.

A seguir, são apresentadas as considerações acerca das práticas de gerenciamento de projetos utilizadas e aceitas mundialmente, a gestão da estratégia através do *portfólio* de projetos e a seleção e os processos de escolha dos projetos dentro das organizações.

2.3.1 Projetos em perspectiva

Historiadores de gestão, de acordo com Shenhar e Dvir (1996), apontam que o nascimento da gestão de projetos se deu em torno de 1950 e 1960, associados a vários grandes programas de defesa e industriais executados na época. Durante esse período os conceitos de *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) e *Critical Path Method* (CPM) foram estabelecidos e tornaram-se quase sinônimos de gerenciamento de projetos. Segundo Cotas (1987), da união dessas duas técnicas resultou o que ficou conhecida como técnica PERT-CPM. Nessa época, certifica o autor, surgiu a primeira definição de projeto, que sucintamente era enunciado como um sistema interligado de atividades com objetivo, prazo e custo predeterminados.

Shenhar e Dvir (1996) afirmam, entretanto, que o moderno gerenciamento de projetos significa muito mais que o planejamento de um conjunto seqüencial e inter-relacionado de atividades. Atingir o sucesso em projetos requer a integração da gestão de diversas funções como gestão de equipes, comunicação, cronograma e custos, gestão de riscos, conflitos, ciclo de vida, dentre outras.

Em recente estudo, Ika (2009) apontou que seria uma excessiva simplificação tratar o gerenciamento de projetos como um conjunto de ferramentas e técnicas específicas que devem ser aplicadas para a consecução dos objetivos determinados pela organização. Certamente, de acordo com a autora, pode-se afirmar que problemas com o cronograma do projeto, bem como técnicas PERT, CPM e outras, têm sido alvo de preocupações dos pesquisadores e profissionais de projetos ao longo de muitos anos.

Contudo, de uma perspectiva científica, o sucesso do projeto continua a ser uma preocupação central, e muito se tem escrito e discutido sobre esta questão específica (COOKE-DAVIES, 2002). Segundo Ika (2009), os gerentes de projetos continuam sendo avaliados de acordo com os resultados dos projetos que gerenciam, e o sucesso das organizações, bem como a carreira desses profissionais, estão intimamente relacionados com o desempenho dos projetos. Assim, é relevante buscar uma boa compreensão acerca dos fatores que levam ao sucesso e ao fracasso dos projetos.

Um projeto, de acordo com Lientz e Rea (2002), pode ser tratado como a alocação de recursos direcionados para um objetivo específico, seguindo um planejamento, uma abordagem organizada. E os projetos são moldados pelo ambiente nos quais se inserem, pela cultura, o prazo de realização, por regulamentações do setor e ainda pela tecnologia. Ademais,

as organizações desenvolvem múltiplos projetos simultaneamente. Logo, são questões críticas definir como os recursos serão gerenciados através do trabalho do projeto e da rotina da organização, como assegurar um resultado com qualidade, além de garantir os desempenhos orçamentários e de prazos estabelecidos, e como promover a melhoria da gestão do projeto por meio das lições aprendidas.

Para Prado (2004), projeto pode ser definido como um esforço único e não-repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado, e que congrega e aplica recursos visando ao cumprimento de objetivos pré-estabelecidos. Para o autor, a denominação único e não-repetitivo implica que o produto ou serviço possui alguma diferença em relação a todos os produtos ou serviços similares já produzidos. Essa denominação é utilizada na definição de projeto para reforçar a distinção em relação à operação continuada.

Projetos e o gerenciamento de projetos bem sucedidos não constituem novidade alguma nos últimos 50 anos (LIENTZ; REA, 2002). Segundo esses autores, ao longo da história, muitos projetos foram realizados através das gerações, e muitos deles com grande sucesso, podendo citar como exemplo as pirâmides do Egito, o Coliseu de Roma, o Taj Mahal, dentre muitos outros. Cotas (1987) destaca que o gerenciamento empírico de projetos sempre existiu, apenas sem terminologia e tecnologia características, próprias e distintas de outras disciplinas.

Segundo Cotas (1987) a evolução mais sensível do gerenciamento de projetos ocorreu em suas áreas de aplicação, muito ligadas, inicialmente, ao desenvolvimento de projetos no campo da informática e construção e montagem de obras de grande porte. No entanto, já na década de oitenta, o conceito ampliou-se, e o perfil do gerente de projetos foi modificando de simples planejador de redes de atividades a um articulador das questões humanas, demandando versatilidade frente às mudanças do ambiente que circundam o projeto.

Prado (2004) assinala que a palavra projeto, para algumas pessoas, ainda suscita a lembrança da construção de uma barragem hidrelétrica, do lançamento de uma nave espacial ou desenvolvimento de um *software*. Contudo, afirma Prado (2004), quem pensa assim estacionou-se na década de oitenta. A partir dessa década, as empresas aperceberam-se da enorme quantidade de projetos que são desenvolvidos em suas instalações o tempo todo. A seleção de profissionais para a organização é um projeto. A implantação de um programa de qualidade também se constitui um projeto e, ainda, são projetos a substituição de um equipamento, o lançamento de um novo número de uma revista semanal, a padronização das operações rotineiras de um departamento da empresa. Mesmo que haja repetição dos projetos,

cada vez que são executados, esses geram um produto algo distinto do que foi produzido anteriormente.

Lientz e Rea (2002) assinalam acerca do contexto mencionado em que, nos últimos 50 anos, o ritmo de inovação tecnológica tem acelerado e a pressão é pela obtenção de resultados em um período de tempo cada vez menor. Os tempos atuais representam um período de mudanças geopolíticas e sociais, os padrões do tempo mudaram, impactando sociedades, economias e governos, o aprimoramento da tecnologia é célere. Todo esse conjunto de fatores direcionou as organizações para a realização de muitos projetos ambiciosos envolvendo reestruturação, criação de novas indústrias e novos produtos.

E todas essas mudanças afetam diretamente todos os aspectos dos projetos, assinalam Lientz e Rea (2002). As restrições de tempo obrigaram as pessoas a empreenderem projetos com maior retorno em curto prazo, negligenciando o longo prazo, e paciência é, definitivamente, escasso em projetos.

E como os fatores ambientais realmente afetam os projetos? Como o gerente do projeto e a equipe devem responder a esses desafios? Tais questões relacionadas ao ambiente do gerenciamento dos projetos são intrigantes, visto que muitos princípios do gerenciamento dos projetos são atemporais e, teoricamente, aplicam-se a projetos de todos os tamanhos e tipos ao longo do tempo. Entretanto, os recursos, o orçamento, os métodos e ferramentas utilizados para empreender projetos dependem do ambiente. O grande desafio, segundo Lientz e Rea (2002), é combinar a tecnologia do futuro com lições aprendidas do passado para o desenvolvimento de projetos bem sucedidos.

Para Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006), os projetos constituem força motriz para muitas organizações, na maior parte das indústrias. Os projetos podem ser vistos como esforços de mudança da sociedade, e o ritmo de mudança é crescente (DINSMORE; CABANIS-BREWING, 2006). Dessa forma, a gestão eficiente e eficaz das mudanças é o único caminho para que as organizações possam sobreviver e crescer neste mundo moderno.

Considerando este contexto em que os projetos estão por toda parte sendo desenvolvidos pelos mais diversos setores da indústria e assumindo tal importância para a sobrevivência das organizações, importa compreender as suas principais características. Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006) destacam algumas, a saber:

- Os projetos são empreendimentos únicos que geram um produto ou serviço singular. Quanto aos fatores que atribuem tal singularidade aos projetos, Sabbag (1999) considera advindos de mudanças aleatórias do ambiente (governo, competidores, inovação, eventos da natureza, interferências, imprevistos, entre outros) e da revolução tecnológica que,

acompanhada de transformações sociais, culturais e políticas, torna insignificante o controle ou poder dos gestores.

- São compostos por atividades interdependentes. E, coerente com a própria definição de projetos, as atividades possuem início e fim pré-determinados.

- Os projetos devem criar um produto final de qualidade. Para Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006), cada projeto gera entregas que devem obedecer a um determinado padrão de desempenho, ou seja, devem ter a qualidade garantida. Caso as entregas geradas pelo projeto não alcancem critérios de qualidade que permitam ser mensurados, o projeto não pode ser considerado completo.

- Projetos envolvem vários recursos, tanto humanos e não humanos, que exigem uma rigorosa coordenação. Geralmente há uma variedade de recursos, cada um com suas tecnologias, habilidades e características únicas. Quanto aos recursos humanos, isso leva a uma característica inerente de projetos: conflitos. Logo, um gerente de projeto deve ser hábil na gestão de pessoas.

- Os projetos são conduzidos pela restrição tripla, a qual envolve o prazo do projeto, os recursos (humanos e outros) e desempenho técnico (qualidade). Diferentes projetos podem ser conduzidos por uma restrição diferente, dependendo da ênfase estabelecida pela organização ou pela gerência do projeto. Sabbag (1999) afirma que o bom gerente de projeto busca otimizar o conjunto de metas, em vez de ocupar-se de uma em detrimento das demais.

Prado (2004) destaca ainda que os projetos, de uma maneira genérica, possuem as seguintes características comuns:

- Ciclo de vida: um projeto pode ser considerado como decomposto em um conjunto de etapas pelas quais ele progride e, ao fim de cada etapa, um produto é gerado.

- Incerteza: em projetos nos quais a equipe não tenha tido envolvimento com tal tipo de trabalho anteriormente a incerteza é alta. Em cenários onde o mesmo tipo de projeto se repete, a incerteza é baixa, mas, ainda assim, situações imprevistas são passíveis de emergir.

- Possibilidades de mudanças durante o ciclo de vida do projeto: devido às incertezas que permeiam o projeto, algumas decisões serão modificadas em algum momento. Modificações em excesso podem resultar em um aumento demasiado no tempo e custo do projeto e, casualmente, levá-lo ao fracasso. Entretanto, não aceitar nenhuma modificação pode implicar na criação de um produto que não atende às necessidades do cliente. A escolha correta exige maturidade do gerente de projeto.

▸ Aumento do conhecimento com o tempo: quanto maior o envolvimento com o projeto, maior o conhecimento acerca do produto (bem ou serviço) que está sendo produzido, bem como seu processo produtivo.

▸ Interfuncionalidade: projetos, normalmente, envolvem diversas áreas da organização. Para que projetos interfuncionais sejam executados com sucesso, faz-se necessário a adequação da estrutura da organização.

Acerca da incerteza presente nas características citadas acima, Sabbag (1999) assinala ser resultante da complexidade, singularidade e rigor das metas do projeto. Dessa forma, de acordo com o autor, quanto mais complexo um projeto, mais o gerenciamento se diferencia da administração tradicional. Quanto mais singular, menos será possível apoiar-se em experiências anteriores. Quanto mais severas as metas, maior exigência de eficácia do gerenciamento. E, quanto mais interdependentes forem as atividades, mais complexo o planejamento e a coordenação requeridos.

Meredith e Mantel (2006) indicam três forças fundamentais que impulsionaram o desenvolvimento de novos métodos de gestão, especialmente, do gerenciamento de projetos: a expansão exponencial do conhecimento, a demanda crescente por uma ampla gama de bens e serviços complexos, sofisticados e personalizados, e a evolução dos mercados competitivos em nível mundial para produção e consumo de bens e serviços.

As três forças destacadas por Meredith e Mantel (2006), aliadas, impõem o uso de equipes para resolução de problemas os quais costumavam ser resolvidos individualmente. A combinação dessas três forças contribui, ainda, para aumentar consideravelmente a complexidade dos bens e serviços produzidos, além da complexidade dos processos utilizados para produzi-los, que, por sua vez, leva à necessidade de sistemas mais sofisticados para controlar os processos, bem como os resultados.

Segundo Valeriano (2005), o gerenciamento de projetos está voltado para dois campos os quais estão intimamente ligados: o produto e as atividades gerenciais. No início do projeto, assinala o autor, o produto é imaginariamente decomposto em suas partes constitutivas (subconjuntos, partes, peças), e o gerenciamento é planejado e executado de acordo com as áreas de interesse gerenciais: o escopo do projeto, os custos, o tempo, a qualidade, as equipes e demais pessoas envolvidas no projeto.

Acerca das áreas de interesse gerenciais, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2008), guia de boas práticas de gerenciamento de projetos preconizado pelo *Project Management Institute* (PMI), instituto norte-americano que atua como orientador e normatizador nesta área, declara que são nove as áreas de conhecimento relevantes para uma

efetiva gestão de projetos, a saber: escopo, prazos, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e integração. Essas nove áreas de conhecimento são apresentadas através de cinco fases: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto.

A fase de iniciação do projeto, de acordo com Valeriano (2005), é caracterizada por um conjunto de percepções, vontades e interesses, de forma geral, originado por uma oportunidade identificada dentro das organizações ou por uma demanda ou necessidade manifestada por organizações externas. À identificação de tal oportunidade ou necessidade, segue-se a identificação do problema e a concepção da fase de iniciação, a qual, para ser concluída com sucesso, exige a definição do comprometimento da organização em prosseguir com a fase seguinte.

Com as informações geradas na fase de iniciação do projeto e com a aprovação formal deste, procede-se a fase de planejamento que contempla, sobretudo, os aspectos relacionados à execução e controle. Nessa fase, afirma Menezes (2003), a preocupação central é com a estruturação e viabilização operacional do projeto. Nessa etapa, a proposta do trabalho, já aprovada, é detalhada por meio de um plano de execução operacional.

A fase de execução, afirma Valeriano (2005), coloca em ação todas as tarefas planejadas, nas condições planejadas para qualidade, custos e prazos, com o propósito de alcançar os objetivos das partes interessadas no projeto. A fase de controle segue simultaneamente à de execução, podendo dar origem a diversos ajustes ou mudanças no planejamento inicial, buscando-se, contudo, manter o escopo do projeto.

As atividades na fase de execução são próprias para cada projeto em particular. (MENEZES, 2003). Entretanto, de forma genérica, constituem ocorrências principais nessa etapa tornar ativa a comunicação entre os membros do time do projeto e demais intervenientes, executar as entregas previstas e programadas, utilizar os recursos conforme o que foi programado e conduzir as reprogramações no projeto a partir do planejamento e diretrizes iniciais, que podem ser, no entanto, mutáveis.

Uma vez que o objetivo do projeto é atingido, afirma Valeriano (2005), o mesmo deve ser encerrado, após a aceitação formal do produto gerado. Nessa etapa, são tomadas providências para a conclusão de contratos, encerramento administrativo, devolução de materiais, espaços, entre outros, e dispensa e dissolução da equipe, o que é feito após uma avaliação geral e o levantamento das lições aprendidas com o projeto.

Segundo o guia PMBOK (2008), convém ainda que os projetos sejam divididos em fases, o que permite que esses sejam segmentados em subconjuntos lógicos para facilitar o

gerenciamento, o planejamento e o controle. Contudo, declara o guia, ainda que muitos projetos possuam fases similares com entregas similares, poucos são idênticos. Alguns terão somente uma fase, outros poderão ter fases distintas e, normalmente, com durações e extensões também diferentes.

Desse modo, as etapas do ciclo de vida de um projeto ou as fases mencionadas de acordo com o PMBOK (2008) não são estanques. Segundo Menezes (2003), há uma interface entre as fases que se sequenciam, o que pode representar maior ou menor certeza na delimitação dos objetivos e do escopo do projeto em sua fase inicial. Esse caráter do ciclo de vida do projeto manifesta-se também na possibilidade de problemas e conflitos possíveis de ocorrerem em cada uma de suas fases, o que requer do gerente de projetos habilidades e competências comportamentais e ênfase em aspectos gerenciais e multidisciplinares.

Assim, as complexidades e os aspectos multidisciplinares dos projetos exigem que muitas peças se unam para que os principais objetivos do projeto – desempenho, tempo e custo – sejam atingidos, afirmam Meredith e Mantel (2006). Segundo os autores, há uma tendência em se pensar em um projeto unicamente em termos de resultado, ou seja, do desempenho. Mas o tempo em que o resultado estará disponível é em si parte do resultado, bem como o custo necessário para alcançar tal resultado.

De fato, mesmo o conceito de desempenho ou escopo é mais complexo que aparenta ser, afirmam Meredith e Mantel (2006). Estudos argumentam que, além de tempo, custo e especificações, existe uma quarta dimensão a ser considerada. Esta quarta dimensão é a expectativa do cliente, que, por vez, tende a aumentar no transcorrer do projeto. É comum ademais, diferenças entre as expectativas do cliente e da equipe do projeto, visto que cada um possui um entendimento acerca do produto a ser gerado. Dessa forma, as expectativas do cliente e da equipe devem ser alinhadas e integradas no decorrer de todo o projeto.

Quanto à importância dessa interdependência entre as partes, Sabbag (1999) afirma que no desenvolvimento de um projeto cada interveniente depende das informações de outrem, tanto quanto da realização de atividades precedentes. Assim, quanto maior o imbricamento entre os executores, maior a incerteza em atingir os objetivos preconizados.

Meredith e Mantel (2006) apresentam os três objetivos diretos do projeto, os quais estão ilustrados na Figura 6. A ilustração indica que há uma função que se relaciona com tais objetivos, e que varia de acordo com o projeto. A principal tarefa do gerente de projeto, segundo os autores, é gerenciar as relações ou compensações entre os objetivos.

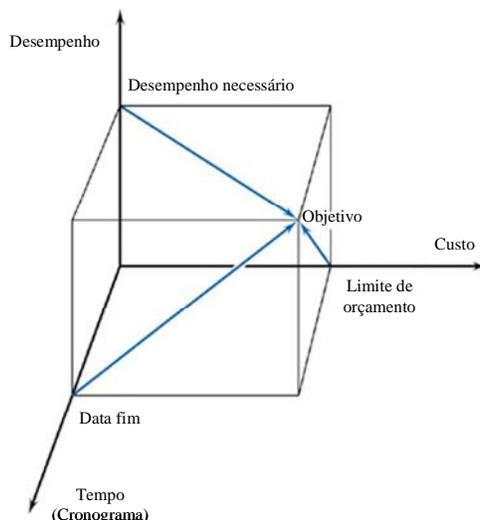


Figura 6 – Metas diretas do projeto – desempenho, custo, tempo.

Fonte: Meredith e Mantel, 2006.

De acordo com Meredith e Mantel (2006) desde o princípio da aplicação das práticas de gestão de projetos, os objetivos de tempo, custo e desempenho são considerados os principais determinantes do sucesso ou fracasso do projeto. Posteriormente, outros objetivos foram sugeridos e considerados como igualmente relevantes, mas não substituem os objetivos diretos tradicionais.

Nesse contexto, Menezes (2003) aponta um tríduo que deve caminhar sempre junto em um projeto: prazo, custo e qualidade. O significado da qualidade nesse trinômio está relacionado com as especificações, as quais não incluem somente a qualidade do produto, mas também o escopo e gestão do projeto. Segundo Menezes (2003), o fator qualidade, considerando a dimensão apresentada, é muitas vezes esquecido em detrimento do cumprimento dos prazos e do orçamento do projeto.

Não obstante o crescente desenvolvimento de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projeto, bem como a ascendente quantidade de organizações, voltando seu foco a essa disciplina, os projetos ainda falham em lidar com a incerteza, afirma Yazici (2009). É muito comum, também, que os projetos não respeitem os prazos, custos, metas estabelecidas e a expectativa das partes interessadas.

Em face dessas incertezas os processos tradicionais de gerenciamento de projetos recebem críticas advindas especialmente de ambientes de negócios muito instáveis. Nesse contexto, é crescente uma vertente de profissionais que defendem um método de gerenciamento adaptativo, uma abordagem ágil de gestão de projetos. O referido método tem como base dois princípios importantes: i) tomada iterativa de decisões ou escolhas baseadas

no aprendizado a partir de resultados de decisões prévias e; ii) flexibilidade estratégica ou prevenção contra decisões irreversíveis.

Em busca de resultados satisfatórios em gestão de projetos, grande parte dos processos tradicionais, baseiam-se em planos e estimativas bem detalhados, separação de obrigações, fases de encerramento (*gates*) e controle rigoroso de mudanças. Segundo Cuellar e Augustine (2008), em situações problemáticas, nas quais os requisitos não se alterem muito e a solução seja bem compreendida esse processo parece ser bem efetivo. Métodos tradicionais são ótimos para atingir metas estabelecidas (CUELLAR; AUGUSTINE, 2008).

Contudo, em situações nas quais o escopo do projeto sofre frequentes alterações, processos ágeis são idealizados com o intuito de alcançar esses alvos móveis. Santos (2008) afirma que a abordagem adaptativa fundamenta-se no pressuposto de que as mudanças são inevitáveis e que não é possível saber todos os aspectos do projeto quando este se inicia. O foco dessa abordagem, segundo o autor, é a redução de riscos e a entrega de valor ao cliente o quanto antes e conforme as prioridades estabelecidas pelo próprio cliente.

Sobre a gestão, seguindo processos ágeis ou adaptativos, Cuellar e Augustine (2008) assinalam que as pessoas que conduzem esse processo – os gerentes dos projetos – devem organizar a equipe e o trabalho para entregas rápidas e contínuas, para o *feedback* frequente e, desde o início, para a prontidão das respostas às mudanças, descoberta de soluções para a melhoria contínua e para o desenvolvimento de equipes altamente colaborativas.

Mas Santos (2008) alerta que a falta de informações adequadas para os níveis gerenciais resulta em dificuldades na adoção dos processos ágeis, especialmente, em grandes organizações. Segundo o autor, isso ocorre por dois motivos principais: resistências devido à percepção de que processos ágeis não são disciplinados e robustos para atender à demanda de projetos e, em outras situações, os processos ágeis são tidos como uma saída mágica para a redução do cronograma do projeto.

De acordo com Virine (2009), a essência do gerenciamento adaptativo de projetos é que cada nova fase do projeto é planejada com base no aprendizado do desempenho real do projeto. Dessa forma, o aprendizado pode ser incorporado a cada etapa ou iteração do projeto e utilizado nas etapas seguintes. Espera-se desse processo iterativo uma redução de riscos e incertezas à medida que o projeto é desenvolvido.

Contudo, a falta de informações adequadas, conforme exposto por Santos (2008), ou a interpretação incorreta desse processo em função do nível de maturidade em que se encontram a organização e seus gestores, acaba por aumentar os riscos e limitar os ganhos de produtividade.

Segundo Yazici (2009) para o incremento no nível de maturidade em gerenciamento de projetos, as organizações precisam investir não somente no conhecimento acerca das práticas, métodos e ferramentas sobre o tema, mas também avaliar sua orientação cultural, tornando os esforços de mudança resultado dessas avaliações. O ambiente da organização tem influência significativa no desempenho do projeto e no sucesso em longo prazo das organizações, afirma Yazici (2009). Além disso, é relevante que o gerenciamento de projetos nas empresas seja feito à luz de seu direcionamento estratégico.

2.3.2 Gestão estratégica por meio de múltiplos projetos

A gestão eficaz de projetos, isoladamente, não é suficiente para garantir os resultados esperados pelas organizações. De acordo com Morris, Peter e Pinto (2007), o foco da gestão nas empresas atuais mudou para a gestão simultânea de um conjunto de projetos, a fim de direcionar, efetivamente, o alinhamento de tais projetos com a estratégia da organização.

Essa abordagem envolve conceitos de gestão baseados em projetos, programas e *portfólios*, destacam Morris, Peter e Pinto (2007). Carteiras contendo diferentes tipos de projetos normalmente estão sob a gestão de unidades organizacionais, e a gestão desses projetos deve conectá-los aos objetivos do negócio para o alcance das expectativas estabelecidas pela estratégia da companhia.

O *Project Management Institute* (PMI) afirma que, em organizações maduras de gerenciamento de projetos, este existe em um contexto mais amplo regido pelo gerenciamento de programas e *portfólios* (PMBOK, 2008). Segundo o instituto, o planejamento organizacional impacta o projeto através de uma priorização de projetos baseada em risco, financiamento e no plano estratégico da organização. Dessa forma, o planejamento organizacional pode orientar o financiamento e dar suporte aos projetos componentes com base nas categorias de risco, linhas específicas de negócios ou tipos gerais de projetos, como infra-estrutura e melhoria de processos internos.

Prado (2004) define carteira de projetos ou *portfólio* como uma coleção de programas e/ou projetos, eventualmente, com outras ações do tipo não-projeto, agrupados para facilitar o efetivo gerenciamento daquele trabalho para atingir objetivos estratégicos. O *portfólio* envolve programas e projetos, os quais não necessitam ser interdependentes ou inter-relacionados. A gestão de *portfólio* possui três objetivos bastante conhecidos, a saber: a

maximização do valor do *portfólio*, o alinhamento entre *portfólio* e estratégia e o balanceamento do *portfólio*.

De acordo com o *Project Management Institute* (PMBOK, 2008), o gerenciamento do *portfólio* representa uma oportunidade para tomada de decisões que permitam o controle ou influência de um grupo de componentes (*subportfólio*, programas, projetos, ou outros trabalhos) para o alcance de resultados específicos. Dessa forma, importa notar que projetos, programas e *portfólios* constituem empreendimentos distintos em termos de sua estrutura. Ademais, possuem objetivos particulares, mas que, juntos, exercem uma função estratégica maior dentro do *portfólio* global de uma organização, que é a tradução de seus objetivos estratégicos. O Quadro 3, ilustra as principais distinções entre projetos, programas e *portfólio*:

Segundo Bordichon e Vieira (2007) a visão do *portfólio* de projetos se apoia nas definições, nos compromissos, assim como nos papéis e nas responsabilidades claras e precisas. Segundo os autores, para a direção geral da organização, o fato de se comprometer e definir as noções de projetos, gestão de projetos e de gerenciamento por projetos implica em modos de gestão diferenciados e eficazes.

Dessa forma, o compromisso da alta administração com o direcionamento estratégico deve ser claro e sem ambigüidade, assinalam ainda Bourdichon e Vieira (2007). Caso contrário, deixará margem para a abertura de espaços relativos a futuros conflitos de interesse entre as funções operacionais e os projetos.

	Projeto	Programa	Portfólio
Escopo	Definição dos objetivos e do escopo de forma progressiva ao longo do ciclo de vida do projeto.	Possui escopo mais amplo e proporciona benefícios mais expressivos.	Mudança no escopo de negócio de acordo com as metas estratégicas da organização.
Mudança	As mudanças são esperadas pelo gerente de projetos, os quais a executam através de processos para manutenção da gestão e do controle.	As mudanças são esperadas pelo gerente de programa, as quais estão relacionadas ou não ao programa.	Gerentes de <i>portfólio</i> monitoram continuamente mudanças no ambiente.
Planejamento	É progressivamente elaborado pelos gerentes de projeto através de planos detalhados.	Gerentes de programa desenvolvem o plano global do programa e planos de alto nível para direcionar o planejamento ao nível de componentes.	Gerentes de <i>portfólio</i> elaboram e mantém processos necessários ao portfólio agregado.
Gerenciamento	Gerentes de projeto gerenciam a equipe para alcançar os objetivos do projeto.	Gerentes de programa gerenciam o pessoal de apoio ao programa.	Gerentes de <i>portfólio</i> gerenciam ou coordenam o pessoal de apoio ao <i>portfólio</i> .
Sucesso	Medido pela qualidade do produto e do projeto, cumprimento dos prazos e custos e pelo nível de satisfação do cliente.	Medido pelo nível em que o programa satisfaz necessidades e benefícios pelo qual foi realizado.	Medido em termos do desempenho agregado nos componentes do <i>portfólio</i> .
Monitoramento	Gerentes de projeto monitoram e controlam o trabalho necessário para gerar o produto, serviço ou resultado do projeto.	Gerentes de programa monitoram progresso dos componentes do programa. Asseguram que as metas globais sejam atingidas.	Gerentes de <i>portfólio</i> monitoram indicadores agregados de desempenho e valor.

Quadro 3 – Resumo comparativo do gerenciamento de projetos, programas e *portfólio*

Fonte: *The Standard for Portfolio Management* – PMI (2008) – Traduzido pela autora

Nesse sentido, Vieira, Chain e Bordichon (2010) afirmam que, para a compreensão da necessidade de competências em projetos, a primeira etapa na estruturação do procedimento consiste em buscar um posicionamento entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais. Assim, é importante o estabelecimento de um processo que determine ligações entre a estratégia e a execução dos projetos. Segundo os autores, esse processo é baseado em uma dinâmica com uma dupla ligação: descendente (*top-down*) e ascendente (*bottom-up*), conforme ilustra a Figura 7.

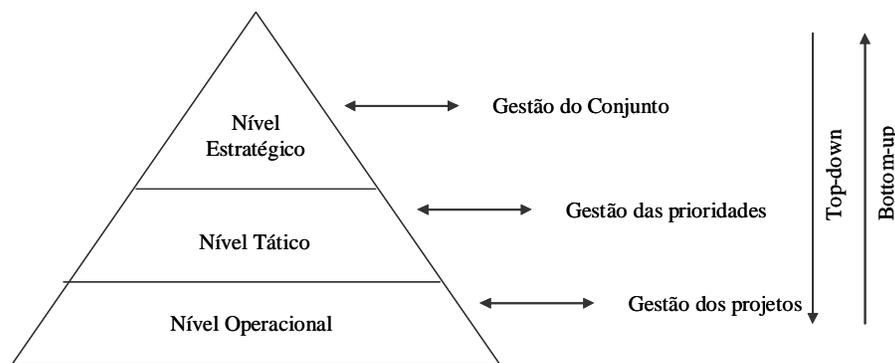


Figura 7 – Dinâmica interníveis na gestão de projetos.

Fonte: Vieira, Chain, Bourdichon (2010).

O papel mais importante da direção geral no nível estratégico é disseminar os principais conceitos para a efetiva gestão da carteira de projetos e também fazer com que o nível intermediário (nível tático) comprometa-se plenamente, garantindo dessa forma que os planos dos projetos sejam executados.

Um dos principais conceitos explorados na investigação acerca do valor do gerenciamento de projetos, de acordo com Thomas e Mullay (2008), é a dimensão em que a gestão de uma organização consegue estabelecer um contexto de gestão de projetos apropriado ao seu ambiente e aos tipos de projetos que compõem seu *portfólio*.

Embora os padrões de gerenciamento de projetos possuam, em virtude de sua natureza, ênfase em uma abordagem genérica, isto é, direcionado ao que é aplicado à maioria dos projetos na maior parte do tempo, há um crescente interesse em examinar com mais atenção as diferenças entre os projetos de acordo com o contexto, afirma Crawford, Hobbs e Turner (2006), além de qual é a influência de tais diferenças na sua gestão.

Em consonância com esse parecer, autores afirmam que o gerenciamento de um projeto deve ser adaptado às suas características específicas (SHENHAR; DVIR, 1996; WHEELWRIGHT; CLARK, 1992). Assim, existem muitas críticas ao uso incondicional de padrões de gerenciamento de projetos e, um desequilíbrio entre peculiaridades de um projeto e a abordagem de gestão escolhida é atribuído como um importante motivo de falhas nos projetos. O pressuposto subjacente a essa perspectiva, segundo Cooke-Davies et al. (2009), é que o sucesso de um projeto está relacionado à escolha da correta abordagem de gestão relacionada com as características específicas de cada projeto.

Nesse sentido, Shenhar (2010) sinaliza que as práticas atuais de gerenciamento de projetos são insuficientes para a prevenção e solução de problemas. Segundo esse autor, ainda

que tudo seja feito de acordo com as práticas convencionais e bem estabelecidas de gerenciamento de projetos, ainda existe a possibilidade de falha. O autor propõe um modelo adaptável para o gerenciamento de projetos, que difere da abordagem tradicional, conforme mostrado no Quadro 4.

A proposta de uma abordagem flexível para a gestão dos projetos feita por Shenhar (2010), que considera uma abordagem gerencial adaptável de acordo com as mudanças no ambiente, é coerente e corrobora afirmações feitas por outros autores: Wheelwright e Clark (1992); Cooke-Davies et al. (2009).

Contudo, a afirmação de Shenhar (2010), observada no Quadro 4, de que o gerenciamento de projetos tradicional considera que todos os projetos são iguais e que uma medida serve para tudo, diverge da própria definição de projetos preconizada pelo *Project Management Institute*, e adotada pelas linhas chamadas tradicionais. Uma das características de um projeto, de acordo com o PMBOK (2008), é a singularidade, que, por definição, pressupõe uma adaptação da abordagem de acordo com cada empreendimento.

Segundo Cooke-Davies et al. (2009), há também uma linha de pesquisa a qual sugere que o gerenciamento de projetos relaciona-se à estratégia da organização. Essa agenda de pesquisa analisa a relação entre o projeto e a estratégia da empresa e tem identificado a existência de estratégias e projetos que estão diretamente associados a um ambiente muito dinâmico. De acordo com esses estudos, ainda que um projeto não esteja sempre subordinado à estratégia principal da organização, ele pode, de fato, influenciá-la. A partir dessa perspectiva, o sucesso do projeto, dependerá, então, da escolha correta da estratégia em contextos específicos.

Modelo	Gerenciamento de Projetos tradicional	Gerenciamento de Projetos adaptável
Objetivos do projeto	Fazer o trabalho no prazo, conforme orçamento e requisitos	Obter resultados para o negócio. Atingir múltiplos critérios
Plano do projeto	Um conjunto de atividades que precisa ser executado conforme planejado a fim de atingir a tripla restrição	Uma organização e um processo para atingir as metas esperadas e os resultados de negócio
Planejamento	Planejar uma vez no início do projeto	Planejar no começo e replanejar quando necessário
Abordagem gerencial	Rígida, focada no plano inicial	Flexível, mutável, adaptável
Efeito do ambiente	Mínimo, imparcial, uma vez que o projeto tiver iniciado	Afeta o projeto ao longo de sua execução
Controle do projeto	Identifica desvios em relação ao plano e coloca as coisas de volta no curso	Identifica mudanças no ambiente e ajusta os planos conforme necessidade
Modelo	Gerenciamento de Projetos tradicional	Gerenciamento de Projetos adaptável
Distinção	Todos os projetos são iguais	Os projetos diferem entre si
Estilo gerencial	Uma medida serve para tudo	Abordagem adaptável – uma medida não serve para tudo

Quadro 4 – Do gerenciamento de projetos tradicional para o adaptável

Fonte: Shenhar (2010)

Nesse sentido, Vieira (2008) afirma que tanto a estratégia direciona os projetos quanto os projetos influenciam a estratégia, uma vez que projetos são utilizados para aprofundar temas importantes para o desenvolvimento da estratégia e também para estruturar e focar a organização na implementação da sua estratégia. Assim, os projetos estão cada vez mais relacionados com a gestão estratégica das organizações privadas e públicas.

As organizações realizam diversos projetos a fim de atingir objetivos específicos, afirmam Cooke-Davies et al. (2009). De acordo com os autores, as empresas definem estruturas, padrões e regras, com o intuito de assegurar governança satisfatória e realizar os projetos com êxito, estabelecendo assim as normas culturais. Conduzido coletivamente, o conjunto dessas estruturas, normas, regras, processos, políticas, métodos, ferramentas de apoio e a cultura que os permeiam, pode ser denominado um sistema de gerenciamento de projetos.

Cooke-Davies et al. (2009) afirmam que tal sistema reconhece que a estratégia da organização não apenas gera consequências para a escolha e financiamento de um projeto

específico e a definição de seus objetivos, mas também tem consequências em termos do que constitui valor para o projeto e como os resultados são alcançados e reportados. Seguindo essa linha de pensamento, é a estratégia da organização que direciona a escolha dos projetos e ainda a configuração do sistema de gerenciamento de projetos.

Para Bourdichon e Vieira (2007), a implantação do gerenciamento multiprojeto é uma operação complexa que provoca importantes mudanças. Os autores afirmam que o desenvolvimento desse procedimento organizacional ocorre em três níveis, os quais devem conduzir ações simultâneas. O primeiro nível envolve uma ação relativa às pessoas, as quais devem incorporar o procedimento e em seguida vivenciá-lo. No segundo nível estão os processos, que asseguram um enquadramento dos fluxos, além de fixar referenciais de funcionamento entre os diferentes atores. E, finalmente, ações sobre ferramentas para tornar tangível e concreto o modo de funcionamento multiprojeto, com resultados visíveis e práticos.

Bourdichon e Vieira (2007) afirmam que a ação conjunta sobre esses três níveis faz evoluir simultaneamente a cultura, agindo sobre os homens, a organização, agindo sobre os fluxos e os métodos com uma ação facilitada pelas ferramentas que permitem atingir os objetivos. As alavancas das mudanças bem-sucedidas consistem na interação dos três aspectos citados (cultura, organização e ferramenta) e também na ação gerencial. Tais aspectos, afirmam os autores, exigem muitos cuidados gerenciais e não são fáceis de serem controlados.

Ainda, acerca da influência do ambiente organizacional na gestão de projetos e gestão do *portfólio*, Ruzon e Basgal (2010) apresentam uma análise, utilizando como referência as diferentes visões organizacionais do debate epistemológico das ciências sociais, tomando como base dois conceitos principais: as lógicas organizacionais e a gestão de *portfólio*.

Lógicas organizacionais são diretrizes que demonstram a abordagem epistemológica predominante em uma organização, criando um ambiente de trabalho com condições específicas para cada abordagem (RUZON; BASGAL, 2010). As lógicas organizacionais são três: lógica mecanicista/organicista, lógica do ator e lógica do agir organizacional. As lógicas são associadas a três vias epistemológicas: o positivismo, a fenomenologia e o debate dos métodos (*methodenstreit*), que é um contraponto entre o debate da percepção objetiva e da subjetiva sobre as relações sociais, a qual afirma que é possível tanto a explicação objetiva quanto a compreensão subjetiva dos fenômenos sociais.

A lógica mecanicista, expõem Ruzon e Basgal (2010), é uma abordagem de gestão positivista e, de acordo com esta lógica, a estratégia é um processo formal desenvolvido por pessoas com funções especializadas na análise de ambientes e oportunidades, capazes de definir vetores estratégicos claros e objetivos.

Já a lógica do ator segue a abordagem fenomenológica e interacionista. Portanto, entende que as relações sociais não são passíveis de explicação prévia, mas apenas de compreensão *a posteriori*, afirmam Ruzon e Basgal (2010). Nesse sentido, as estratégias organizacionais surgem com o desenvolver das atividades, com a percepção dos sujeitos envolvidos e de suas inter-relações.

E a lógica do agir organizacional propõe um equilíbrio, considerando as organizações como um processo em construção e, assim, passando por definição de processos formais e sofrendo interferências das relações sociais, conforme o aprendizado e a formação da cultura da organização.

Associando a análise das lógicas organizacionais com a gestão de *portfólio*, Ruzon e Basgal (2010) sugerem que, na lógica mecanicista, a gestão de *portfólio* deve ser estruturada através de métodos padronizados, assegurando a objetividade do processo. Enquanto na lógica mecanicista a gestão de *portfólio* é considerada linear, na lógica do ator, o processo é dinâmico, havendo sobreposição e simultaneidade de fases. Nesse caso, os métodos qualitativos para avaliação de projetos são preferidos em detrimento dos quantitativos, pela valorização do subjetivo e da intuição na tomada de decisões.

A lógica do agir não admite a existência de métodos puramente objetivos, haja vista a racionalidade intencional e limitada dos sujeitos que identificam os critérios e quantificam os valores. Contudo, um processo completamente subjetivo não permite que comparações entre projetos sejam realizadas com precisão, exigindo um equilíbrio entre objetividade e subjetividade.

Qualquer que seja a abordagem adotada para a gestão do *portfólio*, uma linguagem comum, que permita comparar projetos, consolidar elementos de controle e padronizar um conjunto de procedimento de gestão, parece válido, e isso pode ser feito por meio de uma unidade organizacional que tem se tornado comum nas organizações denominada *Project Management Office – PMO*.

Nesse sentido, Vieira, Chain e Bourdichon (2010) assinalam que quanto mais um projeto é importante, mais a tarefa administrativa cresce de forma exponencial. E, segundo os autores, nos projetos muito grandes, grande parte do tempo pode ser consumida em tarefas administrativas. O PMO pode assumir uma parte das tarefas administrativas do projeto.

O PMBOK (2008) define essa estrutura como sendo um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.

Segundo Hurt e Thomas (2009), um PMO deve basear-se, principalmente, nas seguintes noções:

- Concentrar todo o conhecimento acerca de como gerenciar e entregar os projetos de forma eficiente e eficaz;
- Ter flexibilidade e um método estruturado;
- Ser muito bom no suporte, gerenciamento e desenvolvimento dos gerentes de projetos da organização.

2.3.3 A seleção de projeto e os critérios de escolha

De acordo com Meredith e Mantel (2006), a seleção de projetos é o processo de avaliação de projetos individuais ou grupo de projetos e, em seguida, a escolha para a implementação de um conjunto daqueles que irão contribuir para o alcance dos objetivos da organização. Esse processo sistemático pode ser aplicado a qualquer área de negócio da organização em que as escolhas devem ser feitas entre alternativas concorrentes. Cada projeto terá distintos custos, benefícios e riscos, e raramente esses são conhecidos com exatidão. Em face de tais diferenças, a seleção de um projeto torna-se uma difícil tarefa e a escolha de um conjunto de projeto, o *portfólio*, é ainda mais complexo.

Além das divergências apontadas acima, outra questão relevante para o contexto da seleção dos projetos e o gerenciamento do *portfólio* envolve o nível de autoridade do gerente de projetos. Meredith e Mantel (2006) afirmam que, normalmente, o gerente de projetos possui pouca ou nenhuma influência na decisão sobre quais projetos a empresa deve investir, haja vista não participar do desenvolvimento da estratégia organizacional. Dessa forma, o gerente de projeto não compreende como os projetos contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e não possui a informação necessária para gerenciar o projeto de forma a otimizar a sua contribuição para a empresa.

De acordo com Kerzner (2004), as decisões acerca do gerenciamento do *portfólio* são frequentemente equivocadas em função de vários fatores comportamentais e organizacionais. Segundo o autor, a lealdade aos aspectos departamentais, os desejos conflitantes e as diferentes perspectivas, além da falta de vontade de compartilhar informações, podem dificultar a seleção dos projetos, a aprovação, bem como os processos de avaliação. Grande

parte dos dados e informações para a avaliação dos projetos possui natureza subjetiva, exigindo, portanto, abertura e confiança para o compartilhamento de opiniões.

Ainda, segundo Kerzner (2004), a cultura da organização tem influência decisiva sobre o processo de seleção de projetos. Atitudes voltadas para a geração de idéias influenciam a qualidade dos projetos selecionados. De acordo com o autor, em geral, quanto maior a quantidade de idéias criativas geradas, maiores as chances de seleção de projetos de alta qualidade.

Rocha e Negreiros (2009) afirmam que o gerenciamento de *portfólio* de projetos envolve o estabelecimento prévio de um processo estratégico que propicie conhecimento, consenso e disseminação dos objetivos, desempenho e gestão de cada projeto componente da carteira e respeito e adequação aos fatores ambientais e peculiaridade de cada organização.

Dessa forma, para o gerenciamento do *portfólio* de projetos, Kerzner (2004) identifica quatro etapas primordiais. A primeira etapa consiste em identificar as ideias e necessidades que irão suportar o negócio da organização. O segundo passo da seleção de projetos envolve a avaliação preliminar, composta do estudo de viabilidade e análise de custo-benefício. A etapa seguinte é a seleção dos projetos estratégicos, o que inclui a determinação de um ajuste estratégico e priorização. Nessa etapa, o fator relevante é o impacto que os projetos possuem na estratégia definida para a organização. De acordo com o autor, a maioria das organizações estabelece critérios de seleção de projetos os quais podem possuir caráter subjetivo, objetivo, quantitativo, qualitativo, ou simplesmente com base na intuição ou improviso. Em qualquer caso, deve haver uma razão válida para a seleção dos projetos (KERZNER, 2004).

E, por fim, ainda segundo o autor citado, a seleção e priorização dos projetos devem ser feitas com base na disponibilidade limitada de recursos. Nessa etapa, a organização deve determinar os recursos adequados de acordo com os projetos. Algumas organizações atribuem os recursos de acordo com a relação entre risco e recompensa. Entretanto, esta abordagem pode ser falha por não considerar o tempo necessário para o alcance dos objetivos, ou seja, o retorno do investimento. As organizações devem considerar ainda a tolerância ao risco, que na visão do autor, constitui uma componente chave do processo em questão. Os tomadores de decisão que buscam desenvolver o gerenciamento de riscos atribuem recursos de forma eficaz, mitigando ou evitando os riscos associados ao *portfólio*.

Rabechini Júnior, Maximiano e Martins (2005), a partir de um estudo de caso realizado em uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica, propuseram um modelo para o gerenciamento de *portfólio* constituído de seis dimensões. Inicialmente, é feita a preparação do processo de implementação do *portfólio*, etapa em que o contexto estratégico

é delineado e são estabelecidos critérios ponderados para a avaliação das iniciativas candidatas ao *portfólio*. Os autores assinalam que nessa dimensão do processo, faz-se necessário que os envolvidos conheçam de forma ampla o modelo de negócio para enquadrar os projetos e avaliá-los corretamente, quando necessário.

A segunda etapa do modelo envolve a identificação dos projetos com base na justificativa a qual abrange informações sobre o objetivo de cada projeto, prazo, custo, riscos e indicadores a serem alcançados. A esta fase, segue a avaliação, que visa estabelecer uma lista priorizada dos projetos, contendo cada um uma nota, de acordo com os critérios estabelecidos na primeira etapa. A avaliação dos projetos considera os conceitos de avaliação de *portfólio* desenvolvidos por Cooper, Edgett, Kleinschmidt (2001), denominado *Stage and Gate*, o qual inclui revisões periódicas de todos os projetos da carteira.

Uma vez gerada a lista priorizada dos projetos, segundo o modelo de Rabechini Júnior, Maximiano e Martins (2005), sucede a constituição de um plano de gerenciamento que contemple as regras para inclusão de novos projetos, os quais irão competir com os atuais pelos recursos de que dispõe a organização. A próxima dimensão é a administração do *portfólio* de forma geral, que envolve o controle dos recursos alocados nos projetos, além do acompanhamento do ciclo de vida, custos e competências requeridas.

Por fim, a última dimensão do modelo consiste na revisão e controle, além da decisão de eventuais alterações na carteira de projetos. Para isso, espera-se que o gerente do *portfólio* se encarregue de propor reuniões de acompanhamento com os gerentes de projetos (RABECHINI JÚNIOR; MAXIMINIANO; MARTINS, 2005). Os autores enfatizam, quanto ao processo de seleção de projetos, que a dificuldade se dá na utilização de um sistema de ponderação por critérios (objetivos e subjetivos) que muitas vezes não corresponde ao desejo absoluto dos tomadores de decisão, e citam alguns motivos, como exemplo, questões pessoais ou políticas.

Tal dificuldade envolve especialmente a subjetividade, que normalmente está presente nos processos de tomada de decisão, e que torna ainda mais complexo o processo de medição por possuir caráter pessoal e de difícil externalização. Por isso, muitos outros modelos têm sido desenvolvidos e adaptados, visando proporcionar uma composição adequada dos projetos que compõem o *portfólio*.

Catarino et al. (2009) também propuseram um método para priorização de projetos, utilizando um modelo semi-quantitativo por meio de um processo de pontuação, no qual se atribui peso diferenciado a critérios. Conforme esse modelo, cada projeto é individualmente avaliado em relação a cada critério, e o somatório total dos pontos confere ao projeto a sua

pontuação ou *score*, o que permite classificá-lo de acordo com uma escala de prioridade. De acordo com os autores, o método é baseado na identificação e definição de aspectos estratégicos relacionados ao setor e na tradução desses em critérios específicos aos projetos desenvolvidos por este setor.

O ponto crítico do modelo proposto por Catarino et al. (2009), de acordo com suas considerações, concentra-se no estágio em que os responsáveis pelo setor da empresa de maior relevância estratégica, em conjunto com seus gerentes, traduzem os aspectos estratégicos genéricos em critérios de avaliação específicos aos projetos por eles desenvolvidos. Posteriormente, atribui-se pesos aos critérios identificados, hierarquizando-os dentro de uma escala que varia de 1 (um) a 3 (três), variando também segundo o grau de influência em relação aos aspectos estratégicos do estágio anterior. Em seguida, a cada critério deve ser atribuído um *score* de 0 (zero) a 3 (três), e a definição do que representam 0, 1, 2 e 3 fica a cargo dos mesmos. Na etapa seguinte, os gerentes avaliam cada projeto individualmente, atribuindo a cada critério sua respectiva pontuação. Por fim, efetua-se o somatório de cada *score* pelo peso de cada critério, dividindo-se o resultado pelo número de critérios avaliados.

Um método que tem conquistado considerável espaço nesta área é o *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que constitui em uma técnica de análise de decisão e planejamento de múltiplos critérios, desenvolvida pelo matemático americano Thomas L. Saaty, na década de 1970. Saaty (2008) afirma que seu método lida com os aspectos qualitativos de um problema de decisão.

O método de Saaty é utilizado para quantificar características qualitativas, permitindo a ponderação de todas as características e priorização dos critérios ou fatores de decisão. Para Saaty (2008), tomar uma decisão de forma organizada e gerar prioridades envolve decompor a decisão nas etapas seguintes:

- a. Definir o problema e determinar o tipo de conhecimento requerido.
- b. Estruturar a hierarquia de decisão a partir do topo, com o objetivo da decisão, e então os objetivos a partir de uma perspectiva ampla, através dos níveis intermediários até o nível mais baixo.
- c. Construir um conjunto de matrizes de comparação de pares em que cada elemento de um nível superior é utilizado para comparar os elementos do nível imediatamente inferior com relação a ele.
- d. A partir das prioridades obtidas, atribuir pesos para obtenção da prioridade global.

Júnior (2010) considera que o método AHP pode ser utilizado para uma gama de decisões, entre elas, o ranking e priorização de projetos. De acordo com o autor, quando usada para *portfólio*, a técnica cria uma estrutura hierárquica com os múltiplos objetivos do planejamento estratégico, conforme ilustrado na Figura 8.

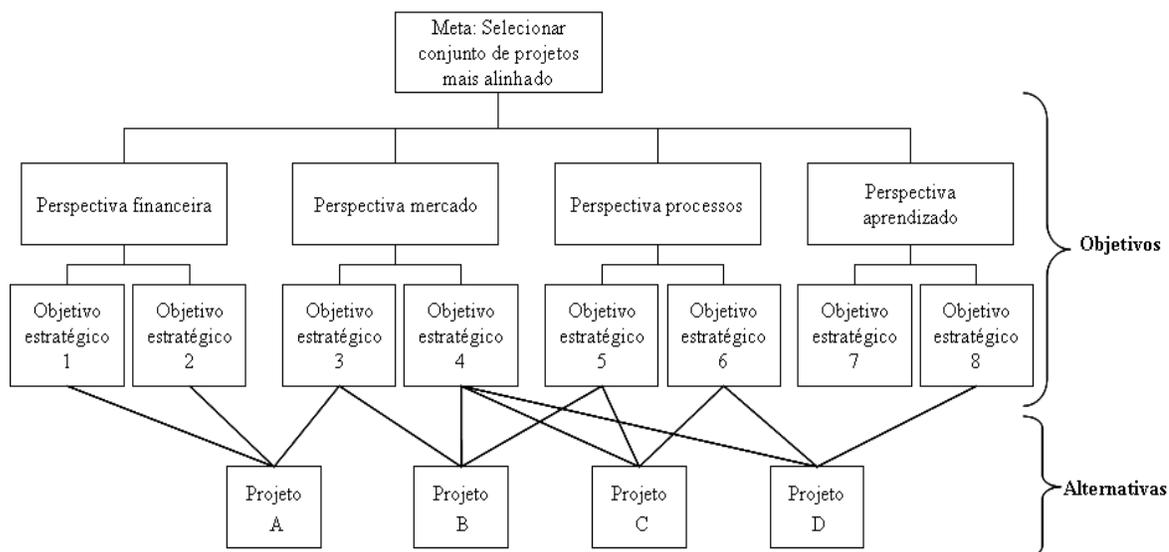


Figura 8 – Hierarquia de objetivos do método AHP e seu relacionamento com os projetos.

Fonte: Júnior, 2010.

Uma vez estabelecida a estrutura de objetivos, cada projeto do *portfólio* é considerado como uma alternativa, e sua contribuição individual para cada objetivo da hierarquia é estabelecida e medida na forma de uma taxa (JÚNIOR, 2010).

Quanto aos critérios de seleção, utilizando-se o método AHP, Rodrigues (2010) assinala que esses podem ser objetivos ou subjetivos. Critérios objetivos são quantitativos, podendo ser numericamente medidos, por exemplo: tamanho, orçamento ou peso. Já os subjetivos são qualitativos, vinculados à percepção de quem os utiliza para avaliar alternativas, como: preferência de estilo/aparência, confiabilidade ou impacto.

Rocha e Negreiros (2009) assinalam que a utilização de critérios consensados, os quais respeitem o ambiente de cada organização, é de fundamental importância para uma seleção efetiva dos projetos componentes da carteira. Contudo, convém uma reflexão acerca do estabelecimento de critérios e ponderações. Rabechini Júnior, Maximiano e Martins (2005) observam que evitar a subjetividade neste campo de estudo é praticamente impossível e as

decisões dos diretores e gerentes, muitas vezes, e por vários aspectos, podem diferir de suas notas reveladas tanto para a ponderação como para os critérios.

O fato é que, devido à multiplicidade de projetos estratégicos, ocorrendo simultaneamente na organização, faz-se prioritário a gestão eficiente e eficaz de um *portfólio* de projetos. Assim, afirma Vieira (2008), é primordial olhar através dos projetos, segmentar de forma inteligente suas dimensões e customizar as estratégias entre eles.

Segundo Vieira (2008), frequentemente, o desenvolvimento da estratégia identifica várias oportunidades de projetos para as organizações. Logo, a seleção dos projetos envolve um processo de priorização dos projetos identificados. Na visão do autor, é importante que essa seleção siga um processo estruturado, com o intuito de evitar conflitos de interesses nas organizações. Assim, temos, notadamente, a necessidade de um melhor entendimento da relação existente entre a estratégia e as práticas utilizadas no desenvolvimento dos projetos nas organizações.

Neste estudo, o conjunto das práticas processuais, dos padrões e competências sociais dos atores que conduzem o gerenciamento dos projetos nas organizações poderá direcionar para uma maior compreensão da íntima relação existente entre a estratégia e o gerenciamento dos projetos na organização.

Cooke-Davis et al. (2009) destacam que é a estratégia organizacional que orienta a escolha dos projetos nas organizações, e Vieira (2008) sugere que, a estratégia norteia a composição da carteira de projetos, tanto quanto os projetos influenciam a estratégia. Mas, para que esse sistema possa de fato sofrer esta retroalimentação, é imperativo que haja um maior entendimento dos níveis de prática da estratégia na organização, bem como o envolvimento dos diversos atores que contribuem para a consolidação desse processo.

Chia e Mackay (2007) afirmam que a formulação da estratégia não abrange somente o planejamento formal, mas emerge no cotidiano da rotina em curso, e está submetida à influência dos hábitos adquiridos. Logo, a proposta de desvendar as práticas e prática da estratégia e do gerenciamento de projetos, assim como a influência exercida pelos praticantes neste processo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Posteriormente ao quadro conceitual do objeto deste estudo, neste tópico será apresentado o método de pesquisa, o qual será base para a condução da pesquisa e para a busca das prováveis respostas ao problema de pesquisa, buscando dessa forma garantir o alcance dos objetivos definidos.

3.1 Abordagem, Delimitação e Método de Procedimento

Pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, e têm por base procedimentos racionais e sistemáticos (SILVA; MENEZES, 2001). O projeto de pesquisa surge como proposta da solução de um problema, ou seja, da identificação de uma necessidade a ser satisfeita. (SILVA; PINHEIRO; FRANÇA, 2009).

Segundo Burrell e Morgan (1979), as teorias de organização são baseadas em pressupostos de natureza ontológica, os quais dizem respeito à própria essência dos fenômenos sob investigação e, à epistemologia, a qual se refere ao conhecimento, à natureza humana e à metodologia.

Burrell e Morgan (1979) afirmam que as pressuposições ontológicas, epistemológicas e acerca da natureza humana têm implicação direta de natureza metodológica. Nesse sentido, afirma Martins (1994), diferentes concepções de homem, de natureza e de conhecimento exigem diferentes métodos. Dessa forma, diferenças metodológicas ocorrem temporalmente, em um dado momento e em uma mesma sociedade.

Burrell e Morgan (1979) apresentam quatro paradigmas para análise dos fenômenos sociais, os quais definem quatro visões do mundo social, a saber: funcionalista, estruturalista radical, humanista radical e interpretativo.

A abordagem deste trabalho adota o paradigma interpretativo, o qual de acordo com Burrell e Morgan (1979) caracteriza-se pela tentativa de entender e explicar o mundo social basicamente do ponto de vista dos atores envolvidos no processo social. Os referidos autores afirmam que, de forma geral, as teorias interpretativas se ocupam do estudo dos modos pelos quais a realidade social é significativamente construída e ordenada do ponto de vista dos

atores diretamente envolvidos, tais aspectos vão ao encontro da idéia de estratégia como prática social.

Os procedimentos metodológicos propostos buscam elucidar o problema de pesquisa – **como se configura o “fazer estratégia” a partir da seleção e do gerenciamento de projetos em uma organização de tecnologia da informação e comunicação?** – e atender ao objetivo geral de entender como a seleção e o gerenciamento dos projetos contribuem para “o fazer” estratégia do ponto de vista da prática social.

Foram definidos, ainda, como objetivos específicos: i) identificar o conjunto de práticas compartilhadas e rotinas estratégicas utilizadas no delineamento e desdobramento dos objetivos organizacionais que dão origem aos projetos; ii) analisar as ferramentas, artefatos, tecnologia, comportamentos e processos aplicados nos projetos e a influência desse conjunto nas práticas da estratégia; iii) compreender quem são os praticantes de estratégia com ênfase no inter-relacionamento entre esses e a influência exercida na prática da estratégia.

Quanto aos objetivos apresentados, a pesquisa é caracterizada como descritiva. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva visa à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou ao estabelecimento de relações. As publicações sobre estratégia como prática, embora recentes, já possuem agendas e métodos de pesquisas e um corpo de trabalho empírico, e o gerenciamento de projetos também tem sido objeto de muitos estudos e aplicações. A associação entre gerenciamento de projetos e estratégia também já é alvo de estudos pelos especialistas da área (NOCKER, 1999; VIEIRA, 2008; ROCHA; NEGREIROS, 2009; JÚNIOR, 2010).

Utiliza-se, quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa qualitativa, a qual considera, segundo Silva e Menezes (2001), que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Godoy (1995) afirma que o estudo qualitativo envolve a obtenção de dados descritivos sobre organizações, pessoas, lugares e as formas de interação que se dão pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos pela perspectiva dos participantes da realidade em estudo.

Ainda, sobre a abordagem qualitativa, Martins (1994) destaca que outra característica importante dessa pesquisa consiste na heterodoxia no momento da análise dos dados. A variedade de material obtido qualitativamente exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva.

Quanto ao método de procedimento, foi adotado o estudo de caso. Para Yin (2001), três condições determinam o tipo de estratégia de pesquisa a ser utilizada: o tipo de questão a ser respondida, o nível de controle que o pesquisador possui sobre os eventos a serem pesquisados, e o nível de foco no fenômeno contemporâneo, em oposição ao fenômeno histórico.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso deve ser a estratégia adotada quando as questões a serem respondidas são do tipo “como” ou “por que”, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos a serem investigados e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto na vida real, especialmente, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes.

Conforme o autor, o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Assim sendo, é comum a adoção dessa estratégia de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. Uma das vantagens da utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa é que, segundo o autor citado, “Em poucas palavras, o estudo de caso permite à pesquisa manter as características holísticas e mais significativas de eventos da vida real [...]”.

3.2 As categorias de análise

A definição das categorias de análise foi baseada na estrutura integrada da prática da estratégia, proposta por Whittington (2006). O foco principal do presente estudo busca o entendimento do gerenciamento de projetos nas organizações a partir da abordagem da estratégia como prática social à luz da integração entre os praticantes, os episódios de prática e o conjunto de práticas da estratégia. Assim, para o alcance dos objetivos desta, pesquisa as seguintes categorias foram definidas:

Categoria 1 – o conjunto de práticas da estratégia: esta categoria abrange o conjunto de práticas compartilhadas e rotinas estratégicas utilizadas no delineamento e desdobramento dos objetivos organizacionais que dão origem aos projetos.

Categoria 2 – os episódios de prática da estratégia: constituem as ferramentas, artefatos, tecnologia, comportamentos e processos aplicados nos projetos e a influência desse conjunto nas práticas da estratégia.

Categoria 3 – os praticantes de estratégia: envolvem os estrategistas da organização e os gerentes de projetos, podendo abranger ainda, consultores e gerentes de projetos externos à organização, com ênfase no inter-relacionamento entre esses e a influência exercida na prática e práticas da estratégia.

3.3 A coleta de dados

De acordo com Gaskell (2002), a entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada nas ciências sociais. Segundo o autor, a entrevista qualitativa fornece dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação, com o objetivo de compreender mais detalhadamente as crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.

O estudo adota como uma das fontes de evidência a aplicação de entrevistas individuais do tipo semi-estruturadas. Yin (2001) afirma que as entrevistas constituem uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas. Essas questões deveriam ser registradas e interpretadas através dos olhos de entrevistadores específicos, e respondentes bem informados podem dar interpretações importantes para uma determinada situação. (YIN, 2001, p. 114).

Foram entrevistados, no período de março a maio de 2010, os seguintes ocupantes dos cargos: Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, por ser este o responsável pela área de desenvolvimento de projetos da organização e ainda integrante do conselho de administração, Analista de Sistemas e Gerentes de Projetos, que são os praticantes da *micro-práxis* através da liderança e participação no gerenciamento de projetos da empresa. Estes praticantes foram escolhidos em função de ter acompanhado o processo de implementação do método de gerenciamento de projetos praticado.

Todavia, Yin (2001) elucida que as entrevistas estão sujeitas a alguns problemas, tais como, preconceito, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa. Uma forma de mitigar o impacto dessas questões é corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas através de outras fontes.

Sendo assim, buscou-se a utilização de outras fontes de evidência para a efetivação da coleta de dados, a saber: documentos organizacionais, dentre os quais: planos de projetos, regras para estimativas de prazos e custos, informações institucionais (descrição da empresa incluindo visão, missão e valores, histórico desde sua fundação, composição do conselho de administração e o *site* corporativo da empresa), observação direta, que foi feita durante os intervalos dos funcionários na lanchonete do condomínio empresarial onde está sediada a empresa e nos momentos que precederam as reuniões com os entrevistados e artefatos físicos, dentre esses: *softwares* utilizados para planejamento e controle dos projetos e quadros usados para envolver a equipe no planejamento dos projetos.

De acordo com Yin (2001), exceto para os estudos que investigam sociedades que não dominavam a arte da escrita, as informações documentais são relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. Ademais, o autor afirma que, ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, conta-se com a oportunidade de realizar observações diretas.

De uma maneira mais informal, podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as evidências provenientes de entrevistas. Por exemplo, as condições físicas de um edifício ou de espaços de trabalho poderão revelar alguma coisa sobre o clima ou o empobrecimento de uma organização; da mesma forma, a localização ou os móveis do escritório de um respondente pode ser um bom indicador da posição do respondente dentro da organização. (YIN, 2001, p. 115).

Dado que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontram-se disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Quanto aos artefatos físicos, Yin (2001) esclarece que esses possuem uma importância potencialmente menor na maioria dos exemplos típicos de estudo de caso. Contudo, quando são importantes, podem constituir um componente essencial do caso inteiro. A adoção dessa fonte de evidência se deu pelo fato de que importantes episódios de prática da estratégia não são documentados como, por exemplo, reuniões de planejamento e controle, que são feitas, utilizando-se quadro branco e notas adesivas (*post-it's*).

3.4 Definição da unidade de análise

A unidade de análise foi definida buscando atender aos seguintes critérios: i) seleção de uma empresa cujo negócio dependa em grande parte do desenvolvimento de projetos, ou

seja, o processo de gerenciar projetos faça parte do dia a dia das pessoas e; ii) reconheça a necessidade do alinhamento do *portfólio* de projetos à estratégia da organização.

Dessa forma, foram identificadas, a princípio, cinco empresas que potencialmente atendiam aos critérios definidos. Uma dessas organizações, inicialmente concordou em participar do estudo, porém, posteriormente, após a realização da primeira entrevista, informou que a política da empresa não mais permite a divulgação de informações para estudos dessa natureza. Além disso, o resultado da primeira entrevista somado à análise de alguns documentos e artefatos físicos, demonstrou pouco envolvimento dos responsáveis pelo planejamento e execução dos projetos, com métodos de gerenciamento, seleção e priorização de projetos.

A segunda empresa abordada concordou em contribuir com o estudo. Entretanto, foi descartada após quase dois meses de insucesso em agendar a primeira entrevista com o diretor da unidade de projetos – ator fundamental para o entendimento da primeira categoria de análise deste trabalho. Isso ocorreu em função de uma recente e grande reestruturação pela qual passou aquela organização.

A partir daí, optou-se pela empresa de tecnologia da informação e comunicação, que aqui será denominada de Fábrica de *Software*, a qual atendeu perfeitamente aos critérios estabelecidos, sendo ainda prestimosa em mobilizar os recursos necessários para a condução do estudo.

3.5 Análise e interpretação dos dados

Como método de análise, adotou-se seguir as proposições teóricas que conduziram ao estudo de caso, conforme sugere Yin (2001). Segundo o referido autor, esta é a primeira e mais preferida estratégia para análise das evidências de um estudo de caso.

Yin (2001) esclarece que as proposições teóricas dão forma ao plano da coleta de dados e estabelecem a prioridade às estratégias analíticas relevantes. Afirma ainda que os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir (YIN, 2001).

Assim, a análise do estudo foi estruturada a partir das dimensões de cada uma das categorias de análise, verificando-se a relação dessas proposições teóricas com as práticas de gestão relatadas e observadas no contexto da organização.

O método de análise de texto utilizado foi análise de conteúdo, que segundo Bauer (2002), é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada. O autor destaca que através da reconstrução de representações, os analistas de conteúdo inferem a expressão dos contextos, e o apelo através desses contextos.

3.6 Limites da pesquisa

Este estudo apresenta limites os quais são próprios das pesquisas qualitativas. A construção do *corpus* de pesquisa pode não ser representativo à totalidade dos fatos, e questões específicas da organização em estudo não podem ser generalizadas.

Sobre a limitação das técnicas de coleta de dados e seu tratamento, convém ressaltar que as análises pessoais da pesquisadora sobre a documentação e base teórica utilizada sofrem inferência direta de sua própria visão da realidade.

No entanto, a pesquisa procurou, por meio de triangulação de dados, entrevista, documentos e observação, minimizar os limites tanto relacionados à coleta primária das fontes isoladamente, quanto àqueles relacionados ao sigilo organizacional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

A seguir, são apresentados os resultados das entrevistas, observação direta, documentação e artefatos físicos conduzidas na empresa de tecnologia da informação e comunicação. Os resultados são apresentados conforme as categorias de análise relacionadas aos objetivos específicos e que buscam responder ao problema de pesquisa em questão.

4.1 A Fábrica de *Software*

“Não é possível explicar o que é a empresa, para saber você tem que senti-la”

Trecho da entrevista com uma gerente de projetos empresa estudada.

A empresa estudada é uma organização de tecnologia da informação e comunicação, privada, com sede em Uberlândia-MG; oferece soluções baseadas em alta tecnologia e estudos de última geração para aplicação no mercado financeiro.

Fundada em 2004, a empresa investe no desenvolvimento de soluções baseadas no que existe de mais moderno em termos de tecnologia da informação, por meio de inovação e flexibilidade, apresentando funcionalidades ancoradas em pesquisa de tecnologia de ponta, não apenas em relação às ferramentas de desenvolvimento, como também em relação a estudos para o mercado financeiro.

A missão da empresa, conforme descrito no *site* corporativo, é “Ser referência no desenvolvimento de soluções de qualidade notável, baseadas em alta tecnologia e estudos de última geração para aplicação no mercado financeiro” e, buscando atender à sua missão, adota os seguintes princípios, também declarados no web site e descritos nos documentos analisados:

1) Qualidade: “sempre nos preocupamos em oferecer as melhores condições, bem como a utilização de nossos sistemas e das informações contidas nos mesmos.” A organização incentiva seus colaboradores a buscarem continuamente por novos conhecimentos e novas soluções. Esta prática pode ser observada pelo investimento na capacitação profissional e na credibilidade que possui no mercado o que lhe conferiu, nos últimos anos, o crescimento e

expansão para novos mercados. Esse princípio associa-se ao social, ao passo que representa um hábito incorporado que resulta, segundo Jarzabkowski (2004), no desenvolvimento de competências e otimização da performance dos profissionais envolvidos.

2) Parceiro: “nós estamos ao lado de todos os nossos clientes, parceiros e fornecedores, sempre buscando atendê-los da melhor maneira possível.” O trabalho em conjunto com o cliente proporciona uma relação de confiança e entendimentos comuns, propiciando ainda o “aprender fazendo”, como cita Jarzabkowski (2003), a partir da noção coletiva em detrimento de ações individuais.

3) Escuta: “a empresa e seus conselheiros estão sempre dispostos a escutar os clientes, a fim de encontrar as melhores soluções para as suas necessidades.” Este princípio enfatiza a dependência dos relacionamentos internos e externos à organização, como destacado por Whittington (2007), relações essas capazes de modelar expectativas, comportamentos e resultados.

4) Simplicidade: “buscamos sempre mais facilidade para facilitar nossa comunicação com os clientes.” Esta prática reforça a noção social de que a estratégia é uma ação exercida pelas pessoas, sejam indivíduos ou grupos de forma geral, de acordo com Whittington (2007).

A empresa possui cerca de 200 funcionários e destes, em torno de 130 estão alocados na fábrica de *software* – pessoas ligadas diretamente ao gerenciamento dos projetos da organização – e seu faturamento médio é de setecentos mil reais por mês. Além da unidade localizada em Uberlândia, a empresa possui outras três unidades de atendimento: em São Paulo - SP, Rio de Janeiro - RJ e Jataí - GO.

O presente trabalho envolveu, especialmente, a unidade de tecnologia da empresa, a fábrica de *software* – FSW, a qual visa ao desenvolvimento de projetos, produtos e soluções tecnológicas aos diversos segmentos de mercado em que atua.

A fábrica de *software* é composta por pessoas, recursos materiais, processos e métodos estruturados, e esta composição nos orienta aos comportamentos rotineiros resultante das práticas que, segundo Reckwitz (2002), consiste de vários elementos interligados uns aos outros, e que envolvem atividades mentais, objetos e seu uso, conhecimento, emoções e motivações.

Durante o desenvolvimento dos projetos, de acordo com os documentos institucionais, os pressupostos assumidos são, a utilização de indicadores de qualidade e produtividade em cada etapa do ciclo de desenvolvimento de *software*, bem como a maximização e re-utilização de componentes anteriormente desenvolvidos.

A empresa define sua fábrica de *software* como um conjunto de métodos de gestão e desenvolvimento que foram se adaptando ao longo de diversos projetos, buscando a maximização, custo/benefício e excelência em todos os processos. A empresa mantém em seu quadro de profissionais pessoas com visão multidisciplinar que desenvolvem consultoria nos diversos segmentos da indústria e serviços e ainda *outsourcing* em desenvolvimento e tecnologia.

A adaptação através da repetição dos projetos desenvolvidos na organização nos direciona às rotinas do trabalho que envolve a atividade de fazer estratégia. Através das equipes de projetos, os múltiplos atores envolvidos interagem, buscando a realização das atividades de forma social e coletiva e, segundo Jarzabkowski (2003), através de um processo recursivo, são capazes de moldar o contexto da ação, promovendo novos padrões ou reformulando o processo das ações em curso.

Importa ressaltar, ainda, o bom êxito na escolha da empresa estudada, haja vista a convergência de suas práticas rotineiras com o olhar sociológico da construção da estratégia e da formação de times de projetos, o que será detalhado a seguir por meio das categorias de análise propostas.

4.2 Categoria 1 – o conjunto de práticas da estratégia

Esta categoria apresenta o conjunto de práticas compartilhadas e rotinas estratégicas utilizadas no delineamento e desdobramento dos objetivos organizacionais que dão origem aos projetos. Para tal, buscou-se entender de que forma a estratégia é delineada na Fábrica de *Software*, quais níveis hierárquicos são envolvidos nesse processo e como a estratégia é compartilhada com todos dentro da organização, especialmente, com os gerentes e equipes de projeto. Esta etapa envolveu ainda buscar um entendimento acerca da seleção e priorização dos projetos e qual o relacionamento existente entre a prática de gestão de projetos e a estratégia ou o processo de formulação da estratégia.

4.2.1 O delineamento estratégico na Fábrica de *Software*

A organização estudada é uma empresa jovem e formada por jovens empreendedores. E isso se traduz na interessante simplicidade com que a estratégia da empresa é conduzida. Para entender como ocorre esse processo, importa, antes, entender como a empresa foi formada.

A organização foi idealizada por um jovem formado em Ciência da Computação na Universidade Federal de Uberlândia, que começou a atuar no mercado financeiro e acionário na década de 1990. Após trabalhar no grupo *France Telecom (Orange France)*, em 2004, dedicou-se ao projeto de desenvolvimento de um *software* especializado em análise fundamentalista e técnica.

A formação do conselho de administração da organização teve início com o projeto de desenvolvimento do *software* citado, e é composto, em grande parte, por colegas de faculdade.

[...] ele tem formação em Ciência da Computação pela UFU... a gente é colega de faculdade, trabalhamos juntos no PET um bom tempo, a gente é amigo de longa data. Ele formou na UFU, o trabalho de conclusão de estágio dele foi na França, trabalhando em uma empresa na área de tecnologia ... e trabalhando na faculdade também ... em Lyon, e ele veio prá cá, com uma visão de como trabalhar no mercado financeiro, e trouxe esta idéia para cá. Foi uma visão que ele teve, ele já negociava na bolsa [...]. (DIRETOR DE TI).

Assim foi o início da empresa, uma idéia promissora, operacionalizada por jovens colegas de faculdade que acreditaram em um negócio e o transformaram em realidade com competência e seriedade exigidas pelo mercado financeiro. Isso explica a proximidade das pessoas dentro da organização e que se mantêm até então, mesmo diante de um rápido crescimento e reconhecimento dos mercados nacional e internacional.

Esta proximidade é observada além da fala do diretor e demais colaboradores da empresa, ou seja, no dia a dia de trabalho dos mesmos, na informalidade com que as pessoas se cumprimentam e dialogam, demonstrando uma relação de confiança e respeito mútuos que ultrapassa as convenções puramente hierárquicas. A informalidade na maneira de se vestir de todas as pessoas, inclusive dos gerentes e diretores reforçam que pouco valor é dado ao *status* e posição.

A arquitetura da empresa é informal, as pessoas trabalham com as portas abertas e não há preocupação com protocolos; o tratamento também não é formal – tem diretor que é tratado pelo apelido. Foi observado ainda que as

peças envolvem-se intensamente com o trabalho, fazem comumente horas-extras, e mesmo durante o intervalo para o lanche estão reunidas tratando de questões sobre os projetos. A lanchonete é um espaço muito utilizado para reuniões rápidas e mesmo nos corredores as pessoas aproveitam o tempo para discutir assuntos importantes. (OBSERVAÇÃO DIRETA).

Esses fatos nos levam à percepção da construção da estratégia enquanto uma ação que emerge da interação entre os envolvidos e não apenas como um bem organizacional adquirido; traduz dessa forma, a noção de prática que, conforme explicitado por Chia (2004), é fruto das interações cotidianas das habilidades sociais que as pessoas possuem e compartilham, dentre essas seus conhecimentos, prioridades, preferência, preconceitos.

Em um dado momento, frente à expansão do negócio, o conselho de administração da empresa sentiu a necessidade de formalizar a estratégia, e isso foi feito tentando envolver todas as pessoas da organização, nos diversos níveis hierárquicos. É importante ressaltar aqui a predominância dentro das organizações da formalização da estratégia, normalmente, feita através do Planejamento Estratégico.

Os planos, como ressaltam Mendes, Binder e Júnior (2006), representam instrumentos de comunicação e descrição dos detalhes da estratégia, bem como para sua execução e controle. Esta busca pela formalização do processo de formulação da estratégia é uma característica da escola do planejamento, segundo a classificação feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Whittington (2004) resalta que o estrategista precisa ter o domínio das tecnologias existentes para o desenvolvimento da estratégia, o que pode envolver, de acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), ferramentas analíticas e processos de gestão, mas o “fazer estratégia” deve centrar na essência da interação entre o pensar e o agir, no entendimento íntimo, perspicaz, de como as atividades que envolvem a estratégia são de fato conduzidas.

A Fábrica de *Software* idealizou então o CAC – Um programa de Crescimento Avançado – em que os objetivos foram traçados e alinhados com todas as áreas da empresa. Este é um exemplo do que fora denominado por Mintzberg de “programação estratégica” (MENDES; BINDER; JÚNIOR, 2006). Esse processo resulta na estratégia pronta, deliberada, a qual deve ser comunicada às pessoas para a devida implementação:

[...] a nossa estratégia..., no começo quando a gente mapeou e tentou levantar isso, a gente envolveu tanto a alta direção, envolveu as pessoas da fábrica também neste processo. Claro que normalmente você envolve as pessoas mais chaves dentro da organização, mas ela é validada com toda a empresa para ver se realmente aquilo está alinhado com o que as pessoas esperam

alcançar nos próximos anos. A gente fez inicialmente o CAC, que é o... Crescimento Avançado ..., em que a gente estabeleceu os objetivos, eu participei, a gente alinhou essa visão, e... traçou os objetivos e alinhou com os demais da empresa. Esse CAC, que a gente fez inicialmente, a gente atingiu grande parte dele em um curto período de tempo, talvez a gente não teve uma visão de tão longo prazo – muitas coisas a gente conseguiu em um curto espaço de tempo – então faltou, de repente, ter olhado mais estrategicamente, até mais pra frente [...] (DIRETOR DE TI).

O CAC, delineamento formal da estratégia realizado pela empresa e explicitado pelo diretor que participou ativamente do processo, embora descrito através do discurso da formulação clássica da estratégia, demonstra a estratégia como uma consequência das interações cotidianas dos envolvidos no processo, das habilidades sociais que esses possuíam e compartilhavam no ambiente da organização, como cita Chia (2004). Esse fato pode, inclusive, explicar o alcance em curto período de tempo dos objetivos estabelecidos pelo programa.

Logo, não foi um plano idealizado por especialistas e consultores, o qual dissocia, na maior parte das vezes, a formulação da ação e interação entre os atores. Ao contrário, constituiu um sistema compartilhado e negociado, através de uma abordagem que inclui a interação social e cognitiva dos envolvidos no processo em questão (RÉGNER, 2006). Esta abordagem é percebida a partir da visão das competências sociais, obtidas cultural e até inconscientemente. Aproxima-se, enfim, do que Whittington (2002) denomina *done thing*, ou seja, o trabalho realmente feito na concepção da estratégia.

Pode-se associar ainda, esta forma com que a estratégia foi conduzida na organização ao contexto da fundação da empresa. Este sistema compartilhado e negociado de formulação da estratégia pode ser explicado a partir da origem dos praticantes. Estes ao fundar a empresa possuíam um excepcional conhecimento técnico, porém nenhum histórico em cargos de gestão.

Os fundadores, conforme declarado nos documentos institucionais analisados e na própria fala destes, iniciaram suas carreiras como pesquisadores em âmbito acadêmico, através de trabalhos científicos. Assim eles foram moldando o negócio por meio da interação social. Uma questão importante a analisar, subjacente a este contexto, é o sucesso conquistado pela organização até o momento, o qual é possível através da constância de propósitos e respeito aos princípios adotados. Mostra também que o “fazer estratégia” não se baseia somente em planos estabelecidos, mas na participação da equipe em uma prática situada, a fim de saber como proceder (NOCKER, 2005).

Mas esse processo social, o qual move a análise baseada essencialmente no desempenho e vantagem competitiva para um campo mais amplo de atividade social, não desconsidera o domínio das tecnologias frequentemente utilizadas no desenvolvimento da estratégia, como assinala Whittington (2004). Antes, pondera que deve haver uma compreensão de como as ferramentas estratégicas podem ser utilizadas de forma efetiva na prática gerencial.

E esse processo de construção da estratégia, dinâmico como deve ser, ao menos do ponto de vista da prática (RÉGNER, 2006), está em processo de revisão na Fábrica de *Software*. Interessa observar que a empresa optou por envolver um profissional especializado, – com formação e experiência nesse processo, e o fez com o intuito de manter os princípios da organização:

[...] nesse momento, agora inclusive, nós temos uma pessoa que veio para puxar este trabalho novamente, pra reformular nossos objetivos estratégicos. E como que ele está conduzindo isto: ele está realmente reunindo com as várias áreas da empresa, tentando entender as necessidades, para onde cada área quer ir, pra poder compilar tudo isso e revalidar com as áreas e com a direção da empresa, pra ver se está alinhado com o que a gente espera. Inclusive eu estou agora levantando na minha área tudo que eu espero alcançar nos próximos dois e cinco anos e eu estou levantando agora com as minhas pessoas. Então cada diretor, junto com as pessoas que ele achar necessário, e eu normalmente envolvo muitas pessoas, vão levantar, repassar para ele, que vai compilar este material para poder alinhar com a alta direção da empresa, pra ver se está de acordo com o que se espera e aí a gente vai difundir para toda a empresa. (DIRETOR DE TI).

O compartilhamento dos objetivos estratégicos com demais níveis hierárquicos na empresa foi identificado não somente na fala de componentes do conselho de administração, mas também pelos gerentes de projetos, os quais, durante as entrevistas, demonstraram muita segurança e espontaneidade para falar sobre a organização e seus processos:

[...] a empresa é nova, mas com crescimento rápido e o processo de aprendizagem está ocorrendo com o envolvimento de todos os níveis hierárquicos. (GERENTE DE PROJETO 1).

[...] os funcionários tem um sentimento muito forte de que são partes integrantes da construção do sucesso da empresa que já é reconhecida nacionalmente. (GERENTE DE PROJETO 2).

E, corroborando uma das principais suposições de Chandler, como cita Richers (1981), de que a estrutura organizacional decorre de sua estratégia de crescimento, a partir de conflitos e provocações, a estrutura organizacional da Fábrica de *Software* precisou adaptar-se

ao crescimento e aumento da demanda dos projetos. A estrutura que inicialmente era matricial foi reestruturada para uma estrutura por projetos

[...] a fábrica era estruturada em departamentos, nós tínhamos departamento de servidor, departamento... até web tinha dois departamentos: web 1.0 e web 2.0, área de qualidade, área de banco de dados, área de *desktop*.... Então... todos departamentos com respectivos gerentes funcionais. Começava um projeto, a gente instituía um gerente de projetos e normalmente o projeto dele não caía dentro de uma área, caía dentro de “n” áreas e ele passava a atividade para o gerente funcional, que repassava para o colaborador subordinado a ele. Só que isto gerava muito problema, porque você imagina o seguinte: cada área já tinha responsabilidades com os produtos daquela área, era uma área funcional – por exemplo: servidor tinha os produtos relacionados ao servidor e que exigiam manutenção – e agora chegavam novos projetos, e aí tinha que entrar debaixo daquela área, sendo que já havia atividade de manutenção, com servidor em produção... e tendo que atender os projetos novos que estavam entrando. E o gerente de projetos era quase que uma marionete... ele só repassava para o funcional e se atrasasse ele falava: eu passei para o funcional, o funcional passou para o colaborador e o colaborador não fez, eu não tenho culpa. Então todo mundo questionava: para que serve gerente de projeto? E o pior, não havia visibilidade da sobrecarga real de cada área. De repente eu tinha esse gerente com um monte de projetos e outro também cruzando essas áreas, fazendo a matriz, e gerava uma sobrecarga absurda... Todos estavam trabalhando demais, as pessoas eram *part-time*, trabalhando em um monte de coisas. Então foi feita a proposta para adotar uma estrutura por projetos e também adotar o método ágil para a gestão dos nossos projetos. E toda a empresa foi treinada para conhecer a nova forma de trabalho da fábrica de *software*, o comercial, o relacionamento, a alta direção e até nossos clientes [...] (DIRETOR DE TI).

A necessidade de adequação da estrutura organizacional com o intuito de asseverar uma governança satisfatória é também observada por estudiosos em gerenciamento de projetos (PRADO, 2004; VIEIRA, 2008; COOKE-DAVIS et al., 2009). Dessa forma, os times de projetos ganharam mais autonomia e a qualidade dos projetos e do gerenciamento aumentou:

[...] as áreas funcionais se transformaram em times de *outsourcing*, que seriam inicialmente um *pool* de profissionais, mas em um modelo projetizado. [...] não é mais “chega e faz”, agora tem planejamento, vamos atender tais itens, o prazo é de uma semana, a gente consegue fazer ou não consegue? O time é que estima a velocidade dele, então você tira aquela coisa de o gerente falar: a duração é de uma semana e ponto. E isto era uma coisa que acontecia. O comercial vendia e chegava com uma data final aqui. Então você tinha que entregar um projeto, já tinha data e você não tinha nem contratado as pessoas! Como é que se entrega um projeto assim? É impossível! [...] então hoje, a fábrica passa as datas, os times estimam a velocidade com que eles conseguem fazer e depois disso é alinhado com o cliente. O cliente vai questionar? Vamos negociar, mas a gente não desce

goela abaixo para os colaboradores, e isto tem sido um fator de sucesso. E a gente mostra isto para o cliente, que é o melhor para ele! [...] todos os nossos clientes apóiam nosso método. (DIRETOR DE TI).

A alteração da estrutura organizacional da empresa foi acompanhada da adoção de um método adaptativo para a gestão dos projetos conforme citam Cuellar e Augustine (2008), Santos (2008), Thomas e Mullay (2008) e Virine (2009). A opção por este método de gestão foi feita após estudos aprofundados pelo responsável do setor de projetos, em conjunto com membros da equipe, e levou em consideração o modelo de negócio e ambiente da organização: área de desenvolvimento de *software*, ciclo de entregas agressivos, mudanças constantes nos requisitos dos projetos, novas tecnologias e sistemas de informação, suportando as decisões e processos-chave de negócio da empresa. Esta escolha vai de encontro ainda com a afirmação de Sabbag (1999) acerca das incertezas que envolvem os projetos. De acordo com este autor quanto mais complexo os projetos mais este se distancia da administração tradicional.

Em entrevista concedida ao Expo Money, em São Paulo, no ano de 2009, o presidente da empresa, quando questionado sobre como conseguir a independência financeira antes dos trinta anos de idade, apontou os fatores que ele acredita ser essenciais para o sucesso de um empreendimento: amor, paixão e motivação por aquilo que faz. As convicções e valores externados pela alta administração são também observados na experiência do grupo, não somente na fala das pessoas, mas também no comportamento e comprometimento assumidos com a organização, evidência da observação direta.

Esse aspecto relacionado à experiência do grupo converge com conceitos analisados pela estratégia como prática e também com os processos de gerenciamento de projetos. A abordagem prática concebe a estratégia a partir das interações entre os atores (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004), da cultura (CHIA, 2004), das formas de querer e sentir (RECKWITZ, 2002).

Sob o ponto de vista do gerenciamento de projetos, os autores explicitam a importância de um direcionamento estratégico claro (BOURDICHON; VIEIRA, 2007), da influência exercida pelo ambiente da organização (YAZICI, 2009) e da conexão entre os níveis estratégico, tático e operacional (VIEIRA; CHAIN, BOURDICHON, 2010).

Acerca da seleção e priorização dos projetos na Fábrica de *Software*, observou-se que o mercado de atuação da empresa é muito bem definido, é um nicho de mercado, o que reduz a definição de critérios para que os projetos sejam internalizados na organização. Não foi evidenciada a utilização de técnicas de análise de orçamento de capital, a avaliação é

qualitativa, os projetos são internalizados na empresa desde que gerem lucro e estejam alinhados aos objetivos do negócio, como observa um dos entrevistados:

[...] quanto à venda, nós atuamos no nicho de mercado financeiro, então nós atuamos no que a gente tem o *know-how*, os projetos são praticamente customizações dos sistemas que a gente já tem, então o risco é muito mitigado... Por atuar nesse nicho a gente não tem tantos riscos de um projeto furar e dar prejuízo, e se chegar, por exemplo, uma imobiliária e falar que tem um projeto de vinte mil horas, a gente fala não, mesmo se eu tiver as pessoas. A gente não atua fora do nosso nicho que é mercado financeiro: bancos, corretoras, bolsa, a gente desenvolve projetos diretamente para a BOVESPA... Esta é uma forma de mitigar o risco. (DIRETOR DE TI).

Partindo das etapas citadas por Kerzner (2004) para o gerenciamento do *portfólio*, pode-se observar que estas são claras, embora subjetivas e de caráter qualitativo na Fábrica de *Software*. Kerzner (2004) afirma que muitas vezes a seleção dos projetos é feita com base unicamente na intuição ou improviso. Contudo, inerente a esse processo, há o risco de não se dimensionar corretamente a limitação de recursos que a organização dispõe para assumir as demandas:

[...] hoje basicamente todos os projetos que a gente tem condições de abarcar a gente pega. Então, desde que o valor seja um valor legal. É mais o comercial atuando nessa linha estratégica do que a fábrica em si, que é onde eu atuo. Só que hoje, nós saturamos nosso limite, nossa capacidade produtiva, tanto é que nas últimas reuniões eu falei que não dá para pegar mais nenhum projeto, a gente pode mandar para outra filial, mas em Uberlândia não dá para pegar mais nenhum projeto... Infelizmente a gente tem problema de mão-de-obra, todas as empresas têm esse problema de mão-de-obra qualificada e isso é limitante hoje para você pegar projetos [...] (DIRETOR DE TI).

Assim, conforme observado por Kerzner (2004) uma das etapas de uma seleção e priorização de projetos envolve a avaliação de recursos, dado que, normalmente, lida-se com disponibilidade limitada nas organizações. Assim, é recomendável que haja um plano de gerenciamento que estabeleça regras para a inclusão de novos projetos. Na Fábrica de *Software*, parece haver uma razão válida para a seleção dos projetos, embora de caráter subjetivo e intuitivo:

[...] hoje a priorização dos projetos é feita basicamente pelo presidente da empresa. Ele gosta de priorizar pessoalmente... medindo grau de importância do cliente, valor pago ou a questão estratégica, de acordo com a vivência e visão que ele tem. Claro que a gente questiona, temos o poder de questionar,

mas a decisão principal é dele. Os repasses das decisões são feitos em reuniões, que ocorrem de acordo com a necessidade. (DIRETOR DE TI).

Importa ressaltar que, à medida que aumenta o volume de projetos ocorrendo ao mesmo tempo na organização, uma gestão eficiente e eficaz do *portfólio* faz-se relevante. Um processo estruturado para a seleção dos projetos evita conflitos de interesses nas empresas (VIEIRA, 2008) e, além disto, pode estreitar o relacionamento entre a estratégia e as práticas utilizadas na gestão dos projetos, propiciando um maior aprendizado e acréscimo das habilidades no desempenho dessas atividades.

E, uma vez que surge uma demanda do mercado por um produto/serviço da Fábrica de *Software*, há estabelecido um processo de avaliação dessa demanda até o fechamento do contrato e início do projeto, o qual ainda não envolve nenhum sistema de ponderação:

[...] normalmente primeiro existe a intenção, o cliente solicita alguma coisa, é feito uma visita pelo comercial, que vai faz o primeiro encontro. Neste momento surge uma idéia, por exemplo, o cliente precisa de um *home broker* novo ou um produto, um sistema que faça x ou y, à partir daí a gente vai mandar um consultor pro cliente, ele fica lá um período, e nós vamos fazer o que chamamos de pré-projeto. O pré-projeto normalmente é com horas abertas para toda a concepção do projeto, levantamento de requisitos e fazer todo o fechamento do escopo do projeto. À partir daí a gente traz isto pra fábrica e aí a gente faz estimativa de esforço, custo do projeto, todo o levantamento, se tem pessoas ou não, se terá necessidade de contratar ou remanejar...faz uma proposta comercial com base em todo o levantamento e entrega para o cliente. O cliente aprovando, após a assinatura do contrato a gente dá início ao projeto. (DIRETOR DE TI).

Quanto ao desenvolvimento de uma análise mais ampla sobre o *portfólio*, que pode envolver o retorno do investimento, benefícios, riscos, já houve a identificação dessa necessidade, e o delineamento dessa proposta encontra-se em andamento com a criação de uma unidade organizacional que auxiliará no gerenciamento centralizado e coordenado (PMBOK, 2008):

[...] hoje nós não temos aqui um PMO ainda, o pessoal deve ter comentado com você que está em processo de criação. Nós estamos criando, somos uma equipe de sete pessoas, trabalhando em conjunto e separado, traçando metas para cada um, para poder criar o PMO. E algumas destas pessoas podem vir a integrar o PMO ou não. A minha idéia é trazer uma pessoa mais sênior, de repente com uma certificação PMP para integrar o PMO. E a gente tem o como vai funcionar, a metodologia, o processo né, isto está em processo de definição agora. Com relação ao processo de viabilidade de projetos é uma coisa que a gente quer colocar para o PMO fazer, ok? Mas hoje, como é definido, como são escolhidos os projetos? Funciona basicamente assim: a gente não tem assim... esse projeto tem uma TIR de tanto, um retorno de tanto, a gente não faz isto, infelizmente. Uma coisa que a gente quer fazer e já tem até o como fazer, a gente inclusive está implementando um ERP

agora, já tem mais de cinco meses que está em implantação e a gente espera que vá facilitar o trabalho pra gente. (DIRETOR DE TI).

Assim, cabe à organização a busca de uma abordagem para a gestão do *portfólio* que seja coerente com seu negócio. À luz das lógicas organizacionais propostas por Ruzon e Basgal (2010), a lógica do agir estaria voltada a este ambiente dinâmico e multifacetado. Não obstante, qualquer que seja a abordagem, a adoção de uma linguagem comum parece válida para proporcionar o senso de direção aos diversos níveis da *práxis*.

Em síntese, a estratégia na Fábrica de *Software* assume configurações de prática social associadas com a visão tradicional da estratégia, a qual, segundo Mendes, Binder e Júnior (2006) continua sendo extensivamente utilizada pelo universo empresarial. Dado que a organização é orientada a projetos, ou seja, depende quase que exclusivamente de projetos para sua sobrevivência, estes se apresentam como mediadores entre a estratégia e a operação da empresa.

Nesse sentido, cabe aqui uma reflexão de como a prática e as práticas são compartilhadas com os praticantes com o intuito de construir o saber, a compreensão dos diversos fatores que irão proporcionar a modelagem e reformulação do contexto das ações que ocorrem no cotidiano.

O estudo de Nocker (2005) revelou que ações micro-estratégicas de uma equipe de projetos podem não ser decorrentes de respostas a acontecimentos imprevistos apenas, mas são também originadas do compartilhamento das experiências comuns e das premissas de trabalho assumidas entre a equipe e demais envolvidos no projeto. E a criação de novas formas de saber, essência da estratégia sob a perspectiva da prática, não estão baseada em um plano previamente estabelecido, mas emerge da participação da equipe em uma prática social situada com o objetivo de estabelecer os modos de atuação apropriados.

Assim, tal qual conclui Nocker (2005), evidencia-se que as equipes de projetos, além de implementarem a estratégia deliberada através dos projetos, redefinem o significado da estratégia em curso, gerando novos caminhos para se envolverem nas situações. E, se as práticas decorrentes dos projetos desenvolvidos na organização produzem a estratégia emergente, há que haver um elo para a integração dos diversos atores na formulação da estratégia.

Nesse sentido, e à luz da prática social, pode-se afirmar que as práticas cognitivas, comportamentais e processuais, aqui representadas pelos métodos utilizados para o gerenciamento dos projetos na organização, são coordenadas e adaptadas para a construção da

prática da estratégia, e isso ocorre por meio dos praticantes, nesse caso, as equipes de projetos.

Logo, a intersecção entre a prática, as práticas e os praticantes que constitui o “fazer estratégia” envolve, ainda, em uma organização orientada a projetos, o gerenciamento do *portfólio* de projetos, responsabilidade que pode ser atribuída a uma unidade organizacional formal dentro da organização.

Na Fábrica de *Software*, essa unidade organizacional, como já relatado, está em processo de criação. É importante destacar que a prática irá se configurar como social de acordo com a construção e adaptação das práticas, e os praticantes irão moldar a construção da prática através de suas experiências, relações, formação do aprendizado e da busca do significado comum para obtenção do comprometimento e resultados esperados.

4.3 Categoria 2 – os episódios de prática da estratégia

Esta categoria apresenta as ferramentas, artefatos, tecnologia, comportamentos e processos aplicados nos projetos e a influência desse conjunto nas práticas da estratégia. Conforme apresentado por Whittington (2006), esses episódios de prática ou de *práxis* abrangem as reuniões formais e conversas informais, a formação dos times de projetos e ainda como os atores interagem para a realização das atividades de forma social e coletiva.

Buscando entender como “o fazer estratégia” está relacionado com as ferramentas, artefatos e tecnologia e com os atores envolvidos nestas atividades, adotou-se ainda, a definição dos três níveis de *práxis* propostos por Jarzabkowski e Spee (2009) discutidos na literatura. Os atores citados afirmaram que a *práxis* pode ocorrer em mais de um nível classificados em micro, meso e macro-*práxis*. Nesse contexto, foram analisadas a micro-*práxis*, através dos processos utilizados na seleção e priorização do *portfólio* de projetos e ainda por meio da análise das ferramentas, artefatos, tecnologia, comportamentos e processos aplicados pelos times de projetos na execução de suas atividades.

4.3.1 Os projetos

A Fábrica de *Software* desenvolve soluções de tecnologia para o mercado financeiro, sendo que os projetos se dividem basicamente em: projetos de desenvolvimento de novas soluções e projetos de melhoria das soluções/produtos que se encontram em operação.

O *portfólio* de projetos da empresa é constituído, em grande parte, de acordo com a definição dos entrevistados, de projetos complexos, com duração aproximada de sete meses a um ano, e que envolve a integração e tentativa de sincronia entre vários times de projetos:

[...] a gente fornece *software* para o mercado financeiro e um segundo que atrasa já é muita dor de cabeça, já é prejuízo de muitos milhões de reais. Então realmente são projetos críticos que não podem ter falhas... Geralmente envolvem mais de um time, o resultado de um time vai ser entrada para outro time, então a gente tem que, inclusive, conseguir sincronizar as entregas deste time... que é algo extremamente complicado de se fazer. (GERENTE DE PROJETOS 2).

[...] e nossos clientes são todos grandes, são corretoras e hoje para você abrir uma corretora você tem que declarar um patrimônio de mais de dez milhões de reais. (GERENTE DE PROJETOS 3).

Conforme declaram os gerentes de projetos da empresa, a complexidade dos projetos e interdependência entre entregas e equipes traduzem a incerteza inerente à atividade e à necessidade de utilização de boas práticas de gestão. Como afirma Sabbag (1999), quanto maior a interdependência entre as atividades, mais complexo o planejamento e coordenação requeridos. E, quanto mais rigorosas são as metas, maior a exigência de um gerenciamento eficaz.

Acerca da interdependência entre as partes, Sabbag (1999) ainda afirma que quanto maior o imbricamento entre os executores, maior a incerteza em atingir os objetivos preconizados. Uma análise de tais afirmações e das declarações dos gerentes de projetos observadas anteriormente demonstra a clareza que esses possuem da característica de suas atividades e da responsabilidade inerente à sua execução.

Essa interdependência exige ainda habilidade e capacidade de compreensão dos detalhes dos projetos como um todo, conforme também observado pelo estudo de Laine e Moisander (2009). Esse fato também sugere como a micro-prática da estratégia emerge dos entendimentos locais e rotinas desempenhadas nas atividades diárias das equipes de projetos.

Para garantir que os projetos sejam entregues de acordo com a expectativa dos clientes, atendendo ainda às restrições de tempo, custo e especificações, a Fábrica de *Software*

possui um método de desenvolvimento de projetos que utiliza práticas iterativas e incrementais, como cita na literatura Virine (2009). O método já é praticado no dia a dia pelas equipes de projetos, mas ainda encontra-se em construção e adaptação ao ambiente da organização. Esse método envolve o desenvolvimento do projeto por etapas, de forma que o cliente receba entregas do projeto a cada duas semanas, como relatam os entrevistados:

[...] hoje a viabilidade do projeto e alinhamento estratégico é feito pela diretoria da empresa. (GERENTE DE PROJETO 1).

Esse relato converge com a afirmação de Cooke-Davies et al. (2009), quando este afirma que é a estratégia da organização que direciona a escolha dos projetos. Embora na Fábrica de *Software* a escolha dos projetos e a análise de viabilidade sejam feitas pela alta administração da empresa, os resultados dos projetos em curso são considerados na decisão, ainda que não haja um processo formal para realimentar essas informações. Uma vez que um projeto é aprovado, as informações são repassadas às equipes competentes e tem início a interação com o cliente e demais envolvidos no projeto:

[...] todo projeto que se inicia a gente tem uma fase de pré-projeto... Nossos clientes geralmente estão em São Paulo, uma pessoa fica no cliente, levanta todas as necessidades do cliente, traz para cá, a gente compila e vê o tempo necessário para cada uma das atividades e como o próprio método trabalha, a priorização da lista de atividade é feita pelo cliente. Ele que vai falar: isso aqui me agrega mais valor, então a gente vai entregar primeiro de forma que ele consiga usar aquilo antes do fim do projeto... e ele não vai esperar o fim do projeto para homologar [...] (GERENTE DE PROJETO 3).

[...] sempre que inicia um projeto a diretoria avalia a estratégia da empresa, daí tem-se uma fase de pré-projeto, nesta fase de pré-projeto vai uma pessoa no cliente e levanta as necessidades, passa o tempo que vai gastar para cada uma, monta um plano de *realeses*, juntamente com o cliente define a prioridade das entregas e das funcionalidades dentro das entregas e daí o projeto começa a caminhar. (GERENTE DE PROJETO 4).

Dessa forma, verifica-se que, em linhas gerais, os projetos possuem as seguintes fases:

- a. A empresa registra a demanda de um novo projeto;
- b. A viabilidade do projeto e o alinhamento com a estratégia da organização são realizados pela diretoria. Na fase de priorização dos projetos, podem participar os responsáveis pelas diretorias de projetos e recursos humanos e um analista de sistema ou gerente de projetos (de acordo com o método adotado na empresa, esse ator é denominado *Product Owner* ou simplesmente *PO*) que desempenha o papel de definir as funcionalidades

do produto, selecionar o time do projeto, além de concentrar informações vindas de todos os *stakeholders*, buscando consolidar uma visão única dos requisitos da solução;

c. É realizada uma fase denominada de pré-projeto, etapa em que o PO desloca-se até o cliente para definição das entregas dos projetos e suas prioridades;

d. Posteriormente à definição das entregas e prioridades do projeto, e após a seleção do time do projeto, o *PO* reúne-se com o gerente do projeto para o repasse dessas e outras informações relevantes para as etapas de planejamento, execução e controle.

e. O gerente do projeto conduz o time do planejamento iterativo e incremental até o encerramento do projeto.

Acerca dessas etapas descritas, constata-se que as primeiras três fases (a – c) convergem com a etapa de iniciação do projeto citada por Menezes (2003), Valeriano (2005) e enunciada pelo PMBOK (2008). A quarta fase de desenvolvimento dos projetos na Fábrica de *Software* abrange as fases de execução e controle, de acordo com o PMBOK (2008).

A forma com que o projeto é planejado e controlado, como já descrito, segue o método iterativo (CUELLAR; AUGUSTINE, 2008; SANTOS, 2008; VIRINE, 2009), e interessa destacar aqui, que isso é feito, envolvendo toda a equipe na definição e condução da estratégia de desenvolvimento do projeto, o que sugere um processo recursivo na busca por conexões e relacionamentos conforme citam Jarzabkowski (2004) e Whittington (2007).

Embora a organização utilize desse método iterativo, ela ainda busca uma sinergia com os métodos utilizados pelos seus clientes, o que envolve, muitas vezes, a geração de documentos, relatórios e artefatos para o alinhamento das expectativas. Essa ação abrange interações e negociações no transcorrer das situações práticas e expressa as infra-estruturas sociais através das quais as micro-ações são construídas, possuindo propriedades institucionalizadas no macro-contexto.

O método de gerenciamento dos projetos observado também mostra que o conhecimento estratégico não deve ser observado somente em termos funcionais. A equipe de projetos participa de ações micro-estratégicas na condução de suas atividades, que envolvem, por exemplo, identificar os requisitos do escopo do projeto, promover a integração dos sistemas de informação e a obtenção do comprometimento do cliente no aceite das entregas do projeto.

Nocker (2005) observou em seu estudo que, nas abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos, essa forma de “fazer estratégia” não é considerada; ao contrário, esse processo é tido como meramente funcional.

As etapas e disciplinas envolvidas no processo abrangem as áreas de interesse gerenciais do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2008), embora o processo adotado para o gerenciamento de projetos na organização seja centrado na abordagem adaptativa. Esse fato ocorre devido à necessidade de adequar alguns processos internos com as necessidades dos clientes, os quais já possuem um método formal de gerenciamento de projetos estabelecido. Ademais, convém destacar que o PMBOK (2008), por ser um guia de boas práticas, sugere tão somente o que fazer no gerenciamento de um projeto e não como desempenhar tal atividade em seu pormenor. A Figura 9¹ ilustra tais etapas e disciplinas de um projeto da organização:

SUMÁRIO

A - Resumo do Projeto	2
1. <i>Nome do Projeto</i>	2
2. <i>Gerente do Projeto</i>	2
3. <i>Meta do Projeto</i>	2
4. <i>Meta Intermediária</i>	2
5. <i>Critério de aceitação de cumprimento de metas</i>	2
6. <i>Escopo do Projeto</i>	3
7. <i>Cronograma resumido</i>	4
8. <i>Importância benefícios e vantagens</i>	4
9. <i>Responsabilidades Organizacionais</i>	5
B - Detalhamento do Projeto	5
1. <i>Premissas e restrições</i>	5
2. <i>Detalhamento do escopo(Estrutura Analítica do Projeto – EAP)</i>	5
3. <i>Etapas do projeto</i>	5
4. <i>Cronograma de execução</i>	6
5. <i>Recursos necessários</i>	6
6. <i>Plano de aquisições</i>	7
7. <i>Custos: Orçamento</i>	7
8. <i>Recursos Humanos</i>	7
9. <i>Comunicações</i>	8
C – Aspectos Gerenciais Restantes	8
1. <i>Análise de riscos</i>	8
2. <i>Pressão Dominante (Análise de Compensações ou Trade Off)</i>	9
D – Regulamento do projeto	10

Figura 9 – Sumário do plano de projetos.

Fonte: Ativos de processos da Fábrica de *Software* (2009).

¹ Para resguardar as informações contidas no documento ao qual se refere a Figura 9, que trata de um projeto externo da empresa e contém informações confidenciais do cliente, este não será exposto aqui em detalhes.

O projeto ao qual se refere a Figura 9, foi desenvolvido em um período de seis meses com um custo estimado de R\$ 950.000,00,² e envolveu na equipe treze pessoas. A análise de documentos mostrou a decomposição do escopo do projeto com datas de entregas definidas bem como o custo de cada uma destas entregas. A preocupação com o tríduo prazo, custo e qualidade (MENEZES, 2003), foi observada, sendo que a dimensão da qualidade é considerada por meio da definição dos critérios de aceitação, os quais são definidos em conjunto com o cliente e previstos em contrato.

O cronograma do projeto é desenvolvido utilizando o *software* de gerenciamento de projetos – *Microsoft Office Project* – o qual também ilustra a importância do gerenciamento das compensações entre os objetivos de tempo, custo e desempenho, que de acordo com Meredith e Mantel (2006), são os principais determinantes do sucesso ou fracasso de um projeto.

Conforme afirmam estes autores os três objetivos diretos do projeto variam de acordo com cada projeto, e é relevante observar que na Fábrica de *Software* a análise desta compensação é destacada no plano do projeto, identificando o aspecto mais importante (pressão dominante) do ponto de vista do fornecedor (Fábrica de *Software*) e do cliente, que normalmente resulta em expectativas divergentes, o que se confirmou no caso analisado.

Meredith e Mantel (2006), também assinalam que tais diferenças entre expectativas – do cliente e da equipe do projeto – são muito comuns, o que demanda alinhamento e integração ao longo da execução do projeto. Tais diferenças de entendimento foram também observadas no estudo de Nocker (2005), que segundo a autora resultam no envolvimento de ações micro-estratégicas por parte da equipe com intuito de responder aos imprevistos decorrentes destes acontecimentos.

Esse fato reveste-se de significado e relevância quando observados a partir da estratégia como prática social, visto que, o aprendizado fruto desta interação e engajamento para lidar com estas pressões podem ir além da necessidade de adaptação ao ambiente externo, resultando na criação por parte da equipe de seus próprios contextos e perspectivas.

Uma análise pormenorizada do documento em questão revela o alinhamento com as áreas de conhecimento descritas no PMBOK (2008) e envolve: Escopo, Prazos, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Integração. As ilustrações retratam um modelo da matriz para análise dos riscos nos projetos.

² O custo realizado do projeto bem como as variações de prazo foram omitidos do documento.

Quadro de Riscos						
Fonte do Risco		Classificação do Risco				
		N/A*	Nulo	Baixo	Médio	Alto
1	Tecnologia do Projeto					X
2	Cronograma apertado				X	

Figura 10 – Quadro de Riscos.

Fonte: Ativos de processos da Fábrica de *Software* (2009).

	Fonte do Risco	Risco	Comentário
1	Tecnologia do Projeto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • A tecnologia a ser utilizada é nova no mercado. Porém, a equipe conhece outras similares, o que diminui o risco e são uma equipe de Seniores.
2	Estruturação do Projeto	Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Não se conhecem exatamente as todas as necessidades do sistema. • Elas vão aparecer à medida que o sistema for sendo desenvolvido. • Existem fortes possibilidades de alterações durante o ciclo de vida

Figura 11 – Explicação dos Riscos.

Fonte: Ativos de processos da Fábrica de *Software* (2009).

Com relação ao gerenciamento do *portfólio* da organização, a necessidade dessa tarefa, bem como o conceito desse processo, parece ser de entendimento comum entre os gerentes de projetos entrevistados. A seleção dos projetos é feita pela diretoria da empresa, mas já existe uma iniciativa para a criação de uma unidade organizacional – um escritório de projetos – o qual será o responsável pela definição do método de seleção e priorização e por fazer o vínculo entre a estratégia e a operação.

É relevante ressaltar como a construção do método de trabalho da empresa estudada alinha-se à literatura apresentada. Acerca do gerenciamento do *portfólio* ou da gestão de múltiplos projetos, Bourdichon e Vieira (2007) ressaltaram que a condução desse processo envolve três níveis: um relacionado às pessoas, as quais precisam incorporar o procedimento e em seguida vivenciá-lo; outro relacionado à definição dos processos e, por fim, a escolha das ferramentas que irão operacionalizar o processo.

O envolvimento e aprendizado das pessoas na Fábrica de *Software*, além de acontecer no dia a dia, em reuniões diárias de projeto e em função da proximidade característica do ambiente e que envolve todos os níveis hierárquicos, acontece em uma reunião periódica, denominada “reunião de lideranças” e pode ser evidenciado nas falas dos entrevistados:

[...] a gente tem esta reunião semanal que acontece de alinhamento entre os líderes e ficou acordado que cada líder tem que levar o que ficou decidido ali para seu time, entendeu? E na reunião diária que a gente tem, cada líder é responsável por repassar para seu time. E o líder é responsável por colher do time o que está acontecendo, os problemas e trazer para esta reunião de liderança também, entendeu? É uma comunicação que abrange todo mundo. (ANALISTA DE SISTEMAS).

[...] são feitas reuniões para discutir as lições aprendidas (reuniões de liderança). O resultado destas reuniões retroalimenta a estratégia da organização. (GERENTE DE PROJETOS 3).

Acerca das reuniões de projetos, estas são definidas conforme a especificidade de cada projeto na fase de planejamento, conforme evidenciado na análise documental. A interpretação de um projeto desenvolvido na organização mostrou que o acompanhamento foi feito por meio de: informações contínuas prestadas pelo responsável de cada fase e reuniões quinzenais, as quais foram previamente agendas para todo dia 15 e 30.

Para o acompanhamento dessas reuniões foi utilizado um documento também conhecido como Relatório de Três Gerações, o qual envolve: o previsto a ser realizado (no caso deste projeto na quinzena anterior), o que não foi realizado e o que deve ser feito para sanar o atraso. As reuniões também tratam do programado para a próxima etapa do projeto: o que será feito, recursos necessários e problemas potenciais.

Já com relação às reuniões que são realizadas com o cliente, a interpretação do plano do projeto mostra que estas são feitas com o objetivo de informar ao cliente o andamento do projeto e discutir pendências ou solicitações de modificações que possam implicar em atrasos ou aumento de valor do contrato, e o responsável por conduzir esse processo é o gerente do projeto.

O cliente também pode entrar em contato com o gerente do projeto por telefone para solicitar quaisquer esclarecimentos. Este fato foi observado durante a espera para a realização das entrevistas nas dependências da empresa. (OBSERVAÇÃO DIRETA).

Se esse é o único responsável por participar deste momento do projeto, é a conduta deste profissional ou a forma como irá envolver a equipe para o compartilhamento desta experiência que irá determinar a efetividade do aprendizado em conjunto. Logo, a abordagem da estratégia como prática analisar o que as pessoas fazem com ênfase no praticante. Estes são, portanto, cruciais mediadores entre práticas e *práxis* e, a inaptidão destes profissionais pode levar ao insucesso da estratégia (WHITTINGTON, 2006), neste caso, da micro-estratégia.

Quanto à construção do processo de gerenciamento e o aprendizado que este proporciona, na visão dos entrevistados:

[...] a gente tá tentando e conseguindo bons resultados a partir disso... O pessoal fala: ah, vai ter um milhão de problemas... tem, mas a gente tem atacado esses problemas e a maioria a gente tem conseguido resolver. (ANALISTA DE SISTEMAS).

[...] tem reunião de liderança que a gente abre um documento em que a gente coloca os pontos que a gente discutiu, identifica o problema, coloca responsáveis por resolver aqueles problemas e datas para aquilo. Antes a gente não tinha isso, agora a gente tem realmente um documento com medidas para solucionar. (GERENTE DE PROJETOS 3).

[...] A Fábrica de *Software* possui um relacionamento estreito com os clientes e a revisão das prioridades do projeto é feito de forma transparente entre equipe e clientes. (GERENTE DE PROJETOS 1).

Essas narrativas nos remetem à análise de Lientz e Rea (2002) acerca da utilização das lições aprendidas para o desenvolvimento de projetos bem sucedidos e também às considerações de Reckwitz (2002) sobre a ordem social e à conceituação das teorias culturalistas. Nesse sentido, de acordo com o referido autor, a ordem social emerge incorporada em estruturas coletivas cognitivas e simbólicas como um conhecimento compartilhado, o qual permite uma forma socialmente compartilhada de atribuir sentido ao mundo.

Ainda, recorrendo a Reckwitz (2002), conforme exposto na revisão da literatura deste trabalho, a prática é considerada social quando constitui uma forma de compreender e comportar, realizada por diferentes corpos e mentes e que emergem em diferentes locais, em diferentes pontos no tempo. Assim sendo, uma prática social supera o simples “saber o que” abrangendo formas de compreensão, “o saber como”, formas de querer e sentir, interconectados na própria prática.

Essa noção coletiva e interação entre atores, prática e práticas podem ser evidenciadas nas falas já relatadas, no conhecimento dos atores e ainda pode ser identificada nas emoções e motivações externadas:

[...] a gente não quer trabalhar em uma empresa grande, mas construir uma empresa grande. (ANALISTA DE SISTEMAS)

[...] todo mundo sabe a oportunidade que está tendo aqui e quer abraçar isto. Todo mundo é motivado sabe, as pessoas amam trabalhar aqui. Não é por obrigação, é por amor mesmo. (GERENTE DE PROJETOS 1)

Ainda acerca da interação entre atores, atividade prática e coletiva, que, segundo Jarzabkowski (2003), é responsável por promover a capacidade de mudança, as práticas

evidenciadas no dia a dia do desenvolvimento dos projetos na Fábrica de *Software* auxiliam a compreensão do relacionamento com a mudança:

[...] a cada entrega do projeto para o cliente, você consegue avaliar o que tem que ser feito para melhorar, para cumprir o prazo, entregar uma qualidade maior. (GERENTE DE PROJETOS 2).

Assim, as práticas são utilizadas para moldar o contexto da ação, promovendo novos padrões de atividades e reformulando o processo das ações que ocorrem. Ademais, o trabalho em parceria com o cliente fortalece o sentimento de confiança e propicia um entendimento melhor das expectativas que geraram o projeto.

4.4 Categoria 3 – os praticantes de estratégia

Nesta categoria, foi feita a identificação de todos os envolvidos na estratégia da organização, os gerentes de projetos, e ainda considerou a possibilidade de haver consultores e gerentes de projetos externos à organização, enfatizando o inter-relacionamento entre estes e a influência exercida na prática e práticas da estratégia.

Essa investigação baseou-se na classificação feita por Jarzabkowski e Spee (2009), descrita na revisão bibliográfica do presente estudo, a qual considera que a prática pode ocorrer em três níveis: micro, meso e macro-prática e utiliza duas dimensões para classificação e abordagem dos praticantes: se é um indivíduo ou um grupo e se está localizado dentro ou fora da organização encontrando-se no Quadro 5:

Praticante	Tipo de praticante	Nível da prática predominante	Formação	Tempo de empresa
Diretor presidente	Individual interno à organização	Macro-prática	Cientista da Computação	6 anos
Diretor de TI	Individual interno à organização	Meso-prática	Cientista da Computação	4 anos
Vice-Presidente de TI e Diretor de Relações Internacionais	Individual interno à organização	Meso-prática	Cientista da Computação	5 anos
Coordenador geral de relacionamento	Individual interno à organização	Meso-prática	Administrador Financeiro	3 anos
Diretor de Talentos Humanos	Individual interno à organização	Meso-prática	Pedagogo e Psicanalista	2 anos
Coordenador Executivo de Operações	Individual interno à organização	Meso-prática	Engenheiro eletricista	2 anos
Executivo de negócios	Individual interno à organização	Meso-prática	Administrador	2 anos
Diretor de Jogos	Individual interno à organização	Meso-prática	Cientista da Computação	5 anos
Executivo de negócios	Individual interno à organização	Meso-prática	Cientista da Computação	5 anos
Gerentes de projetos e analistas	Conjunto de atores internos à organização	Meso-prática	Formação em Tecnologia da Informação	Não informado
Membros do time de projetos	Conjunto de atores internos à organização	Micro-prática	Formação em Tecnologia da Informação	Não informado

Quadro 5 – Os Praticantes da Estratégia

Fonte: *Dados da Pesquisa*

Observa-se que os envolvidos na prática da estratégia e no gerenciamento de projetos, em grande parte, possuem formação técnica em função da essência de sua missão e objetivos. Esta formação explica a orientação e entusiasmo de todos os atores internos à organização em fornecer soluções de última geração com base em alta tecnologia. Explica também o hábito de buscar um conhecimento aprofundado sobre ferramentas, linguagens e processos:

[...] no nosso time de PMO todos ou são formados em gerenciamento de projetos ou estão fazendo. E tem conhecimento, a gente vai no estado da arte, lê tudo que existe, não é uma coisa que é feita da nossa cabeça, é algo que existe e a gente tenta adequar à nossa realidade, mas buscando o estado da arte, o formato correto. E tem dado certo usar as nossas pessoas... A gente acredita no potencial das pessoas. Se amanhã deixar de dar certo eu não

tenho resistência em trazer uma consultoria para nos ajudar em algum processo. (DIRETOR DE TI).

Sobre o tipo de praticante, interessa observar que a preferência da organização é por desenvolver as pessoas internamente. Existe uma busca constante por práticas externas para gestão e desenvolvimento de novas soluções, mas essas práticas são internalizadas a partir de estudos, pesquisas, treinamentos, ou seja, são desenvolvidas e implementadas internamente:

[...] quanto a trabalhos estratégicos, a gente prefere fazer internamente. [...] nós temos pessoas com competência para isto, se não tivesse eu teria que ou formar pessoas ou trazer alguém de fora. Mas eu prefiro contratar uma pessoa e colocar aqui dentro, do que simplesmente fazer uma consultoria e ela ir embora, porque pode deixar buracos aqui. [...] eu tenho um *overhead* muito maior por ter que mostrar toda a nossa cultura, passar todo o nosso cenário, tem o tempo de parar e mostrar todo esse funcionamento e de repente eu tenha que fazer isso, mas se eu tenho pessoas que tenham competência para fazer... (DIRETOR DE TI)

Esses fatos, além de contribuírem para o fortalecimento da identidade e cultura corporativa, corroboram a opinião de Rocha e Negreiros (2009), os quais consideram que, para um processo efetivo de gestão de *portfólio* de projetos, é fundamental que haja o respeito pelo ambiente da organização. Entretanto, vale ressaltar, como sinaliza Vieira (2008), a importância de existir um processo estruturado para a seleção e priorização dos projetos, para evitar ou mitigar o risco dos conflitos de interesses.

E, como o entendimento da estratégia como prática envolve, necessariamente, a conexão entre as três categorias apresentadas, necessário se faz uma reflexão à luz da estrutura integrada da prática da estratégia, proposta por Whittington (2006), e que fundamentou a apresentação desses resultados.

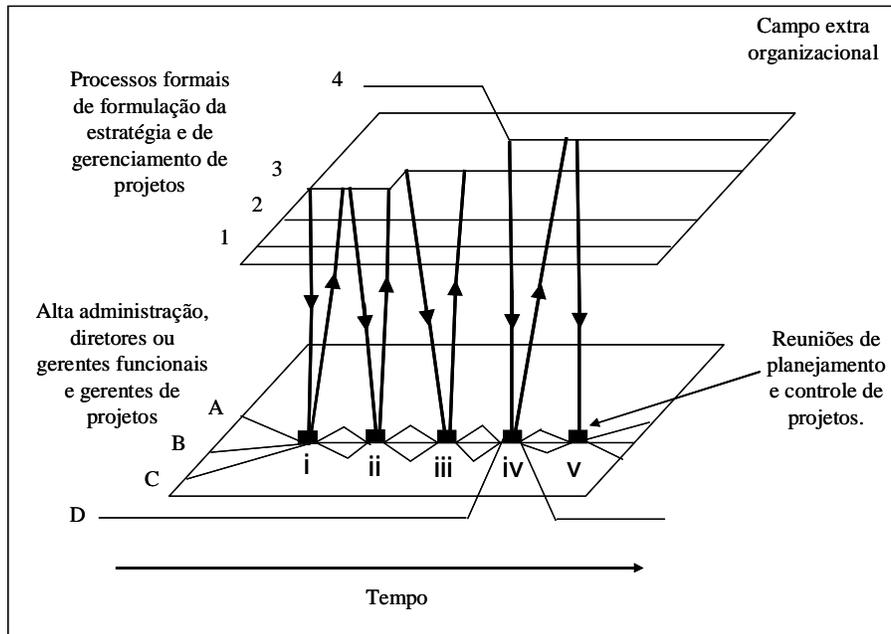


Figura 12 – Estrutura integrada da prática da estratégia

Fonte: Whittington (2006), adaptado pela autora.

Na base da Figura 12, encontram-se os praticantes da estratégia, dentre eles: a alta direção da empresa, os diretores e média gerência e os gerentes de projetos (os que possuem o cargo de fato e aqueles que exercem esta função). Adotando o presente estudo de caso, os praticantes identificados pelas letras A, B e C são os atores individuais e/ou o conjunto de atores internos à organização. O praticante identificado pela letra D é um ator e/ou conjunto de atores externos à empresa, nesse caso, responsáveis pelo treinamento e capacitação dos demais praticantes (A-C).

As reuniões de planejamento e controle dos projetos são os pontos de convergência ilustrados pelos episódios de prática intra-organizacionais (i-v). Neste trabalho, envolve todo o processo iterativo e incremental para o planejamento do projeto, as reuniões formais e informais de monitoramento e controle e reuniões de lideranças. Abrangem ainda as reuniões da diretoria para a avaliação, priorização e re-priorização do *portfólio* de projetos e delineamento e ajustes dos objetivos estratégicos.

Também neste caso, os profissionais podem admitir do meio externo uma nova prática, o que frequentemente ocorre, fruto do conhecimento adquirido em cursos de extensão, pós-graduação, estudos e leituras *ad hoc*. Esse conhecimento é aplicado nas práticas diárias de gestão, gerando adaptações no processo existente e retroalimentando as ações de melhoria contínua e aprendizado organizacional. Na organização, não foram observadas práticas

externas advindas de consultorias de gestão. As práticas externas e incorporadas na empresa são fruto, em sua grande parte, de cursos, estudos e conhecimentos adquiridos.

A esse respeito, na opinião da diretoria da empresa, eles não descartam a possibilidade de envolver em seu processo de gestão praticantes externos à organização (consultores, conselheiros). Contudo, a preferência é por desenvolver os processos internamente, por julgarem mais rápido e o resultado mais aderente ao ambiente da empresa, proporcionando ainda um acréscimo de conhecimento aos profissionais envolvidos.

Se por um lado esta prática resguarda os princípios e valores difundidos na organização e ainda proporciona o aprendizado dos praticantes, por outro perde a contribuição de especialistas que, do ponto de vista da prática social, favorecem o vínculo entre os ambientes internos e externos e contribuem para a construção do capital cultural aos que são responsáveis por fazer a estratégia.

Todas as práticas aceitas pela organização, ou seja, aquelas que são incorporadas ao processo padrão ou fluxo de atividades socialmente executadas pelos praticantes são representadas pelo conjunto de práticas 1, 2, 3 e 4, sendo esta última adotada do domínio extra-organizacional e reconhecida como útil e legítima pelos praticantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Desde o surgimento da estratégia como uma disciplina coerente, que ocorreu por volta de 1960, diversos modelos e ferramentas de análise foram desenvolvidos com intuito de formalizar a concepção desta atividade, senão moldar e controlar as forças do ambiente. Muitos significados já foram atribuídos ao termo estratégia sem que exista até então um conceito único ou mesmo consenso acerca de seu uso.

Embora o planejamento estratégico seja uma ferramenta extensivamente utilizada pelas organizações, a disciplina estratégia está em busca de uma perspectiva mais prática que permita uma melhor compreensão desta atividade, das habilidades requeridas para sua realização e ainda, que propicie de fato o vínculo entre os ambientes internos e externos da organização.

A discussão acerca do gerenciamento de projetos, que ascendeu nos últimos anos, também está cercada de excessivos modelos, ferramentas e técnicas, com o objetivo principal de executar a estratégia organizacional. E também nesta área de estudo muito se questiona sobre a abordagem de gestão mais apropriada conforme as características específicas de cada projeto e organização.

Ao passo que a abordagem prática da estratégia abrange a compreensão da rotina organizacional, envolvendo a percepção das pessoas nos diversos níveis hierárquicos da empresa, é possível que esta prática esteja intimamente ligada ao gerenciamento dos projetos, uma vez que estes não apenas constituem o desdobramento da estratégia, mas exerce forte influência sobre esta.

Este trabalho buscou entender o gerenciamento de projetos a partir da estratégia como prática social. Nesse contexto, o foco foi a interseção entre os praticantes da estratégia, e a prática específica do gerenciamento de projetos. Os métodos utilizados para a seleção, priorização e desenvolvimento dos projetos são aqui entendidos como práticas que levam à construção da prática, ao passo que estão interligados ao “fazer”, fornecendo recursos comportamentais, cognitivos, processuais, físicos e discursivos, através dos quais os múltiplos atores se interagem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Os gerentes e equipes de projetos são entendidos como um dos grupos de praticantes, ou atores, os quais são centrais em reproduzir, transferir e ocasionalmente, inovar as práticas da estratégia (WHITTINGTON, 2006).

A abordagem foi fundamentada na perspectiva sistêmica da estratégia, a qual segundo Whittington (2002), está centrada nas pessoas e nos sistemas sociais. Assim, a estratégia foi

tratada do ponto de vista da recursividade dos atores, os quais, de acordo com Jarzabkowski (2004), reproduzem socialmente atividades e ações, baseadas em um repertório, ou um senso negociado que norteia novas situações.

Com relação aos objetivos previamente estabelecidos, pode-se verificar que o gerenciamento de projetos constitui um mecanismo de manutenção da estratégia como prática social, uma vez que o conhecimento e o aprendizado com as práticas diárias de gerenciamento de projetos redefinem o significado das ações estratégicas em curso.

O discurso que predomina ao tratar do delineamento da estratégia formal da organização é conduzido a partir da visão clássica da estratégia, a qual se utiliza do planejamento para a adaptação e antecipação das mudanças de mercado (WHITTINGTON, 2002). No entanto, uma análise da narrativa dos profissionais entrevistados revela vários aspectos que aproximam o gerenciamento de projetos, especialmente, quando este utiliza de práticas iterativas, da abordagem da prática social.

Uma vez que os projetos decorrem do desdobramento ou direcionamento estratégico, esses estão inter-relacionados e, portanto, justifica a importância de práticas formais para a seleção e priorização do *portfólio* de projetos. A abordagem prática da estratégia evidencia esta inter-relação, ao passo que os projetos são compreendidos como um processo que envolve a interação social.

Do ponto de vista das ferramentas, artefatos e tecnologia utilizados na atividade de fazer estratégia, entende-se aqui que as reuniões de planejamento e controle de projetos compreendem episódios de prática de estratégia, os quais são capazes de associar as rotinas geradas internamente com práticas externas, como a interação com o cliente e demais *stakeholders* do projeto e a contínua busca por novos métodos, processos e tecnologia para atender às restrições desafiadoras de prazo, custo, escopo, qualidade, dentre outras.

Uma vez que um processo de melhoria contínua é estabelecido na organização a partir da avaliação feita após as entregas do projeto para o cliente, tais lições aprendidas são então utilizadas para re-direcionar ou retro-alimentar a estratégia da organização, e esta passa a ser um processo contínuo, com raízes nas práticas cotidianas envolvendo cada vez mais pessoas em toda a organização (LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007).

Dessa forma, além da alta administração da empresa, os gerentes e equipes de projetos e até outros *stakeholders* constituem importantes atores estratégicos. Esta perspectiva desloca o nível de análise da estratégia, antes centrada no desempenho e vantagem competitiva para torná-la um campo mais amplo de atividade social. E assim, os praticantes passam a ser cruciais mediadores entre prática e *práxis*. (WHITTINGTON, 2006).

Cabe mencionar que uma análise conjunta dos projetos, envolvendo uma perspectiva de gerenciamento de *portfólio*, apresenta-se como uma importante prática no contexto da interação e construção da estratégia. Essa ferramenta, além de auxiliar a organização na tomada de decisão das prioridades, propicia uma melhor avaliação de riscos externos e internos aos projetos como restrições que envolvem recursos, processos, conhecimento, oscilações de demanda entre outros.

Assim, fica a recomendação à empresa estudada para a construção de um modelo de seleção e priorização de projetos que incluam variáveis quantitativas e qualitativas e, respeitando o ambiente da organização, permita contemplar os riscos envolvidos e a competição por recursos e competências de que a empresa dispõe. Que propicie, ainda, uma visão mais ampla das competências requeridas, do desempenho e acompanhamento do ciclo de vida dos projetos que compõem a carteira.

Importa reiterar os limites apresentados por esta dissertação, que envolve a influência direta da visão da realidade da pesquisadora nas análises feitas. Ademais, o *corpus* de pesquisa pode não ser representativo à totalidade dos fatos e questões específicas da organização em estudo, não podendo ainda, ser generalizado a outras organizações. Buscou-se, contudo, por meio de triangulação de dados, entrevista, documentos e observação, minimizar os limites tanto relacionados à coleta primária das fontes isoladamente, quanto àqueles relacionados ao sigilo organizacional.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se buscar relacionar o gerenciamento de projetos a partir da abordagem prática da estratégia com a cultura organizacional, aprofundando-se na investigação acerca da *práxis*, práticas e praticantes da estratégia. Pode-se ainda buscar um melhor entendimento acerca das competências dos praticantes no relacionamento dessas disciplinas. Ainda, uma pesquisa etnográfica poderá aprofundar acerca da figura dos praticantes da estratégia, proporcionando um entendimento mais íntimo dos hábitos e experiências que interferem no papel da construção das práticas e prática cotidianas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: Uma Crítica a Michael Porter. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002.

ANTÓNIO, Nelson dos Santos. **Estratégia Organizacional: Sua Evolução nos Últimos 50 Anos**. Lisboa: INDEG/ISCTE, Outubro. 2002. 14p.

BARBOSA, Solange de Lima. A Abordagem Clássica da Estratégia Já Morreu? – Uma Análise da Evolução do Conceito de Estratégia nos meios de Referência dos Atores Organizacionais. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer M., W., Gaskell, G.; Guareshi, P. A. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** São Paulo: Vozes, 2002.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. de; BINDER, M. P. Estratégia Empresarial: A Produção Científica Brasileira entre 1991 e 2002. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p.48-62, out./dez. 2003.

BISELLI, F.; TONELLI, M. J. “Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”: Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

BOURDICHON, P.; VIEIRA, D. R. Organização do Gerenciamento Multiprojeto. **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 3, n. 17, p. 9-19, out./nov. 2007.

BOURGAULT, M.; DROUIN, N. HAMEL, E. Decision Making Within Distributed Project Teams: An Exploration of Formalization and Autonomy as Determinants of Success. **Project Management Journal**, v. 39, Supplement, p. S97–S110, 2008.

BRYDE, D. J.; WRIGHT, G. H. Project Management Priorities and the Link With Performance Management Systems. **Project Management Journal**, v.38, n. 4, p. 5-11, 2007.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

- CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- CATARINO, B. R.; NAVARRO, C. A.; GREGÓRIO, F; MEROTTO, M; MARTINS, P. BASGAL, D. Scoring: Um Método Prático e Simples para Priorização de Projetos. **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 5, n. 29, p. 46-51, out./nov. 2009.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Project manager's portable handbook**. New York: McGraw-Hill, 2000.
- CODAS, M. M. B. Gerência de Projetos – uma reflexão histórica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p.33-37, jan./mar. 1987.
- COOKE-DAVIES, T. J. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v.20, p. 185-190, 2002.
- COOKE-DAVIES, T. J.; CRAWFORD, L.H.; LECHLER, THOMAS, G. Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. **Project Management Journal**, v.40, n.1, p. 110-123, 2009.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfólio Management for New Product Development: Results of an Industry Practices Study. **R&D Management**, v. 31, n.4, 2001.
- CHIA, R. Strategy-in-action: towards a phenomenology of practical coping. 2004. Disponível em: < <http://www.strategy-as-practice.org/>> Acesso em 30 jun. 2009.
- CHIA, R; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A Máquina estratégica: Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.
- CRAWFORD, L.H.; HOBS, J. B.; TURNER, J. R. Aligning capability with strategy: Categorizing projects to do the right projects and to do them right. **Project Management Journal**, v.37, n.2, p. 38-51, 2006.

CUELLAR, R; AUGUSTINE, S. Gerenciando Equipes de Desenvolvimento Ágil: Acertar alvos móveis é diferente! **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 4, n. 22, p. 38-42, ago./set. 2008.

DINSMORE, P. C.; CABANIS-BREWEN, J. **The AMA Handbook of Project Management**, Second Edition. AMACOM. © 2006.

FINOCCHIO JÚNIOR, J. Alinhando o Portfólio de Projetos ao Mapa Estratégico – Técnica AHP. **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 6, n. 32, p. 54-63, abr./mai. 2010.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais In: Bauer M., W., Gaskell, G.; Guareshi, P. A. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** São Paulo: Vozes, 2002.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**; Spring 2002; 76, 1; ABI/INFORM Global p. 37.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

HENDRY, J; SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, p. 175-196, 2003.

HURT, M.; THOMAS, J. L. Building Value Through Sustainable Project Management Offices. **Project Management Journal**, v. 40, n.1, p. 55-72, 2009.

IKA, A. Lavagnon. Project Success as a Topic in Project Management Journals. **Project Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 6-19, 2009.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, p. 23-56, 2003.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Studies**, v.11, n.1 p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A., MELIN, A.; WHITTINGTON, R. **Strategy-as-practice: Research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KERZNER, H. **Advanced Project Management: Best Practices on Implementation**, Second Edition. John Wiley & Sons. © 2004.

LAINE, PIKKA-MAARIA; MOISANDER, J. Strategy as the inherent logic of employee work practices – rethinking strategic agency in SAP research. 2009. Disponível em: <<http://www.strategy-as-practice.org/>> Acesso em 24 ago. 2009.

LIENTZ, B. P.; REA, K. P. **Projects and Trends in the 21st Century": Project Management for the 21st Century**, Third Edition. Academic Press. © 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise Institucional de Práticas Formais de Estratégia. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p.89-100, out./dez. 2007.

MARIOTO, F. L. O conceito de competitividade das empresas: uma análise crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 31, n. 2, p.37- 52, abr./jun. 1991.

MARTINS, G. de A. Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 00, n. 0, 2º sem., 1994.

MEIRELLES, A. de M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia**: um estudo de caso. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, CEPEAD/FACE, UFMG, Belo Horizonte, 1995.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JUNIOR, S. T. Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por quais razões? In: ENANPAD, 30.,2006. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

MENEZES, L. C. de M.. **Gestão de Projetos**. 2ª edição São Paulo: Atlas, 2003. 264p.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. "**Projects in Contemporary Organizations**": **Project Management: A Managerial Approach**, Sixth Edition. John Wiley & Sons. © 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORRIS, G.; PETER, W.; PINTO, J. K. **Strategic Business Management Through Multiple Projects: The Wiley Guide to Project, Program and Portfolio Management**. John Wiley & Sons. © 2007.

NOCKER. M. O. "Impromptu": Project strategy as enacted team narrative of improvisation. 2005. Disponível em: < <http://www.strategy-as-practice.org/>> Acesso em 08 jul. 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (USA). **PMBOK Guide**: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 4ª edição Newton Square, Pennsylvania: PMI Publications, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRADO, D. S. do. **Planejamento e Controle de Projetos**. 5ª Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

QUINTELLA, R.; CABRAL, S. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, p. 1165-1188, nov./dez. 2007.

RABECHINI JÚNIOR, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, V. A. A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Revista Produção**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 416-433, set./dez. 2005.

RECWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices. A development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, p. 245-265, 2002.

REGNÉR, P. Strategy as Practice – Towards a more dynamic strategy view? 2006. Disponível em: <<http://www.strategy-as-practice.org/>> Acesso em 30 jun. 2009.

RICHERS, R.. Estratégia, Estrutura e Ambiente. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 21- 32, out./dez. 1981.

ROCHA, M. H. P.; NEGREIROS, L. A. de. Alinhamento Estratégico e o Gerenciamento do Portfólio nas Organizações. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão 2009, Niterói, RJ.

RODRIGUES, M. Priorização de Carteira de Projetos: Método AHP e PMI-PPM. **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 6, n. 32, p. 33-41, abr./mai. 2010.

RUZON, M. P.; BASGAL, D. O. Lógica Organizacional: Influências na Gestão de Portfólio. **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 6, n. 33, p. 62-66, jun./jul. 2010.

S-AS-P. **Strategy as Practice**: Research Agenda. Disponível em: <www.s-as-p.org>. Acesso em: 24 jul. 2010.

SAATY, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. **Int. J. Services Sciences**, v. 1, n. 1, p. 83 - 97, 2008

SABBAG, P. Y. A gestão do risco em empreendimentos. **RAE LIGHT**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 2-9, abr./jun. 1999.

SANTOS, L. L. S.; SETTE, R. S.; TURETA, C. A Estratégia Como Uma Prática Social: Em Busca do Que Seja “Fazer Estratégia”. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

SANTOS, O. A. R. Gerenciamento Ágil de Projetos: uma abordagem adaptativa. **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 4, n. 22, p. 38-42, ago./set. 2008.

SEIDL, D. General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: a Systemic-Discursive Perspective. **Organization Studies**, v.2 8, n. 2, p. 197-218, 2007.

SHENHAR, A. J. O Novo Potencial do Gerenciamento de Projetos. **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 5, n. 30, p. 42-47, dez./jan. 2010.

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

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SILVA, A. M.; PINHEIRO, M. S. de F.; FRANÇA, M. N. **Guia para Normalização de Trabalhos Técnicos-Científicos**: projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, dissertação e teses. 5ª edição Uberlândia: EDUFU, 2009. 145 p.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. 1ª Edição São Paulo: Martins Fontes, 2004. 336 p.

THOMAS, J.; MULLALY, M. Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value. **Project Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 74-89, 2007.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; SANTOS, L. L. S. Estratégia como Prática Social e Actor-Network Theory: uma Possível Conversação para o Estudo da Estratégia. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** ANPAD, 2006. CD-ROM.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VASCONCELOS, F. C. Safari de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco. In: XXV ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais do XXV ENANPAD**, 2001.

VIEIRA, D. R.; CHAIN, M.C.; BOURDICHON, P. Project Management Office: Uma solução para produzir resultados e consolidar as melhores práticas. **Mundo Project Management**, ano 6 n. 33 jun/jul, p. 40-49, 2010.

VIEIRA, L. F. M. Transformando Estratégia em Resultados – O papel de Projetos na Gestão Estratégica. **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 4, n. 20, p. 78-81, abr./mai. 2008.

VIRINE, L. Gerenciamento Adaptativo para Planejamento de Projetos. **Mundo Project Management**, Curitiba, ano 5, n. 29, p. 46-51, out./nov. 2009.

VOLBERDA, H. W. Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 4, p.32-43, out./dez. 2004.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK K. B. Creating Project Plans to Focus Product Development. **Harvard Business Review**, p. 3-14, mar./abr. 1992.

WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy. **Organization Studies**, v.27, n.5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. et. al.. Taking Strategy Seriously – Responsibility and Reform an Important Practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, dec. 2003.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica. . **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

YAZICI, H. J. The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. **Project Management Journal**, v.40, n.3, p. 14-33, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. reimpr. 2004. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7 ANEXO 1

Roteiro de entrevistas

Data de realização:

Hora:

Tempo de duração:

Identificação do Entrevistado

Nome:

Sexo:

Idade:

Participa da Estratégia:

Participa em algum momento da seleção ou priorização dos projetos:

Categoria 1 – o conjunto de práticas da estratégia: esta categoria abrange o conjunto de práticas compartilhadas e rotinas estratégicas utilizadas no delineamento e desdobramento dos objetivos organizacionais que dão origem aos projetos.

- Como é delineada a estratégia na organização?
- Quais níveis hierárquicos são envolvidos no delineamento da estratégia?
- A estratégia é compartilhada com todos os funcionários? Como é este processo?
- A organização classifica os projetos em categorias distintas?
- A organização avalia os projetos de acordo com as prioridades estratégicas?
- A organização avalia, seleciona e prioriza os projetos de forma padronizada?
- Quem participa do comitê de avaliação do *portfólio*?
- Qual a periodicidade das reuniões de avaliação de *portfólio*?
- A disponibilidade de recursos é considerada na seleção e priorização dos projetos?
- Os recursos são alocados de acordo com a prioridade definida?
- As informações referentes aos projetos em execução são consideradas nas fases de avaliação, seleção, priorização de projetos e alocação de recursos?
- Os projetos em execução são reavaliados periodicamente, podendo ser paralisados para que os recursos sejam direcionados a outros projetos?

- As informações referentes aos projetos em avaliação e execução são utilizadas no processo de planejamento estratégico?
- Qual a periodicidade de revisão da estratégia? A revisão da estratégia é feita pelas mesmas pessoas que participaram do seu delineamento?
- Existem informações históricas sobre os projetos que se adequaram à estratégia definida?

Categoria 2 – os episódios de prática da estratégia: constituem as ferramentas, artefatos, tecnologia, comportamentos e processos aplicados nos projetos e a influência deste conjunto nas práticas da estratégia.

- Quais ferramentas a empresa utiliza para o desenvolvimento da estratégia?
- Quais ferramentas a empresa utiliza para apoio as decisões relacionadas ao *portfólio*? (ROI/*payback*/VPL/TIR/modelos de ponderação/método AHP etc)
- Como é feito o planejamento dos projetos? Quais são as técnicas utilizadas?
- Na prática, o planejamento é rigorosamente seguido? Se não é possível seguir sistematicamente o planejado, as práticas cotidianas são incorporadas no planejamento dos próximos projetos (melhoria contínua no método de gestão dos projetos – incorporando as práticas cotidianas)?
- Quais ferramentas são utilizadas no controle dos projetos?
- Como são feitas as reuniões de controle?
- As lições aprendidas são documentadas? São compartilhadas com os demais gerentes de projetos?

Categoria 3 – os praticantes de estratégia: envolvem os estrategistas da organização e os gerentes de projetos, podendo abranger ainda, consultores e gerentes de projetos externos à organização, com ênfase no inter-relacionamento entre estes e a influência exercida na prática e práticas da estratégia.

- Qual a sua formação?
- Quantos anos de formado?
- Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Qual o cargo?
- Qual o departamento ou cargo?
- Qual a responsabilidade em relação aos projetos da organização?
(avalia/seleciona/prioriza/aloca recursos/executa/monitora etc)
- Quanto tempo de experiência na prática na função exercida?