



MACRO FLUXO COM AÇÕES INTEGRADAS DE FRAMEWORKS PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO EM OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE

FLOW MACRO WITH FRAMEWORKS INTEGRATED ACTIONS FOR PROJECT MANAGEMENT: A HEALTH PLAN OPERATOR STUDY

Lisandro Rodrigo Grassel, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil,
lrgassel@hotmail.com

Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil,
neusalla@san.uri.br

Rosane Maria Seibert, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil,
rseibert@san.uri.br

Resumo

Embora o planejamento estratégico seja utilizado para apoiar as organizações a alcançar os seus objetivos para manterem-se competitivas no mercado, pesquisas mostram que existem dificuldades na sua implementação e gerenciamento, sendo uma das principais dificuldades a falta de estrutura e metodologias adequadas para gerenciar a execução dos projetos definidos a partir dos objetivos estratégicos. Esta pesquisa trata de temas relacionados ao gerenciamento de projetos associados com a implementação do planejamento estratégico das empresas. O objeto de estudo foi a proposição de macro fluxos com ações integradas de *frameworks* para o gerenciamento de projetos em uma operadora de planos de saúde. Quanto aos aspectos metodológicos a pesquisa é de natureza aplicada, quanto aos objetivos é descritiva e explicativa, quanto a forma de abordagem do problema é qualitativa. Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e análise de conteúdo. O desenvolvimento prático consiste na caracterização da organização; análise do planejamento estratégico; identificação da metodologia utilizada no gerenciamento de projetos; diagnóstico da situação dos projetos estratégicos; e a elaboração da proposta para a gestão de projetos estratégicos. A partir das análises dos dados coletados, considerando as principais dificuldades identificadas por meio da análise de conteúdo, presentes nas etapas de desdobramento, implementação e acompanhamento da estratégia na organização, propôs-se um macro fluxo com ações integradas de *frameworks* para o gerenciamento dos projetos estratégicos, com o objetivo de beneficiar a organização com uma metodologia estruturada e integrada para o seu gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Frameworks; Gerenciamento de Projetos;

Abstract

Although the use of strategic planning helps organizations reach their goals to remain competitive in the market, research shows that there are difficulties in their implementation and management. One of the main difficulties is the lack of adequate structure and methodologies to manage the execution of the projects defined from the strategic objectives. This research deals with issues related to project management associated with the implementation of strategic business planning. The object of study was the proposal of flows macro with integrated actions of frameworks for project management in a health plan operator. As for the methodological aspects the research is applied nature, as far as the objectives is descriptive and explanatory, how the approach of the problem is qualitative. The technical procedures used were bibliographic research, documentary, case study



and content analysis. The practical development consists in the characterization of the organization; strategic planning analysis; identification of the methodology used in project management; diagnosis of the status of strategic projects; and the preparation of the proposal for the management of strategic projects. Based on the analyzes of the data collected, considering the main difficulties identified through the analysis of content, present in the steps of unfolding, implementing and monitoring the strategy in the organization, a flow macro was proposed with integrated actions of frameworks for project management. The goal of the flow macro is to benefit the organization with a structured and integrated methodology for its project management.

Keywords: *Strategic Planning; Frameworks; Project Management;*

1. INTRODUÇÃO

As operadoras de planos de saúde buscam pela excelência nos serviços, com técnicas, métodos e tecnologias que sustentem os seus processos organizacionais e os elementos integrantes desses processos, para que estejam alinhados em suas definições, prestando serviços com qualidade aos seus clientes. Para tanto, se faz necessário o alinhamento das operações, pessoas e a estratégia, ou seja, o alinhamento do que é definido pelo planejamento estratégico com o próprio gerenciamento dos projetos que estão definidos pela gestão organizacional.

Em busca da eficácia no gerenciamento de projetos, é necessário promover o alinhamento estratégico, que pode ser atingido através da adequada gestão das ações, da implantação de uma estrutura apropriada, das competências e da maturidade em projetos no âmbito organizacional (Finocchio, 2013). Neste sentido, o gerenciamento de projetos é considerado uma das metodologias mais eficazes na implementação do planejamento estratégico de uma organização, aumentando a possibilidade de sucesso em um ambiente altamente competitivo e de constantes mudanças, todavia, estudos baseados em empresas brasileiras mostram que poucas organizações têm formalizado e desenvolvido um modelo de gerenciamento de projetos e, portanto, a área ainda tem muito a se desenvolver (Vargas, 2014).

Considerando essas situações, uma operadora de planos de saúde foi definida como a unidade de estudo, tendo em vista possuir um planejamento estratégico definido, para que os projetos de cada objetivo estratégico alcancem o resultado esperado. Porém necessita implementar os projetos e iniciativas de uma forma estruturada, onde os colaboradores envolvidos na estratégia possam desenvolver seus projetos de forma única, aumentando a probabilidade de sucesso da estratégia. Portanto, este estudo busca responder a problemática: quais são as contribuições que a utilização de um macro fluxo de ações integradas de *frameworks* poderá trazer no gerenciamento de projetos estratégicos na organização?

Para responder a esta problemática, o objetivo geral da pesquisa foi propor a utilização de um framework para o gerenciamento dos projetos estratégicos de uma operadora de planos de saúde. Dessa forma o estudo propôs a utilização de macro fluxos de ações integradas de *frameworks* para a implementação dos projetos estratégicos na operadora de planos de saúde, que está inserida em um ambiente altamente regulado pelo governo e enfrenta ainda outros desafios de mercado para manter-se sustentável. Para tanto faz-se necessário colocar em prática todos os projetos alinhados com os objetivos definidos em seu planejamento estratégico, através de uma metodologia estruturada de gerenciamento de projetos.

As contribuições do estudo estão em demonstrar o macro fluxo de ações integradas de frameworks que poderão ser utilizadas por outras organizações para a implementação e



gerenciamento de seus projetos, bem como em proporcionar para a academia um modelo de pesquisa empírica a ser replicado em outros tipos de organizações.

O presente artigo é composto de três seções. A primeira apresenta a revisão da literatura que fundamenta este trabalho. Na segunda é apresentada a metodologia utilizada para a obtenção de dados e informações, servindo como evidências para subsidiar o desenvolvimento prático. A terceira seção apresenta os resultados que serviram de base para a elaboração da proposta, bem como a proposta de macro fluxos de ações integradas de *frameworks* para o gerenciamento dos projetos estratégicos. As considerações finais encerram a presente pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para sustentar teoricamente o estudo, procede-se a uma revisão da literatura sobre os temas relacionados com o planejamento estratégico e gerenciamento de projetos.

2.1 Planejamento Estratégico

Primeiramente, antes da implementação de um modelo de gerenciamento de projetos, é necessário que a organização tenha definido de forma estruturada o seu planejamento estratégico. Ou seja, “o caminho mais seguro para que a organização conquiste vantagens competitivas surge com a conjugação e sincronismo de uma estratégia superior, a execução daquilo que foi planejado” (Moysés Filho, 2010, p. 57). O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas (Porter, 1991).

Para Oliveira (2014, p. 30) o planejamento estratégico é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”, formulando os objetivos e as ações estratégicas a serem seguidas pela organização. O propósito do processo de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implementação através de planos táticos e operacionais que precisam ser implementados a partir da legitimidade no ambiente institucional (Mintzberg, 2004). O ambiente institucional consiste nas forças que modelam o ambiente específico, num conjunto de componentes que exerce amplo poder de interferência em todo o funcionamento organizacional e sobre o qual a empresa desempenha pouca, ou nenhuma influência (Nascimento, 2009).

Nesse sentido, Oliveira (2010) afirma que a análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes internos e externos. O ambiente externo é caracterizado predominantemente por variáveis de natureza econômica, social, política, legal e tecnológica. Essas variáveis representam os fatores ambientais para os quais as organizações devem estar atentas (Nascimento, 2009).

É a partir do diagnóstico estratégico, que a organização adquire o conhecimento necessário para lidar adequadamente com as variáveis ambientais e com os fatores internos da organização, ainda assim, não basta, é preciso definir premissas, ponderar eventuais desdobramentos e visualizar possíveis consequências, procurando minimizar os riscos inerentes à tomada de decisão (Rezende, 2008). Moysés Filho (2010, p. 78), descreve que “um



cenário é uma configuração ambiental que se desenvolve a partir do ambiente atual, simulando situações futuras decorrentes da sequência de possibilidades a que estiverem submetidas”.

Na elaboração de cenários busca-se não projetar apenas tendências, conta-se a evolução dos sistemas e procura-se lançar luz sobre as descontinuidades, desequilíbrios e rupturas escondidas no futuro (Kotler, 1998), avaliando o impacto potencial de eventos prováveis e assegurar que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, criando uma sustentabilidade no longo prazo (Mintzberg, 2010).

Conforme Nascimento (2009) alguns métodos são mais eficazes do que outros dependendo da natureza da decisão a ser tomada, porém eles não são excludentes entre si e com frequência combinam várias técnicas, sendo as principais: tomada de decisões baseada em procedimentos, tomada de decisão baseada em experiências e tomada de decisão baseada em análise. Ainda assim é necessário utilizar modelo de apoio à decisão, entre eles estão a matriz SWOT, a matriz da McKinsey, a matriz BCG e a análise setorial de Porter, que são destacadas pela sua abrangência na aplicação e por constituírem práticas bastante aceitas e utilizadas, no processo estratégico, como apoio na formulação das políticas organizacionais (Chiavenato; Sapiro, 2009).

O estabelecimento de objetivos é básico para qualquer atividade, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar, qualquer caminho servirá para a organização (Oliveira, 2014). Os objetivos têm sua importância relacionada às mensagens internas e externas que enviam para dentro e para fora da organização, reforçando as habilidades exclusivas da organização, convertendo a visão da organização em alvos específicos, fixando marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazer com que a organização seja orientada pela busca de resultados (Hrebiniak, 2006; Moysés Filho, 2010).

Para que se consiga manter uma vantagem competitiva diante de um mercado altamente concorrido, e ao longo de seu canal de valor, a organização deve buscar um de três diferentes conjuntos de estratégias, alinhados às suas políticas organizacionais: a excelência operacional, a liderança de produto, a intimidade com o cliente (Porter, 1989). Os principais aspectos da execução da estratégia são: liderança estratégica; comunicação e orientação; adequação e orientação; adequação da estrutura organizacional; ajuste da cultura organizacional; abertura no estilo de gestão; e participação e engajamento das pessoas (Oliveira, 2014). Desta forma, quando os responsáveis pela execução também fazem parte do processo de planejamento e formulação, a probabilidade de alcançar resultados bem-sucedidos é muito maior, pois essas tarefas apresentam interdependência (Hrebiniak, 2006).

O BSC é um sistema de avaliação de desempenho de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados de forma equilibrada em torno de quatro perspectivas (Moysés Filho, 2010). O “BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo” (Kaplan; Norton, 1997, p. 9). Portanto, cada organização deve criar o seu próprio sistema de avaliação e revisão da estratégia. Esse processo deve ser usado também para integrar o planejamento e execução, o que requer um sistema básico de controle para aplicar os recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional (Hrebiniak, 2006).



2.2 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos vem sendo difundido no meio empresarial, por ser fator determinante para o sucesso da organização. A ciência de gerenciamento de projetos surgiu no final da década de 1950, sendo aprimorado desde então. Houve nessa época criação do PMI (*Project Management Institute*), mais especificamente no ano de 1969, tendo um crescimento extraordinário dentro do ambiente empresarial (Prado, 2000).

Pode-se notar que o gerenciamento de projetos é de vital importância, nas organizações que buscam crescer, buscando aprimorar-se, investindo tempo e dinheiro para o fazê-lo. Para Gray e Larson (2009, p. 10) “o gerenciamento de projetos não é mais um gerenciamento de necessidades especiais; está se tornando rapidamente uma forma padrão de realizar negócios”. O guia do conhecimento em gerenciamento de projetos fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos, ele também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto (PMI, 2014).

2.2.1 *Project Model Canvas*

Gerenciar projetos é uma prática empregada em um ambiente global caracterizado pela velocidade das mudanças e aumento da competitividade. Segundo Veras (2014) os guias baseados em melhores práticas globais, como o Guia PMBOK, passaram a ser referência para as organizações. Um aspecto importante relacionado aos projetos são as metodologias adotadas para o seu gerenciamento e devem ser consideradas observando a categoria dos mesmos. Conforme Veras (2014, p. 53) “uma única metodologia não resolve todas as demandas de gerenciamento de projetos. Alguns projetos possuem foco em planejamento e outros em execução e, portanto, possuem demandas de gerenciamento e de metodologias diferentes”.

Uma forma de melhorar o gerenciamento de projetos sempre foi o de dividir o projeto a ser gerenciado em fases, cada uma envolvendo o planejamento, a execução e o controle. dentre essas fases, o planejamento sempre foi uma etapa considerada vital para o sucesso de um projeto (Amaral, 2011). A utilização de uma ferramenta mais intuitiva e que permita visualizar as grandes demandas de gerenciamento de projetos possibilita um gerenciamento mais dinâmico e o melhor envolvimento das partes interessadas (Finocchio Júnior, 2013). O *Project Model Canvas* (PMC) visa atender a essa demanda. E essa ferramenta foi concebida para simplificar o gerenciamento de projetos.

2.2.2 Methodware

Para que uma empresa desenvolva a capacidade de gerenciar projetos de forma efetiva, é fundamental que ela defina um procedimento padronizado, ou seja, uma metodologia de gerenciamento de projetos (Xavier, 2014). Essa metodologia deve usar boas práticas em gerenciamento de projetos, para obter apropriada estrutura de governança; planejamento adequado de projetos, portfólio e programas; padronização e integração de processos; métricas de desempenho; processos de controle e melhoria contínua; compromisso com o gerenciamento de projetos; priorização de projetos e seu alinhamento com a estratégia



organizacional; competências organizacionais no gerenciamento de projetos, programas e portfólio; alocação adequada de recursos a projetos; e trabalho em equipe.

O fato de existirem metodologias em gerenciamento de projetos não quer dizer que essas devem ser seguidas na sua totalidade em todos os projetos da organização (Xavier, 2014), dependendo da tipicidade e complexidade do projeto, devem estar claros quais documentos da metodologia devem ser elaborados. A metodologia *Methodware* foi elaborada a partir da observação das boas práticas utilizadas no dia a dia, tendo como objetivo auxiliar as empresas no “como” implementar os processos de gerenciamento de um projeto (Xavier, 2014).

2.2.3 Scrum

O *Scrum* é um framework para gerenciamento de projetos ágeis que, apesar de muito utilizado na área de desenvolvimento de software, pode ser utilizado para o planejamento, gerenciamento e desenvolvimento de qualquer produto, principalmente por ser um framework iterativo e incremental (Cruz, 2013). No *Scrum* os projetos são divididos em ciclos repetitivos e curtos, para que possam ser modificados e adaptados para corrigir os desvios. Esses ciclos podem durar de duas a quatro semanas e são chamados de *Sprints*.

2.2.4 Gerenciamento ágil de projetos

O gerenciamento ágil de projetos é uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho (tempo, custo, qualidade), menor esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor ao cliente (Amaral, 2011). Esse modelo foi definido como uma maneira diferente de utilizar os métodos tradicionais, que serve de princípios e características distintivas e que tem como objetivo estabelecer o nível suficiente de controle, e não o planejamento e controle total do empreendimento.

2.2.5 ISO 21500

A norma ABNT NBR ISO 21500 fornece diretrizes para gerenciamento de projetos e pode ser usada por qualquer tipo de organização e para qualquer tipo de projeto, independentemente de complexidade, tamanho ou duração. As normas ISO 21500 e o Guia PMBOK são muito parecidos, apresentando um conjunto de processos que, organizados por grupos e áreas de conhecimento, visam fornecer diretrizes para o gerenciamento de projetos (Krause, 2014). As normas contemplam 39 processos divididos em dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processos. Já o Guia PMBOK descreve 47 processos igualmente divididos em dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processo.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa constitui-se de um estudo de caso realizado em uma operadora de planos de saúde com o objetivo de propor um macro fluxo com ações integradas de *frameworks* para a elaboração, implementação e gerenciamento dos projetos estratégicos.

Quanto a natureza a pesquisa é aplicada, onde se gerou conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais (Rodrigues, 2006). O estudo é descritivo, pois descreveu todas as etapas do gerenciamento de



projetos na organização a partir do desdobramento até o acompanhamento dos projetos envolvidos. Essa descrição foi elaborada por meio da observação, registro, análise e interpretação das relações entre as etapas e o gerenciamento de projetos. A presente pesquisa também é explicativa, pois explicou-se as etapas descritas do planejamento estratégico, onde foram obtidas as informações referentes aos fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho da implementação da estratégia da organização.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa foi bibliográfica, documental e estudo de caso. Buscou-se o material disponível e acessível ao público em geral sobre gerenciamento de projetos, sendo eles: boas práticas em projetos, metodologias, *templates*, ferramentas, *cases* de sucesso, entre outros. Esse material subsidiou a elaboração da proposta de um macro fluxo com ações integradas de *frameworks* para a gestão dos projetos de acordo com a realidade e as particularidades da organização. Para a pesquisa fez-se necessário realizar o levantamento de documentos do ano de 2015 como: atas de reuniões do Comitê Estratégico, das reuniões de análise crítica e das de elaboração e revisão do planejamento estratégico e ainda o relatório de gestão e o sistema integrado de gestão estratégica.

Os resultados foram triangulados considerando as etapas do planejamento estratégico, conforme demonstrado na figura 1, tendo como objetivo, evidenciar se a organização utiliza uma metodologia de gerenciamento de projetos e qual a influência desta em cada uma das etapas, se configurando como uma pesquisa de abordagem qualitativa.

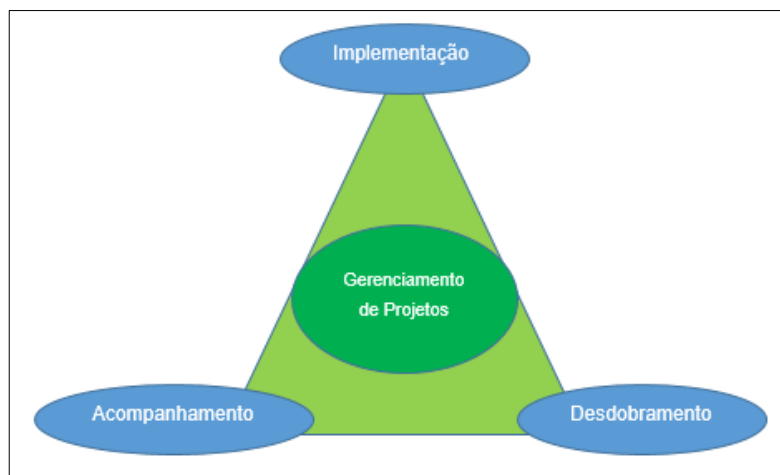


Figura 1: Triangulação do planejamento estratégico

Para tanto, foram utilizados procedimentos para coleta de dados, análise dos documentos, processos, conversas informais com os gestores envolvidos no processo de planejamento estratégico e gestão de projetos, proporcionando o esclarecimento e entendimento de todo o processo por meio da utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados, pois mediante a utilização de diversos procedimentos tornou-se possível a triangulação que contribuiu para a obtenção do resultado esperado (Gil, 2010), possibilitando que o processo de triangulação fornecesse a interpretação apropriada das informações geradas pelo estudo (Yin, 2010).

Foi realizado um levantamento de documentos para coletar informações sobre como a organização realiza o planejamento estratégico e como gerencia-os estrategicamente. Os documentos utilizados são referentes ao ano de 2015, e foram os seguintes: a) matriz SOWT;



b) atas de reuniões de elaboração e revisão do planejamento estratégico; c) atas de reuniões do comitê estratégico; c) relatório de desempenho dos projetos; d) apresentação de disseminação do planejamento estratégico; e) *Balanced Scorecard* (mapa estratégico); f) relatórios de análise crítica e g) relatório de gestão.

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

Nesta etapa da pesquisa, o pesquisador também coletou dados através da observação das seguintes atividades: a) reuniões de revisão do planejamento estratégico; b) reuniões de análise crítica; c) reuniões de construção de projetos; d) reuniões de equipe de projetos e e) outras reuniões pertinentes ao planejamento estratégico e gerenciamento de projetos. Nos estudos de caso faz-se necessário definir critérios que devem ser observados para o encerramento do trabalho de campo, conforme Godoi (2010, p. 136) “essa decisão é de certa forma resultado do esforço do pesquisador em conduzir, conjuntamente, o processo de coleta e análise de dados”, por este motivo foi definido como critério de encerramento o número de dados que estabeleceram se a organização utiliza uma metodologia estruturada ou não de gerenciamento de projetos e como a estrutura atual está impactando no andamento dos projetos estratégicos.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste tópico se apresentam e se discutem os resultados obtidos na pesquisa.

4.1 Identificação da Metodologia utilizada pela OPS

Nesta etapa se identificou se a OPS utiliza alguma metodologia formal e integrada no gerenciamento dos seus projetos advindos do planejamento estratégico. Para o alcance desse objetivo foram realizadas entrevistas informais com os gestores e colaboradores envolvidos no processo; também foi realizada pesquisa documental nas atas de reuniões do planejamento estratégico, atas de reuniões de análise crítica e atas das reuniões das equipes de iniciativas/projetos. Esse levantamento descreveu como a OPS realiza o desdobramento, implementação e acompanhamento da estratégia, e quais ações estão sendo desenvolvidas para a gestão dos projetos estratégicos em cada etapa.

O desdobramento é a etapa descrita entre as principais atividades do planejamento estratégico da OPS, onde são definidos os projetos e as iniciativas, sendo utilizada a nomenclatura de



projetos para as ações de longo prazo e iniciativas para as ações de curto prazo. Os objetivos estratégicos são desdobrados em planos de ação (projetos e iniciativas) e considera os seguintes critérios: os objetivos estratégicos ligados à perspectiva financeira não são passíveis de desdobramento; para todas as demais perspectivas (Clientes e Mercado, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento), a OPS define para cada um dos objetivos estratégicos projetos, considerando uma visão de longo prazo (dois a cinco anos), ou iniciativas, considerando uma visão de curto prazo (um ano); para cada um dos projetos ou iniciativas, são definidas diretrizes para as ações que deverão compor o seu desdobramento, tratadas como entregas; para cada conjunto de ações são definidos prazos para entrega; ao final da elaboração dos projetos ou iniciativas estratégicas, estes são submetidos à validação da Direção Geral para garantir os recursos financeiros necessários à sua execução.

Nesta etapa também são definidos os gestores responsáveis pelos projetos e os componentes que farão parte da equipe inicial do projeto. Após essas definições inicia-se a etapa de implementação dos projetos, da qual não está descrita entre as principais atividades do planejamento estratégico. A evidência encontrada no Relatório da Gestão (2015) da OPS é que neste momento do planejamento são definidos os indicadores estratégicos para cada objetivo e suas respectivas metas. O estabelecimento delas são definidas conforme o histórico dos resultados e desempenho de planejamentos estratégicos anteriores.

O gestor do projeto nesta etapa realiza o alinhamento do projeto com os riscos estratégicos da OPS, identificando quais ações deverão ser desenvolvidas para reduzir, mitigar ou eliminar os impactos que esses riscos gerariam para a organização. Na documentação pesquisada não foi identificada nenhuma evidência da utilização de *templates* que possam auxiliar na concepção e detalhamento dos projetos estratégicos. Também se verificou que cada responsável por projeto desenvolve suas ações conforme os seus conhecimentos e experiência, não possuindo uma capacitação específica em gerenciamento de projetos.

O acompanhamento é a etapa do planejamento estratégico da OPS onde é realizada toda a revisão do processo de gerenciamento, incluindo o acompanhamento da implementação dos projetos/iniciativas, indicadores e metas. Conforme descrito no Relatório da Gestão (2015), a análise do desempenho dos projetos é realizada em três níveis: operacional, tático e estratégico. No nível operacional são desenvolvidas reuniões mensais coordenadas pelo gestor de cada área e a pauta é a análise dos processos de trabalho, dos indicadores de processos e dos resultados de auditoria e definição de ações de melhorias. Já no nível tático são realizadas reuniões trimestrais onde participam o Gerente Geral, Administrador Hospitalar e Gestores de área, a pauta desta reunião é a análise dos indicadores de eficácia, dos referenciais comparativos, dos processos e do andamento dos projetos estratégicos e a definição de ações de melhoria.

No nível estratégico são realizadas reuniões trimestrais sendo seus participantes a Direção Geral, Gerente Geral e Administrador Hospitalar, a pauta da reunião aborda a análise dos indicadores e dos projetos estratégicos prioritários ou com alguma indicação da gerência, análise das variáveis do ambiente e atingimento de metas e definição de ações de melhoria. Nessas reuniões são realizadas apresentações, onde cada gestor de projeto demonstra os aspectos críticos do desenvolvimento do projeto. O gestor do projeto não utiliza nenhuma ferramenta de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos, desenvolvendo assim



planilhas eletrônicas auxiliares de acordo com o que entende que sejam as suas necessidades de gestão.

No levantamento realizado, constatou-se que são realizadas reuniões de análise crítica dos projetos; porém, o sistema SA não é utilizado na sua plenitude. Os gestores de cada projeto desenvolvem as suas atividades operacionais em conjunto com o desenvolvimento dos projetos e não existem colaboradores envolvidos exclusivamente com os projetos. Avaliando as três etapas da triangulação do planejamento estratégico da OPS com as evidências encontradas, assim, afirma-se que não é utilizada uma metodologia estruturada com ações integradas entre as etapas.

4.2 Diagnóstico da situação dos Projetos Estratégicos

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

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

Os objetivos definidos no planejamento estratégico são os seguintes: a) garantir o resultado financeiro dos negócios; b) Garantir a excelência no atendimento ao cliente; c) Consolidar os negócios; d) Fortalecer a gestão por processos; e) Intensificar a gestão do cooperado e prestador; f) Intensificar a promoção à saúde; g) Aperfeiçoar a cultura organizacional; h) Aperfeiçoar o sistema de gestão de forma integrada.

Os projetos são analisados trimestralmente nas reuniões de análise crítica, avaliados o desempenho relacionado ao escopo, prazo e custo. Anualmente na revisão do planejamento estratégico os objetivos são revisados e novos projetos poderão ser implementados conforme a necessidade da OPS.

Para realizar o diagnóstico da situação atual dos projetos, foram analisados os documentos relacionados com a última reunião de análise crítica realizada no ano de 2015. Extraiu-se o *status* qualitativo de cada projeto, analisando-se o escopo (entregas) de cada projeto. Dos 18 projetos em andamento 11 (61%) estão dentro e 7 (39%) estão fora das diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico. O fato de que não se conseguiu identificar o status do prazo e do custo, indicam que o detalhamento desses projetos não foi elaborado considerando cada ação envolvida para garantir a entrega total do projeto e/ou o projeto não está alinhado com o objetivo estratégico.

Referente aos aspectos relacionados com o prazo e o custo, identificou-se apenas os valores orçados e o prazo quando da definição do projeto, não se identificou o acompanhamento do orçado versus o realizado, comprometendo assim, uma análise crítica da tripla restrição dos projetos. Observou-se também nas entrevistas realizadas com os gestores de projetos, que o prazo e o custo de cada projeto são temas de suma importância para a organização, e que a sua



gestão mais efetiva é considerada como uma oportunidade de melhoria para a OPS. No macro fluxo com ações integradas de *frameworks* proposto, existem etapas que contemplam o detalhamento e a definição de padrões de trabalho integradas com as demais ações desenvolvidas nesse processo.

4.3 Proposta de *FRAMEWORK* para a Gestão de Projetos Estratégicos

Dentre as principais metodologias estudadas pode-se citar o *PMBOK*, o gerenciamento ágil de projetos, *Scrum*, *Project Model Canvas*, *Methodware* e a norma *ISO 21500*, serviram de base para a elaboração da proposta. De todas essas metodologias foram extraídas as melhores práticas de cada uma observando-se as dificuldades identificadas na organização e que ao mesmo tempo fossem de fácil compreensão e implementação pelos gestores de projeto. Dessa forma elaborou-se um macro fluxo contemplando as ações integradas dos *frameworks*, a seguir se detalha cada etapa da proposta.

Como subsídio para identificar as melhores práticas e o processo mais adequado para a realizada da OPS, utilizou-se como base para a elaboração da proposta as 10 categorias iniciais (dificuldades na gestão de projetos) levantadas na análise de conteúdo, sendo elas as seguintes: definição do escopo do projeto, clareza nas metas e objetivos, pontos chaves do projeto, identificação das partes interessadas, capacitação do gerente e equipe do projeto, projeção de recursos para o projeto, definições de padrões de trabalho, comunicação as partes interessadas, vínculo com o orçamento e acompanhamento periódico. Com base nas principais categorias se propôs o processo demonstrado na figura 2.

Destaca-se que todas as metodologias utilizadas têm por base o guia de conhecimento e boas práticas em gerenciamento de projetos – Guia *PMBOK*. O macro fluxo do gerenciamento de projetos foi separado em 3 etapas, definidas de acordo com a triangulação do planejamento e as categorias finais da análise de conteúdo: Desdobramento, Implementação e Acompanhamento. Cada etapa possui uma série de ações estruturadas e integradas conforme as características e etapas do ciclo de vida do projeto (PMI, 2014). O alinhamento e a integração dessas etapas fazem com que o gestor do projeto escolha sobre a alocação de recursos de acordo com o escopo do projeto atendendo assim as expectativas das partes interessadas e os requisitos identificados quando da concepção do projeto.

A OPS define os seus objetivos estratégicos na revisão anual do planejamento estratégico, separando-os de acordo com as perspectivas do BSC. Sugere-se a utilização do BSC em conjunto com o gerenciamento de projetos, pois o BSC reflete a estratégia e propõe uma série de projetos para a implementação da estratégia. O alinhamento das duas metodologias permitirá gerenciar os projetos orientados pelo BSC através da utilização das melhores práticas que facilitam a concepção, controle e gerenciamento dos projetos decorrente dos objetivos estratégicos.

A OPS já possui uma prática consolidada para a definição dos objetivos estratégicos, realizando uma revisão periódica (anual) e definição de quais são os objetivos estratégicos para serem alcançados nos próximos 5 anos a partir das definições do planejamento estratégico. Sugere-se que nesta etapa também seja realizada a definição do gestor do projeto.

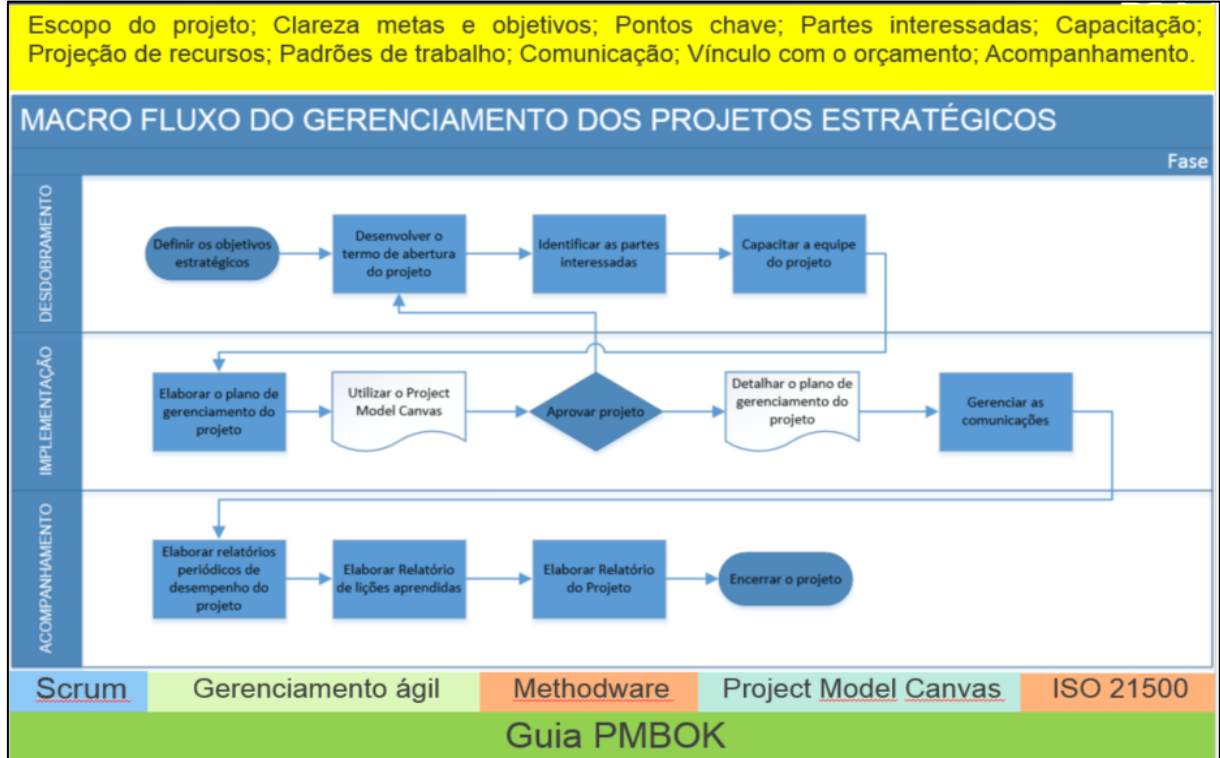


Figura 2: Macro fluxo do gerenciamento de projetos

O mesmo deverá apresentar o perfil adequado para gerenciar projetos estratégicos, conjugando conhecimentos, habilidades, características pessoais e atitudes focando no alinhamento do projeto com o objetivo estratégico e o seu encerramento.

Conforme a complexidade também é necessária a utilização de uma opinião especializada para o desenvolvimento do termo de abertura, essa opinião pode ser fornecida por qualquer pessoa com conhecimento ou treinamento especializado disponível a partir de diversas fontes, como por exemplo: Áreas da OPS; Consultores; Partes interessadas, inclusive clientes; Associações profissionais e técnicas; Setores econômicos; Grupos de estudos; e Especialistas no assunto. O termo de abertura do projeto não é uma ferramenta estática, ele deverá sofrer alterações no andamento conforme a ocorrência de mudanças relevantes existentes. Recomenda-se a Alta Direção responsável pelo preenchimento desse documento, o detalhamento do termo de abertura, permitindo o investimento do tempo na sua confecção com o intuito de qualificar a avaliação da viabilidade do projeto e melhorar o subsequente detalhamento do seu planejamento.

O passo seguinte é a identificação das partes interessadas na OPS e no projeto. Nessa ação do macro fluxo do processo de gerenciamento de projetos o gestor e sua equipe devem utilizar o Project Model Canvas, que é considerado uma ferramenta de apoio à construção de projetos com foco em gerenciamento de projetos (Veras, 2014). O *canvas* deve ser de um tamanho suficiente para desenvolver a concepção inicial, possibilitando o acesso e o envolvimento da equipe e se necessário outras partes interessadas ao projeto. O macro fluxo proposto para o gerenciamento de projetos estratégicos contemplou de forma conceitual e prática as



dificuldades identificadas nas entrevistas, observações e análise dos documentos relacionados com a gestão de projetos da OPS.

4.4 Discussão sobre a situação atual e a Proposta de *FRAMEWORK* para a Gestão de Projetos

Conforme o levantamento das informações relacionadas com o processo de gerenciamento através de entrevistas, observações e a análise de conteúdo identificou-se que a OPS não possui uma metodologia estruturada para o gerenciamento dos seus projetos estratégicos. Os projetos estratégicos que também são tratados com o termo de iniciativa de acordo com os prazos estabelecidos pela OPS são advindos dos objetivos estratégicos, definidos para um espaço de cinco anos. Dessa forma mapeou-se o processo atual do planejamento estratégico da OPS na figura 3.

O sucesso de uma organização depende da compreensão do que é desempenho do projeto: projetos concluídos no prazo, no orçamento e que atingem os objetivos originais. Dessa forma entende-se que para o alcance dos objetivos estratégicos da OPS é necessário desenvolver a cultura de excelências na gestão de projetos por meio da utilização de um macro fluxo com ações integradas consolidando assim essa prática.

O framework é composto por 3 fases e 13 ações integradas, contemplando o ciclo de vida de um projeto e as boas práticas usuais utilizadas. Para justificar a definição de cada ação utilizada nas 3 fases do framework proposto, efetuou-se um relacionamento entre a situação atual dos projetos, a partir do mapeamento, integrando com as dificuldades identificadas e a ação proposta no modelo e qual a contribuição que a ação proposta traz para a OPS.

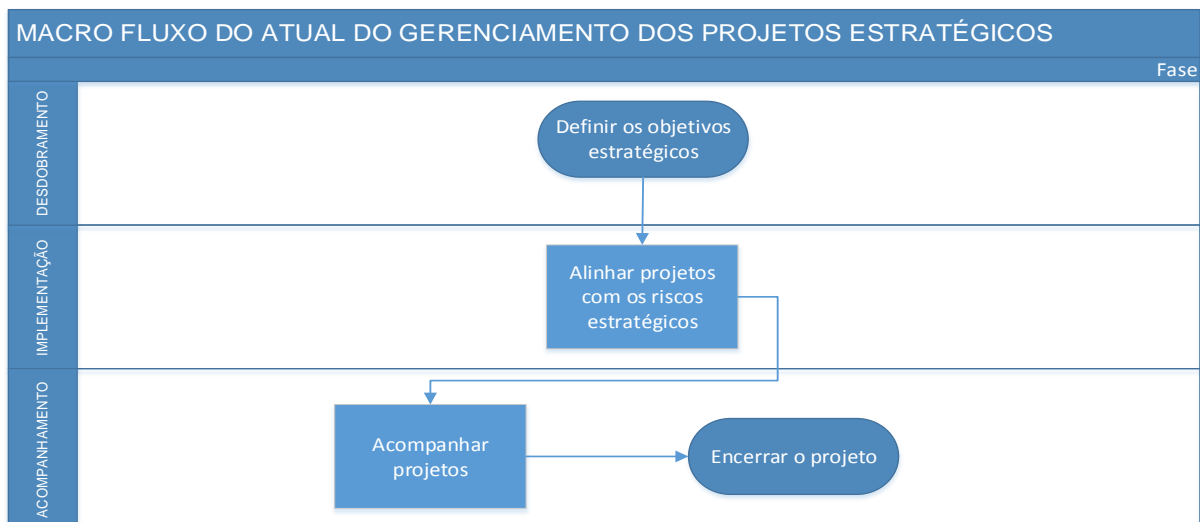


Figura 3: Macro fluxo do atual gerenciamento de projetos estratégicos

A proposta de utilização de um macro fluxo com ações integradas de *frameworks* para o gerenciamento de projetos foi elaborada tendo como base a estrutura organizacional da OPS e as principais dificuldades encontradas no modelo utilizado pela mesma. Pode-se identificar que existem várias oportunidades de melhoria no modelo atual, principalmente na integração das ações como sugerem as metodologias estudadas, conforme demonstra a figura 4.

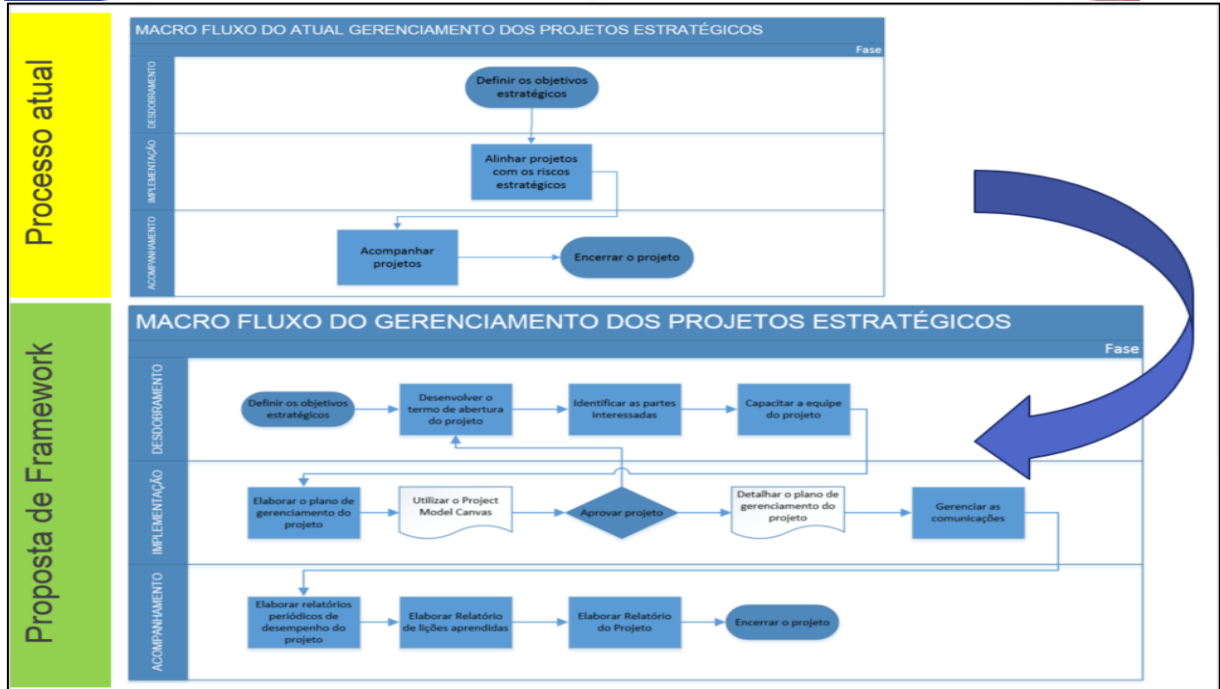


Figura 4: Comparativo do Processo atual e Proposta de *Framework*

Desta forma analisando cada metodologia sugeriu-se as ações que mais se adequaram a estrutura e a cultura organizacional da OPS. Recomendou-se também a utilização de *templates* para facilitar a elaboração e o gerenciamento dos projetos estratégicos. Neste sentido, foi possível atingir o objetivo do estudo, identificando que são várias as contribuições para a OPS, sendo a principal delas a antecipação das situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas sejam tomadas antes que essas situações se consolidem como problema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu da premissa que as organizações precisam implementar o seu planejamento estratégico da maneira eficaz. Dentro desse contexto, foi apresentado um estudo de caso em uma operadora de planos de saúde, propondo a utilização de um macro fluxo com ações integradas de *frameworks* para o gerenciamento dos seus projetos estratégicos.

Iniciou-se por análise de dados e informações extraídas de documentos relacionados ao planejamento estratégico e entrevistas não estruturadas com os gestores envolvidos nesse processo para diagnosticar se a OPS utiliza metodologia no gerenciamento dos seus projetos estratégicos. O que permitiu identificar que a OPS não se utiliza de nenhuma metodologia, visto que em algumas ações são utilizadas algumas ferramentas que apoiam o processo, mas não de uma forma estruturada e integrada, não tendo um início, meio e fim definidos, como dispõe as boas práticas em gerenciamento de projetos.

Quanto à situação dos projetos estratégicos em andamento, identificou-se que a OPS efetua um controle qualitativo dos seus projetos, contemplando apenas a situação do escopo projetado, sendo que a análise demonstra que 61% dos projetos estão dentro dos critérios



estabelecidos e outros 39% deles não estão. As causas determinantes na apresentação desses percentuais estão relacionadas com as principais dificuldades que podem ser elencadas em definição do escopo do projeto; clareza nas metas e objetivos; pontos chave do projeto; identificação das partes interessadas; capacitação do gerente e equipe do projeto; projeção de recursos para o projeto; definição de padrões de trabalho; comunicação com as partes interessadas; vínculo com o orçamento e acompanhamento periódico.

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

Destaca-se que o presente estudo se limita a uma única OPS, o que não impede a sua utilização, com ajustes à realidade, por outras OPSs, o que se configura como uma contribuição da pesquisa. Outra contribuição está em servir de modelo para o gerenciamento de projetos de outras organizações, que podem usar os mesmos *frameworks* ou outros para compor seus macros fluxos de informações.

REFERÊNCIAS

- Amaral, Daniel Capaldo(2011). Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, Idalberto; Sapiro, Arão. (2009). Planejamento estratégico. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cruz, Fábio. (2013). Scrum e Guia PMBOK unidos no gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Brasport.
- Finocchio Júnior, José. (2013). *Project model Canvas*: gerenciamento de projetos sem burocracia. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gil, Antonio Carlos. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoi, Cristiane Kleinübing (org.). (2010). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Gray, Clifford F.; Larson, Erik W. (2009). Gerenciamento de projetos: O processo gerencial. Traduzido por Dulce Catunda, Frederico Fernandes. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hrebiniak, Lawrence G. (2006). Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. Traduzido por Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Traduzido por Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- Kotler, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, administração e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.



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

Mintzberg, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rezende, Denis A. Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas. São Paulo: Atlas, 2008.

Rodrigues, Auro de Jesus. (2006). Metodologia científica. São Paulo: Avercamp, 2006.

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

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

Xavier, Carlso Magno da Silva. (2014). Metodologia de gerenciamento de projetos: methodware abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar projetos. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport.

Yin, Robert K. (2010). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Trad. Ana Thorel. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.