

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO**  
**modalidade à distância**

**Francisco de Assis da Silva Ribeiro**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERVIÇO FEDERAL DE  
PROCESSAMENTO DE DADOS – ANÁLISE DE SUA EXECUÇÃO**

**Porto Alegre**

**2015**

**Francisco de Assis da Silva Ribeiro**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERVIÇO FEDERAL DE  
PROCESSAMENTO DE DADOS – ANÁLISE DE SUA EXECUÇÃO**

**Artigo apresentado ao Curso de Especialização  
em Gestão Pública – UNISERPRO – modalidade  
à distância da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito para a obtenção do  
título de especialista.**

**Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato**

**Porto Alegre**

**2015**

**Francisco de Assis da Silva Ribeiro**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERVIÇO FEDERAL DE  
PROCESSAMENTO DE DADOS – ANÁLISE DE SUA EXECUÇÃO**

**Artigo, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública – UNISERPRO – modalidade à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.**

**Aprovado em março de 2015.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Dr. Guilherme Dornelas Camara**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que apoiaram com este trabalho, compreendendo o intuito do mesmo em colaborar com a evolução do planejamento estratégico empresarial e dispondo de seu tempo para que este pudesse ser concebido.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	10
2.1	ENTRE O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO.....	10
2.1.1	Estratégia.....	10
2.1.2	Planejamento estratégico.....	11
2.1.3	Entre a teoria e a prática – situações dificultam a execução do planejamento estratégico.....	12
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERPRO.....	16
3.1	HISTÓRICO.....	16
3.2	MODELO ATUAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO PELO SERPRO.....	18
3.3	CULTURA, COMUNICAÇÃO, MOTIVAÇÃO E INTERESSE, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	21
4	ASPECTOS DA METODOLOGIA APLICADA.....	24
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS.....	28
5.1	ANÁLISE DO PERFIL DO PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA.....	28
5.2	ANÁLISE DOS DADOS .....	29
5.2.1	Análise das situações apontadas nas fases de Formulação e Monitoração da estratégia.....	30
5.2.2	Análise das situações satélites.....	34
5.2.3	Análise das situações apontadas em relação a atuação da COEEP.....	35
5.2.4	Análise das situações apontadas nos relatórios de avaliação do planejamento da COEEP.....	36
5.3	AÇÕES PROPOSTAS DAS SITUAÇÕES APONTADAS.....	38
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS.....	41
	ANEXO I.....	44
	ANEXO II.....	46

## RESUMO

Conceitos como estratégia e planejamento são importantes para a formulação de um planejamento estratégico. As organizações diante de suas necessidades e desafios vivem a busca de estratégias de superação e inovação e de como executá-las de forma sistemática.

Os gestores das organizações buscam no planejamento estratégico a forma ideal para gerarem resultados alinhados às estratégias e elaboram de forma sistemática seus planos estratégicos para serem executados. Porém, os resultados nem sempre são aquilo que se espera e situações que impactam esses resultados são vistas de forma diferenciada tanto por quem planeja como por quem executa o planejamento estratégico.

Buscando identificar situações que dificultam a execução do planejamento estratégico na perspectiva de gestores de projetos estratégicos do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, este artigo buscou através de entrevistas levantar essas situações e analisá-las frente aos relatórios corporativos da organização e de estudos como de Castor e Suga (1988), reforçando que erros comuns dos planejadores apontados pela literatura persistem nas organizações como o SERPRO.

Ao final da análise das situações, ações serão propostas a fim de que as situações apontadas sejam revertidas ao longo do tempo.

Palavras-chaves: Estratégia; Planejamento; Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

Concepts such as strategy and planning are important to formulate a strategic planning. The organizations, when facing their necessities and challenges, tend to look for resilience and innovation strategies and ways to execute these strategies systematically.

Managers of organizations, by using the strategic planning, seek an ideal way to generate results that align with their strategies. They also elaborate, in a systematically way, their strategic plans, so that they are well executed. However, the results are not always the expected ones, and the facts that are responsible for these results are seen differently by the ones who plan and the ones who execute the strategic planning.

In order to identify the situations that turn the execution of a strategic planning into a difficult process for the strategic planning managers of the Federal Data Processing Service (Serviço Federal de Processamento de Dados) – SERPRO, this article seek to analyze these situations by using interviews data.

Facing the enterprise reports from the organization and studies such as Castor and Suga (1988), this article also seek to elicit which are the most common mistakes of the planners from organizations such as SERPRO. At the end of these situations' analysis, actions are going to be suggested to reverse the identified situations/failures.

Key-words: Strategy; Planning ; Strategic planning

## 1 INTRODUÇÃO

Artigos e estudos de diversos autores tratam da importância da estratégia para as organizações e o uso do planejamento estratégico por parte das organizações que ao longo dos anos buscam no planejamento um olhar no futuro, seja para corrigir problemas do passado ou prever o que está por vir. Com isso, as organizações estão se preparando para mudanças ou desafios, que, mesmo com alto grau de incertezas, devem ser previstos e trabalhados de uma forma planejada. Esses apontam a necessidade e a importância de se planejar com foco na manutenção de vantagens competitivas, como em Porter (1997), quando afirma que as organizações devem ir além de se preocupar simplesmente com operações, e reconhecer que aquilo que as diferencia entre si e permite que tenham sucesso é, afinal, uma estratégia sólida e exclusiva.

Autores como Mintzberg e Lampel (2006) enfatizam que a evolução do planejamento estratégico obedece a princípios diferentes, porque é motivada por ideias e práticas com origem em fontes qualitativamente diferentes, provocando alterações na formulação e condução do processo de planejamento.

Planejar é necessário, mas como garantir que o planejamento, um organismo vivo, que sofre influência do meio ao qual se insere e influência seja executado mantendo o alinhamento com o que foi planejado? Problemas no planejamento organizacional relacionados a esse tema estão elencados em considerações feitas pelos autores Castor e Suga (1988) apresentadas a seguir.

A incapacidade ou dificuldade de levar uma organização a adotar determinadas estratégias ou cumprir planos é uma fonte habitual de frustração e desencanto para os planejadores, enquanto a frequente incoerência dos projetos e planos elaborados serve para desencanto na organização quanto à utilidade real do planejamento empresarial (CASTOR e SUGA, 1988, pág. 103).

Nem tudo ocorre como o planejado. Autores como Hunt et al (*apud* MARQUES, 2005, p. 59), Bryson (*apud* MARQUES, 2005, p. 61), Manuel Teixeira (*apud* MARQUES, 2005, p. 61), Marques (2005), ou por Neto (2009), relacionam, na visão de lideranças, diversas dificuldades referentes à implantação e resultados de planejamentos estratégicos como: baixo percentual de conclusividade, execução malfeita, falta de liderança, baixa relevância da estratégia, etc. Esses estudos apontam que problemas resultantes da incapacidade, ou dificuldades em adotar estratégias, estão presentes tanto em organizações



privadas como em organizações públicas, assim como no Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, cujo último Relatório de Monitoramento e Controle da Estratégia (RMCE) do ano de 2013 (SERPRO 2013, p.5) elaborado pela Coordenação Escritório Estratégico de Projetos do SERPRO (COEEP), cita problemas que impactaram os resultados do planejamento da organização em 2013, onde, apenas 11 metas previstas (38%) e 11 projetos (35,48%) chegaram ao final sem problemas.

Dificuldades de realizar entregas por atraso na conclusão da elaboração de projeto básico, o não cumprimento de prazos de atividades dependentes de outras áreas e a falta de disponibilidade de envolvidos na execução de atividades de projetos, mesmo que prioritários (SERPRO 2013, p.5).

Entender e aceitar que há diferença entre a teoria e a prática no processo de planejamento, os fatores que envolvem esta relação, suas dificuldades e problemas ajuda a compreender e tratar os pontos que os originam, possibilitando assim, como afirma Castor (1988), que ideias brilhantemente concebidas no planejamento organizacional sejam transformadas em ação.

Este trabalho procura identificar quais situações dificultam a execução do planejamento estratégico, na perspectiva dos gestores de projetos do SERPRO de 2013. A delimitação do trabalho, buscando a visão específica dos gestores de projetos estratégicos, tem o objetivo de lançar um olhar diferenciado no que há hoje na literatura quanto aos problemas e dificuldades na execução dos projetos, que se limitam a analisar as falhas sob a ótica das lideranças como em Almeida (2010) e Marques (2005), e confrontá-las com a percepção concebida na visão das lideranças do SERPRO, onde espera-se agregar outras considerações dos problemas e ações apontados no relatório RMCE que permitam ao SERPRO traçar ações mais efetivas aumentando as chances de sucesso de seu planejamento.

O artigo está estruturado em 5 capítulos. O capítulo 2 apresenta a visão de diferentes autores quanto às dificuldades enfrentadas pelas organizações na operacionalização do planejamento estratégico. Tais dados serão confrontados com o modelo de planejamento estratégico adotado pelo SERPRO, juntamente com a avaliação das dificuldades na operacionalização do modelo adotado. A metodologia aplicada neste trabalho está definida no capítulo 3. O capítulo 4 apresenta o resultado da pesquisa junto aos gestores de projeto do SERPRO e a análise frente a avaliação da COEEP e literatura. O capítulo 5 traz as conclusões deste trabalho e recomendações de estratégias de ações futuras.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1 ENTRE O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO

Executar sem planejar ou planejar sem executar? Se essa pergunta fosse feita a diversos gestores de organizações a maioria responderia a mesma da seguinte forma: planejar e executar o planejado. Essa resposta é o ideal que toda organização persegue, porém a realidade apontada é diferente dessa.

Antes de entender o que é um planejamento estratégico é necessário que se saiba o que é estratégia.

#### 2.1.1 Estratégia

Estratégia não é um termo recente, remonta a Grécia antiga, do termo *Strátēgos*, significa arte da liderança, Marques (2005). Este entendimento foi reformulado ao longo da história de acordo com o ambiente no qual se originou: militar, administrativa, política, de negócios, biológica, dentre outros. Chiavenato e Sapiro (2003) apontam algumas dessas definições do termo estratégia ao longo do tempo, como: (i) aplicação das competências do general no exercício de sua função; (ii) habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder e, (iii) emprego de força para vencer o inimigo.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) estratégia é um plano antecipado sobre o que fazer para ser bem sucedido, já para Mintzberg et al (2000) estratégia pode ser definida de formas diferentes: (i) como um plano, isto é, consistência e comportamento ao longo do tempo; (ii) É uma posição, isto é a localização de determinados produtos em determinados mercados; (iii) É uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; (iv) É um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente concorrente.

Para Mintzberg apud Pietro, Carvalho e Fischmann (2009, p. 320), a estratégia é um processo cíclico.

A estratégia é elaborada para ser concretizada, mas a prática da implementação também pode levar a mudanças estratégicas. Deve-se, portanto, considerar não só o

intencional, mas também as estratégias emergentes, o que atribui ao processo estratégico a característica de inovação e aprendizado.

Da mesma forma que Mintzberg, para Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 23), a estratégia é uma reação à qual a estrutura também reage. A estrutura segue a estratégia, e a estratégia é conduzida por mudanças ambientais.

A estratégia está ligada ao desejo das organizações na antecipação do futuro, este planejado, porém incerto, faz com que os planejamentos estratégico cometam erros que em muitos casos custam o fracasso da estratégia.

A literatura não oferece uma definição que seja uniforme, porém nesse estudo será adotado a definição de WRIGHT apud Mintzberg et al (2000) de que estratégia são planos da alta administração para atingir resultados consistentes com missões e objetivos.

### **2.1.2 Planejamento estratégico**

Planejar segundo Castor e Suga (1988) é um exercício sistemático da antecipação.

Essa antecipação não pode ser episódica e atabalhoada, pois isto não constituiria planejamento. Ela deve ser sistemática e obedecer a determinadas regras e cautelas técnicas, representadas pelos métodos e técnicas de pesquisa e documentação, modelos e técnicas quantitativas e qualitativas de análise, avaliação e controle que lhe garantam confiabilidade e comparabilidade.

Chiavenato e Sapiro (2003) definem planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

KOTLER apud Marques (2005), afirma que planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de objetivos, das potencialidades da organização e das mudanças frente às oportunidades de mercado.

Considerando o que é planejar e a definição de estratégia, pode-se definir planejamento estratégico como planejar estratégias visando resultados alinhados à missão e

aos objetivos das organizações de acordo com uma sistemática definida, aplicando métodos e técnicas necessárias para obtenção dos resultados desejado

No SERPRO, planejamento estratégico está definido como o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas, SERPRO (2014a).

### **2.1.3 Entre a teoria e a prática – situações dificultam a execução do planejamento estratégico**

As organizações buscam nas estratégias condições de se destacarem das outras, ora para se manter à frente no mercado, ora para se manterem vivas no mercado, ou ainda para se fazerem conhecidas num mercado que estão adentrando, mas, ao elaborarem seus planos estratégicos montados a partir de um planejamento estratégico, muitas fracassam nessa tentativa por não darem atenção a questões importantes para que o planejamento se torne o mais assertivo possível.

As razões desse fracasso são exploradas por diversos autores, como em Clegg, Carter e Kornberger (2004), que discorrem sobre o que chamam de falácias do planejamento estratégico, que na verdade consideram como discrepâncias que contribuem para reforçarem sua existência.

Essas falácias se constituem nos termos de sete disparidades: (i) a disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; (ii) a disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; (iii) a disparidade entre o planejamento e a implementação; (iv) a disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente; (v) a disparidade entre os meios e os fins; (vi) a disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização); e, finalmente, (vii) a disparidade entre a ordem e a desordem (CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004, pag. 23).

A disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais, traz à tona a dificuldade dos gestores em traçar estratégias e conduzi-las sem promover o conflito entre o futuro e o hoje, propondo um futuro promissor e perfeito em detrimento de um presente imperfeito (imperfeito até que certo ponto? ).

o pensamento estratégico cria uma disparidade entre um futuro inatingível e uma realidade mais ou menos negativa que deve ser superada o mais rapidamente possível. Portanto, produz insatisfações e evidencia a necessidade demasiadamente humana de fuga do presente contra o qual se luta, em vez de se compreender, desvendar ou explorar suas diversas possibilidades (CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004, pag. 23).

A disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis, está na simplificação de que o planejamento estratégico é capaz de antecipar o futuro criando metas e estratégias para atingi-las. Porém a realidade mostra que o futuro é incerto, portanto, a simplificação de metas e estratégias sem o devido cuidado com sua mutabilidade no tempo é um erro.

A disparidade entre o planejamento e a implementação está no fato de que quem planeja tem uma visão diferente de quem executa. Uma estratégia, se implementada na visão de quem executa, poderá ter um resultado diferente da visão do gestor que a planeja.

As soluções para problemas não triviais, quando isoladas de seus contextos de origem, levam a transformações; se aplicada externamente (a visão favorecida pelo gestor), uma estratégia pode estar correta; se implementada no contexto da organização, pode ocorrer que esteja errada, porque “as ações influenciam as preferências em nome das quais são tomadas, e a descoberta de novas intenções é uma consequência típica do comportamento intencional” (March, 1988b, p. 176 apud CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004, pag. 24).

Da mesma forma que a disparidade entre o planejamento e a implementação, Castor e Suga (1988) cita como um dos erros dos planejadores acreditarem que há uma separação entre “o pensar” e “o agir”, como se quem agisse o fizesse de acordo com as intenções de quem planeja, sem levar suas intenções em conta. Para Castor e Suga (1988, p. 88), os planejadores terão mais sucesso se desenvolverem a capacidade política de influenciar os responsáveis pela organização no sentido de dar consequência às suas ideias e projetos.

A disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente, mostra que os planejadores acreditam que conseguem prever ações futuras através do planejamento, porém só terão noção se o que planejaram foi útil ou não quando o futuro chegar, porém o que seria útil ontem pode não sê-lo no futuro, não havendo espaço para experimentação neste intervalo, o que é contestado por Karl Weick (1979) apud Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 25) que

fala na existência de espaços para experimentação. Incerteza e aleatoriedade, onde ninguém calcule todos os passos especificamente, mas onde se possa escolher livremente entre as diversas opções de movimentação e de exploração do espaço, faz com que o aprendizado e a organização ocorram mais rapidamente. Este espaço negligenciado pelos planejadores deveria ser melhor aproveitado permitindo a inclusão de novas pautas no decorrer do planejamento, tornando-o mais alinhado com as evoluções emergentes.

A disparidade entre os meios e os fins está no fato de haver nas organizações metas locais de departamentos que não estão alinhadas ou são contraditórias às estratégias de outros departamentos ou da organização contribuindo para que os esforços sejam dispersos e concorrentes na empresa.

A disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização) se baseia na tese de que cabe aos gestores planejarem e a organização obedecer. Porter (1996, p. 77) apud Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 25) descreve o líder como uma pessoa forte capaz de conduzir o planejamento e afirma que uma das funções do líder é ensinar estratégia às demais pessoas da organização – e também a dizer não, porém, muitos conduzem o planejamento de forma que a organização não se enxerga nele, e ao contrário de apoiá-lo reagem ao mesmo negativamente. Castor e Suga (1998) cita que é um erro de muitos planejadores de que há como separar “o pensar” e “o agir”, como se fossem desassociados, não cabendo a eles fazer com que seus pensamentos se tornem ações concretas.

A disparidade entre a ordem e a desordem está no fato de que o planejamento está envolto por uma camada fora de seu controle, o meio externo ao qual esta inserido, sofrendo influências deste, mas que busca, através de controles rígidos, evitar que o plano sofra interferências externas, ao tempo em que poderia reforçar as potencialidades provenientes desta camada externa (CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004, p. 25).

Outro ponto que reforça as dificuldades na execução do planejamento estratégico é o que Peter Spink (2001) apud Almeida (2010, p. 6) cita como descontinuidade o que popularmente é conhecida como um rompimento das práticas anteriores, uma cisão – proposital ou não – em boa parte das atividades operacionais, quando da mudança dos gestores públicos. Segundo Almeida (2010, p. 7), a descontinuidade administrativa se apresenta sob diversas formas: (i) mudanças nos quadros dos agentes públicos, (ii)

descompasso nos projetos – priorização para os de curto prazo em detrimento aos de longo prazo, (iii) conflito de objetivos – conflito de interesses, e, (iv) administração amadora.

A descontinuidade administrativa tem como consequência a diminuição da eficácia do planejamento estratégico e da instituição pública como um todo. Constantes alterações nos rumos da organização; frequentes recomeços; fase de confusão até que os novos ocupantes dos postos se encontrem enraizados; perda da memória institucional; remanso na prestação causado pela redução do ritmo de ação em períodos de transição; alteração de projetos já aprovados e sobreposição de investimentos, são apenas algumas das sequelas da descontinuidade na administração pública (ALMEIDA, 2010, pag. 7).

### 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERPRO

#### 3.1 HISTÓRICO

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) possui uma estrutura distribuída em todo país, com 11 regionais em onze estados da federação e a presença de escritório de representação nos demais estados. A estrutura funcional de nível estratégico é formada por um Presidente e seis diretorias, além de um conselho fiscal e um conselho diretor. A estrutura completa-se com 25 unidades de apoio tático, entre Superintendências, Coordenações estratégicas, Consultoria jurídica e Universidade corporativa (SERPRO, 2013b), figura1.

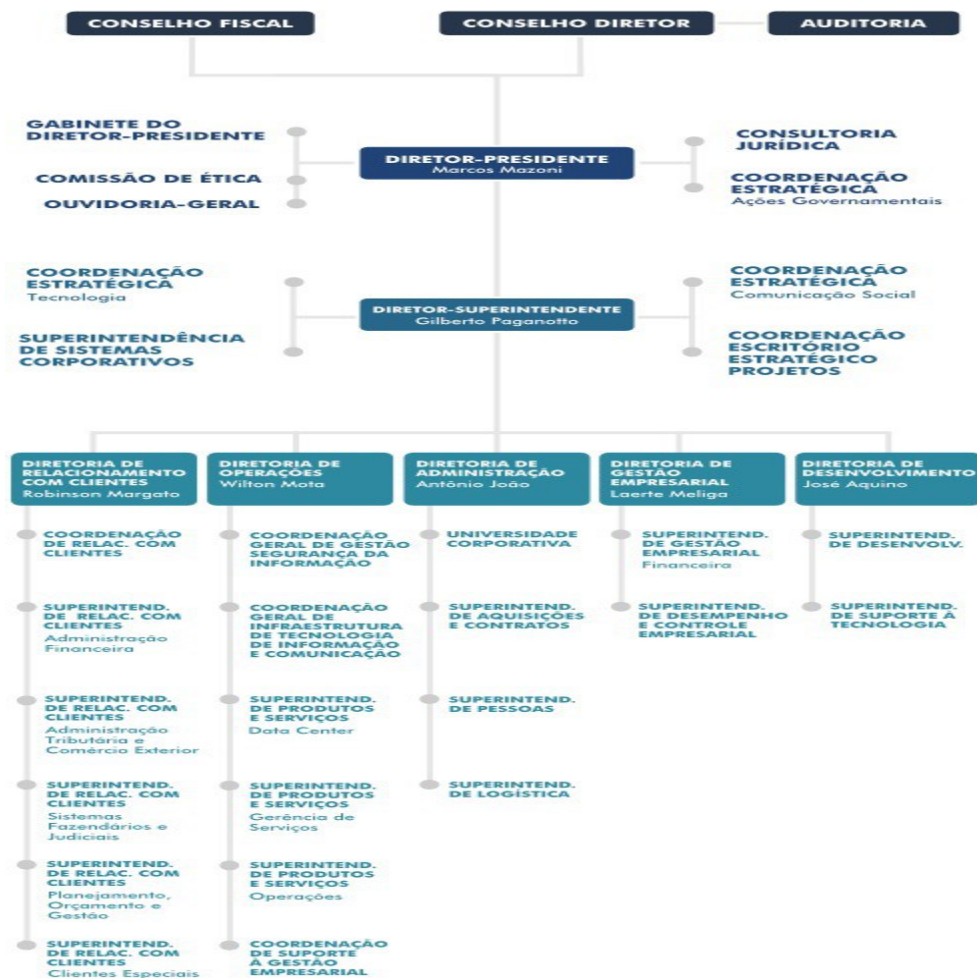


Figura 1 – Organograma do SERPRO

Fonte: <https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/a-organização-1>



Junto ao Diretor Superintendente a Coordenação Escritório Estratégico de Projetos (COEEP) é responsável por aprimorar e ampliar a utilização do Sistema de Estratégia e Projetos do SERPRO (SEPS), o qual possui o objetivo de viabilizar a gestão estratégica e aumentar as chances dos projetos atingirem os benefícios esperados (SERPRO, 2013c). Cabe a ela a condução do processo de planejamento estratégico, seu acompanhamento e avaliações, bem como a reavaliação do processo, readequações necessárias e seu aprimoramento. Em um segundo momento, a COEEP auxilia as unidades táticas da organização, a partir 2013, de forma opcional, a elaborarem seus planejamentos táticos, de forma que estes fiquem alinhados ao planejamento estratégico da organização.

O planejamento estratégico do SERPRO, pode ser visto com abordagens distintas até hoje. Fundamentado no Balances Scorecard (BSC) (SERPRO, 2013d, pg. 61) até 2007, a partir de 2008 o SERPRO criou o Planejamento Estratégico Participativo do SERPRO (PEPS) baseado no modelo na metodologia de Planejamento Estratégico Situacional (PES), do chileno Carlos Matus, mas só conseguindo aplicá-lo a partir de 2009 (SERPRO, 2013e, pg. 27-28) até o ano de 2010.

A partir de 2011 o SERPRO alterou seu planejamento estratégico mudando o processo de planejamento baseado no modelo de Carlos Matus que é dividido em cinco momentos definidos no processo: diretivo, explicativo, normativo, definição estratégica e tático-operacional, criando um modelo próprio, dividido em

fases: (i) Formulação e Controle da estratégia e (ii) Monitoramento e controle da estratégia.

No Planejamento de 2011 a fase de planejamento estratégico, além da revisão dos componentes estratégicos da organização, tinha foco na solução de problemas estratégicos, conforme descreve o relatório do planejamento de 2012.

Na fase de Formulação da estratégia são definidos ou revisados os componentes estratégicos, como visão, missão, valores. Em seguida os problemas estratégicos são identificados e descritos, com suas causas e respectivas consequências. As causas fundamentais, nós críticos, servem como centros práticos de ação e de construção dos focos de resultados. Esses últimos representam o estado desejado, quando da solução do problema. Após escolha do nó crítico e foco de resultado são definidas as metas e indicadores que serão usados para medir desempenho (SERPRO, 2014f, pg. 10).

Esta visão mudou a partir de 2012, onde o foco desta fase passou a perseguir metas ligadas a objetivos estratégicos organizacionais.

Na fase de “Formulação da estratégia” são definidos ou revisados os componentes estratégicos, como visão, missão, valores. Em seguida os objetivos estratégicos são identificados e descritos, com seus nós críticos e focos de resultados. Os nós críticos (causas fundamentais) servem como centros práticos de ação e de construção dos focos de resultados. Esses últimos representam o estado desejado, quando do atingimento do objetivo. Após escolha do nó crítico e foco de resultado são definidas as metas e indicadores que serão usados para medir desempenho. Ainda na fase de formulação da estratégia são definidos os projetos estratégicos, que realizam as metas definidas (SERPRO, 2014g, pg. 11).

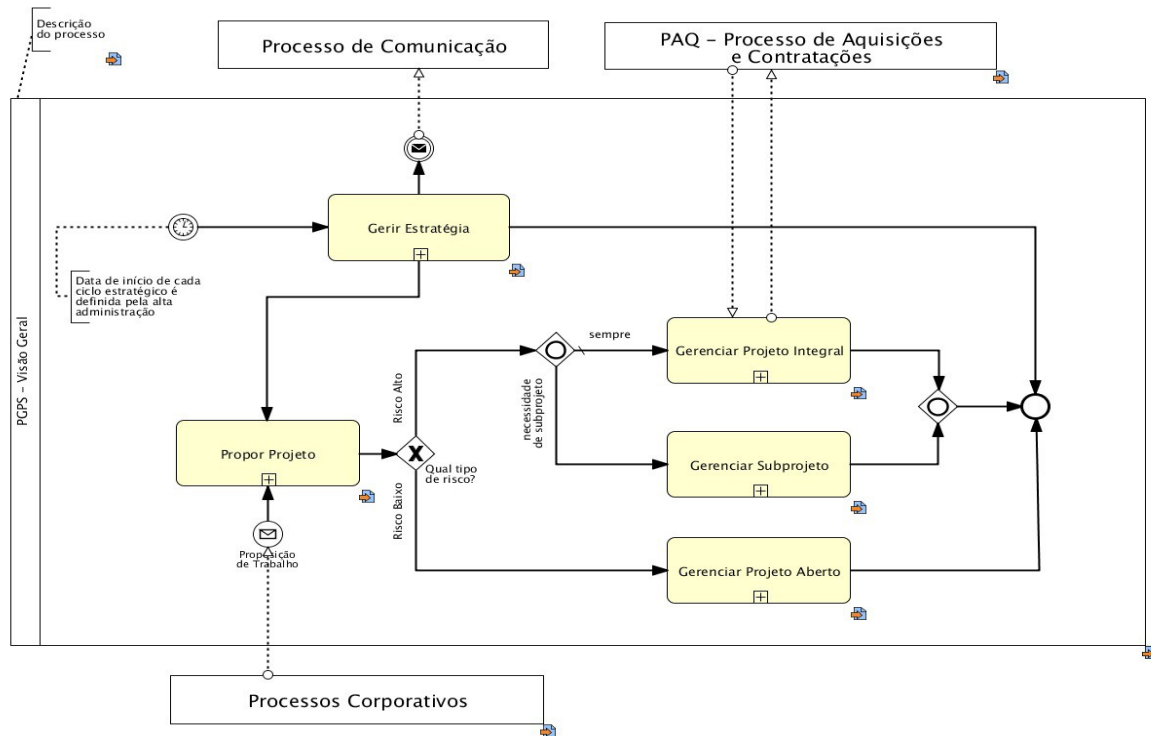
### 3.2 MODELO ATUAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO PELO SERPRO

O Modelo aplicado pelo SERPRO para o planejamento estratégico a partir de 2012, está dividido em duas fases: Formulação e Controle da estratégia, Monitoramento e controle da Estratégia.

Esse modelo que faz parte do SEPS, e tem no Processo de Gerenciamento de Estratégia e Projetos do SERPRO (PGPS) os roteiros para execução da estratégia organizacional.

O PGPS é composto por um conjunto de roteiros que possuem como objetivo viabilizar a execução da estratégia empresarial e subsidiar a tomada de decisões da alta liderança... Esse roteiro possui orientações quanto ao planejamento estratégico do SERPRO e seu desdobramento, relativo ao planejamento tático das Diretorias, além de permitir a definição de portfólio de projetos e o monitoramento e controle do planejamento nos dois âmbitos (PGPS, 2014)

O PGPS é definido conforme figura 2. No PGPS estão definidos os subprocessos, processos, papéis, artefatos, orientações e ferramentas, que guiam as partes interessadas a fim de que possam executar as atividades do planejamento. Os subprocessos definem um conjunto de processos interdependentes, que realizados dão significado a uma parte do processo de negócio.



**Figura 2 – Processo PGPS**

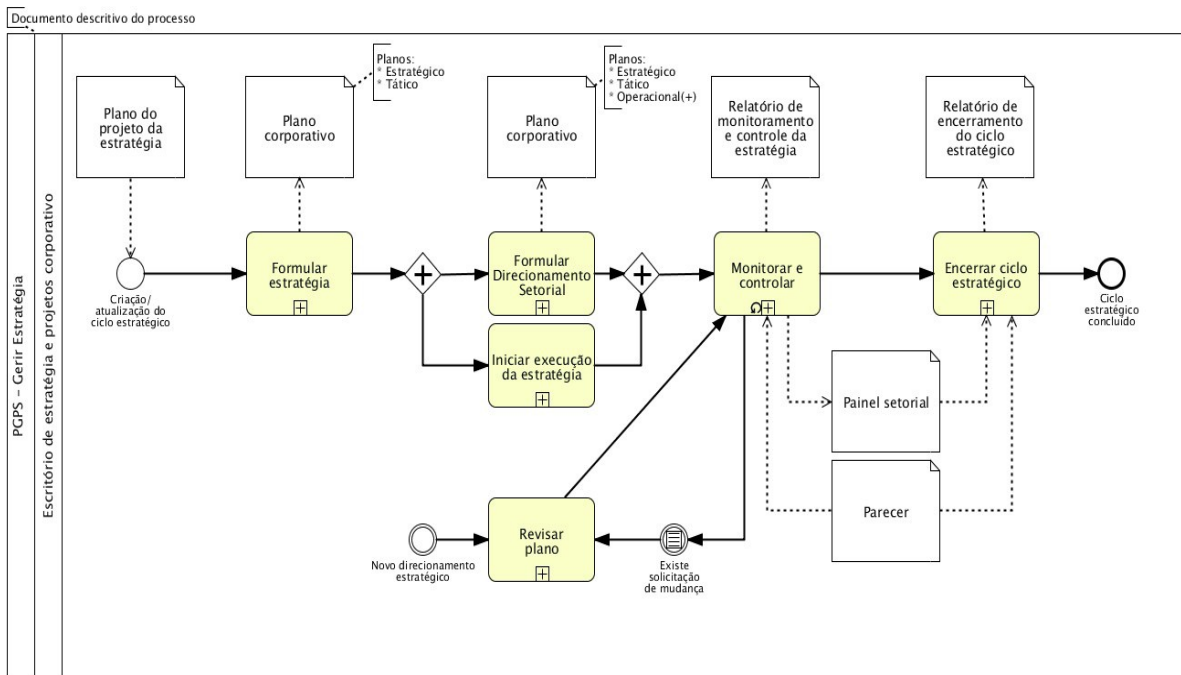
**Fonte:** <http://pgps.serpronet.serpro>

O processo de planejamento do SERPRO é representada no PGPS pelo subprocesso Gerir Estratégia e inicia com a fase de formulação e controle da estratégia, que no PGPS, corresponde aos subprocessos: Formular Estratégia, Formular Direcionamento Setorial e Iniciar a Execução da Estratégia. A definição da carteira de projetos que fará parte do plano estratégico é feita no subprocesso Formular Estratégia, a fim de que os objetivos e suas metas sejam atendidos.

Nessa fase,

São realizadas ações para diagnosticar a real situação da organização e prospectar cenários futuros, criando uma base consolidada para apoiar na definição dos componentes e objetivos do Plano Estratégico. O diagnóstico será feito com base em dados reais, analisados através do uso de técnicas amplamente aceitas e reconhecidas no mercado. É possível utilizar: lições aprendidas do ciclo anterior, análise SWOT, tendências de futuro, Palavra Aberta, pesquisas de mercado, dentre outras ferramentas ou técnicas (PGPS, 2015)

Na fase de formulação e controle da estratégia também são revisados os componentes estratégicos da organização: visão, missão, negócio, produtos, serviços, fatores críticos, força motriz, valores, premissas.



**Figura 3 – Processo PGPS – Gerir Estratégia**

Fonte: <http://pgps.serpronet.serpro>

Complementar à fase de formulação e controle da estratégia a fase de monitoramento e controle da estratégia, no PGPS, é representada pelos subprocessos: Monitorar e Controlar, Encerrar Ciclo Estratégico, Revisar Plano.

Na fase de monitoramento e controle da estratégia, ocorre o que o planejamento chama de períodos de monitoramento e controle da estratégia,

O propósito do período é acompanhar o andamento dos projetos, o desempenho das metas e verificar se estão na direção estabelecida pelos objetivos estratégicos. Ao final de cada monitoramento são realizadas oficinas de controle para analisar os resultados coletados e deliberar sobre mudanças no plano, ações corretivas e preventivas. No último monitoramento e controle ocorre o encerramento do ciclo estratégico do ano (SERPRO, 2014h, pg. 13).

Nessa fase ocorrem interações entre o Gestor de projeto estratégico, Gestor de diretrizes estratégicas, Gestor de indicadores e, conforme a necessidade, a alta direção da organização, para que sejam tomadas as ações corretivas e preventivas descritas anteriormente. Ao final de cada ciclo anual de planejamento a COEEP reavalia o planejamento estratégico e seus resultados, com objetivo revisar o modelo do planejamento estratégico e o PGPS.

### 3.3 CULTURA, COMUNICAÇÃO, MOTIVAÇÃO E INTERESSE, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O planejamento estratégico é um processo que sofre influências do meio externo ao qual se insere e ao mesmo tempo influencia este mesmo meio. Esta troca de influências pode determinar seu sucesso ou fracasso.

Autores como Ansofs, Declerck e Hayes (1981) apud Junior (1995, pag.04), constataam que o planejamento estratégico por si só não resolveria a questão organizacional, dever-se-ia trabalhar outros fatores: o aspecto comportamental, a cultura voltada para mudança na organização e na estratégia.

Segundo Kich e Pereira (2011),

O Planejamento Estratégico se mostra como um processo cíclico, sem fim, que por englobar toda a organização se relaciona com todas as partes da empresa e com todos os níveis hierárquicos, dessa forma, influencia e é influenciada por vários fatores organizacionais, como liderança, cultura, estrutura e comunicação.

Fatores como cultura, motivação, interesse e a própria estrutura organizacional podem facilitar ou dificultar o processo de planejamento.

A cultura, segundo Pereira e Cunha (2004) apud Kich e Pereira (2011), é definida desde parte integrante do próprio processo de administração, como um conjunto de pressupostos que um grupo inventou como forma correta de lidar com problemas, até como um mecanismo de controle.

A cultura está muito ligada às crenças e valores dos indivíduos e dos grupos nos quais os mesmos estão inseridos, influenciando o comportamento dos mesmos, o que se reflete nos resultados da organização.

Segundo Semler (1988),Freitas (1991), Pereira e Cunha (2004), Bossidy e Charan (2002), Hrebiniack (2006), *apud* Kich e Pereira (2011) a presença de uma cultura forte, voltada à execução e alinhada com os métodos da implantação do planejamento estratégico, influencia na sua eficácia.

Uma das principais funções do líder é motivar seus funcionários fazendo com que eles mantenham foco e interesse no trabalho a ser realizado e nos objetivos a serem alcançados visando o sucesso do planejamento estratégico. Segundo o trabalho apresentado por Kich e Pereira (2011) o incentivo financeiro é o mais esperado pelos funcionários, mas este não é o único, aspectos como a valorização do colaborador e o reconhecimento de que seu trabalho são fatores que contribuirão para que a empresa alcance seus objetivos.

A estrutura organizacional é um fator que pode facilitar ou dificultar o processo de planejamento estratégico. Estruturas muito grandes e hierarquizadas tendem a dificultar o processo de comunicação e afastam os gestores do processo do planejamento estratégico.

Segundo Kich e Pereira (2011),

O planejamento estratégico, para ser implantado de forma eficaz, precisa estar integrado à estrutura da organização (ACKOFF, 1982; TREGOE e ZIMMERMAN, 1984; HALL, 1984; CERTO e PETER, 1993; MINTZBERG, 2003; HREBINIACK, 2006). Ainda, o compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento também influenciam na execução, ou seja, o sistema de comunicação da empresa atua efetivamente na ação (BEÓN, 1992; BOSSIDY e CHARAN, 2002; BUENO, 2003;HREBINIACK, 2006)

A influência da estrutura, cultura, comunicação e motivação e interesse serão abordados neste estudo como fatores satélites que interagem com o planejamento estratégicos conforme fig. 4.

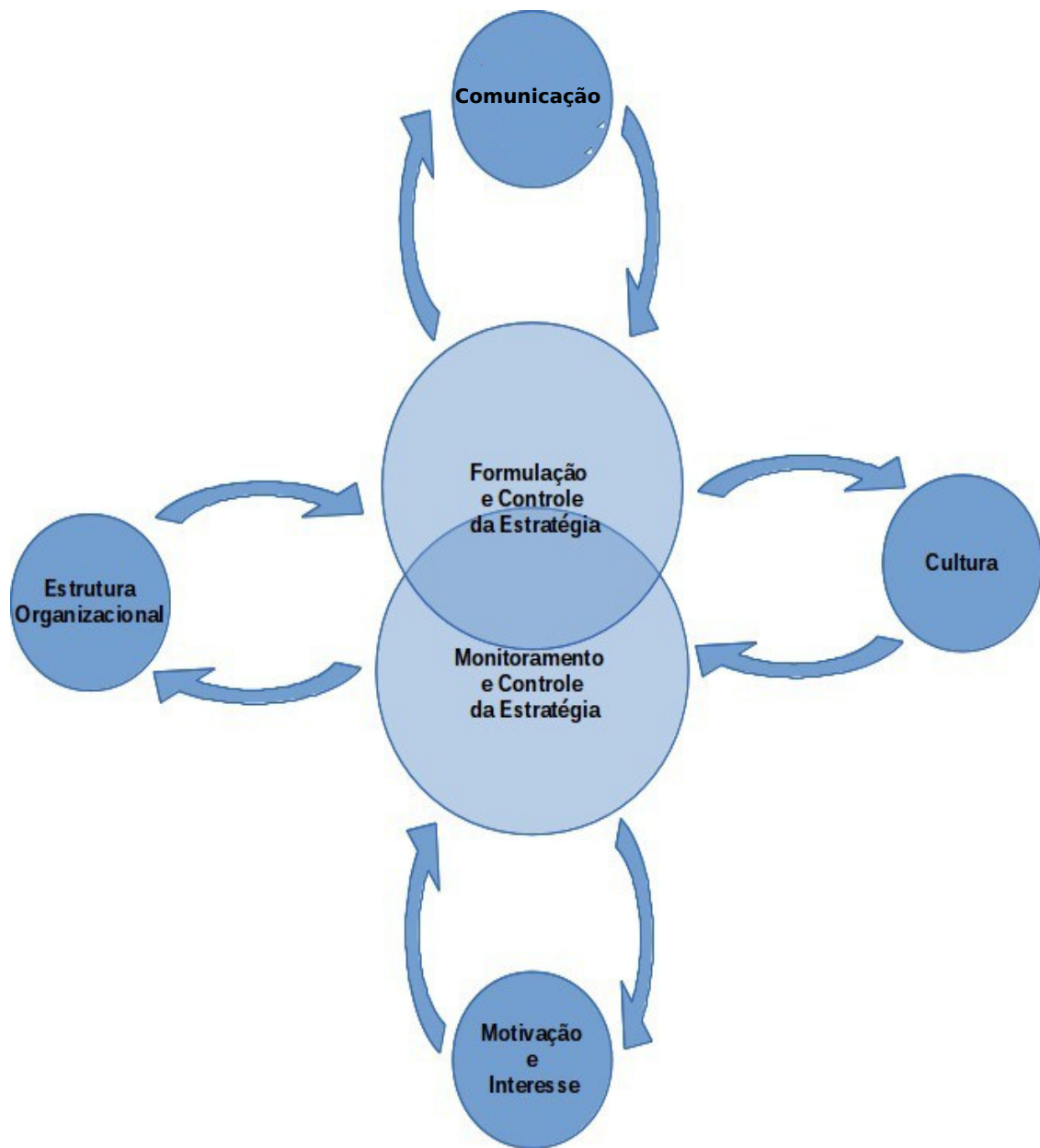
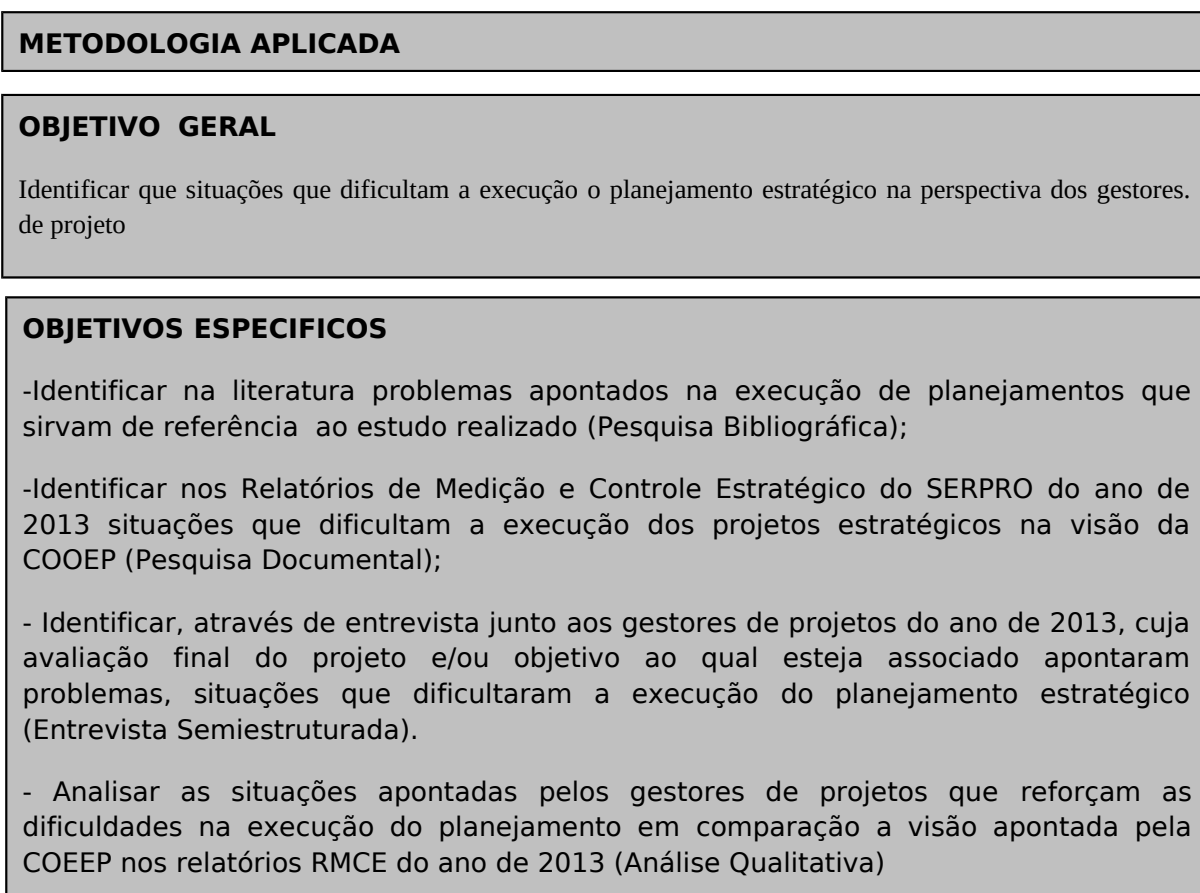


Figura 4 – Fases do Planejamento SERPRO e situações satélites

#### 4 ASPECTOS DA METODOLOGIA APLICADA

O presente trabalho é de natureza descritiva. Conforme define Gil(2008), pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, enquanto Pradanov(2013) define que a pesquisa descritiva procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Assim é possível investigar que situações e problemas, apontados pelos gestores de projetos estratégicos, convergem com a percepção da COEEP quanto aos problemas na execução do planejamento ou que apontam para outras não captadas.

Um quadro de análise das situações e problemas que apontam para convergências será elaborado visando validar as diferentes percepções. A metodologia aplicada no presente trabalho está resumida na figura 5 abaixo.



**Figura 5 – Metodologia**



Na abordagem da pesquisa será aplicado o método científico indutivo, onde, a partir do estudo de situações individuais apontadas pelos gestores que tiveram problemas na execução de seus projetos, percebidos através de entrevista, os resultados serão utilizados para análise dos fatores de maior recorrência que dificultaram ao SERPRO a execução do planejamento de 2013, assim como define Gil (2008) que de acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmados desta realidade.

A pesquisa bibliográfica, conforme define Gil (2008, p. 51), é desenvolvida a partir de material já elaborado e tem como vantagem permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla. Porém há o risco de que as fontes secundárias apresentem seus dados coletados e processados de forma equivocada, o que comprometeria a pesquisa, pois repetiríamos os mesmos erros. Desta forma, esta pesquisa não se limitará a uma pesquisa Bibliográfica, realizando também uma pesquisa documental e entrevista, a fim de evitar possível propagação de erros.

Segundo Gil (2008, p. 147), as fontes documentais são capazes de propiciar aos pesquisadores dados em quantidade e qualidade suficientes para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas.

Gil (2008, p. 147), define ainda que

Para fins de pesquisa científica são considerados documentos não apenas os escritos utilizados para esclarecer determinada coisa, mas qualquer objeto que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno.

Neste trabalho, entrevistas com os gestores de projetos estratégicos serão necessárias na busca de identificar que situações dificultaram a execução do planejamento estratégico. E permitirá captar o dito e não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, as reações, os gestos, o tom e o ritmo de voz, hesitações, assertividades, enfim, a subjetividade inerente ao ser humano (VERGARA, 2009, p. 5). A entrevista semiaberta, conforme define Vergara (2009, p. 9), é a técnica que difere da entrevista fechada por permitir inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou a alguma palavra. Neste tipo de entrevista parte-se de perguntas gerais a partir das quais o entrevistado tem a liberdade na formulação das respostas.

Esse tipo de entrevistas revela não somente o que o entrevistado sabe a respeito do que está sendo arguido, revela também seu nível de informação quanto ao assunto. Para o objetivo que se propõe, a técnica de entrevista semiaberta é mais indicada e será aplicada na pesquisa.

Inicialmente será realizada pesquisa bibliográfica que consistirá em: levantamento de uma base teórica que permita validar conceitos relativos a planejamento estratégico, tático e operacional e suas execuções; levantamento de estudos similares relativos a problemas e dificuldades enfrentados na execução de projetos associados a planejamento estratégico que sirvam de referência ao estudo.

Uma pesquisa documental será realizada no intuito de analisar o relatório final RMCE referente ao planejamento de 2013, registrados pela COEEP e publicados na página Wiki do SERPRO, como fontes de dados das situações que apontem para dificuldades na execução dos projetos estratégicos na visão da COEEP. Nesses relatórios serão avaliados os pareceres dados pela COEEP, buscando situações que dificultaram a execução dos projetos e conseqüentemente o objetivo ao qual estava associado.

Do último relatório RMCE do ano de 2013 serão selecionados os gestores de projetos envolvidos no planejamento estratégico da organização que serão foco da entrevista semiaberta a ser realizada. Serão selecionados Gestores de Projetos Estratégicos cujos projetos, ao final do planejamento, tenham apresentado problemas ou cujo(s) objetivo(s) ao qual estejam associados não tenham sido alcançados plenamente. Considerando essas condições, o público-alvo da pesquisa é de 16 gestores de projetos de um total de 31, tendo como base o último RMCE do ano de 2013.

Aos gestores de projetos selecionados será aplicado o procedimento técnico de levantamento do tipo entrevista semiaberta. A técnica de entrevista é recomendada nas situações em que se quer dos respondentes respostas que estão “dentro do indivíduo”, como cita Cannell e Kanh apud Vergara(2009). O entrevistado fala livremente à medida que as perguntas são feitas e, à medida que a entrevista se desenrola, o entrevistador pode recompor o roteiro caso necessário. Para condução da entrevista, propõe-se a pauta de entrevista do Anexo 1. As entrevistas terão seu conteúdo transcrito, para fins de leitura e apontamento de situações que reforçam a dificuldade do SERPRO na execução de sua estratégia e cumprimento de seu plano.

Ao final das análises das transcrições e do RMCE, serão identificadas situações apontadas pelos gestores de projetos que dificultam a execução do planejamento em comparação com a visão apontada pela COEEP nos relatórios RMCE do ano de 2013 que contribuem para dificultar a transformação do planejamento em ação organizacional efetiva, como cita Gil (2008), permitindo que se proponha ações que atuem sobre as situações de maior recorrência a fim de minimizá-los ou resolvê-los.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

### 5.1 ANÁLISE DO PERFIL DO PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

A proposta da pesquisa tem como público-alvo 16 (dezesesseis) entrevistados, porém foram entrevistados apenas 15. Um dos entrevistados encontrava-se de licença não podendo participar da pesquisa. A substituição do entrevistado não se fez necessária visto que os projetos que atendiam ao requisito da pesquisa eram os 16 selecionados.

Uma análise do perfil dos entrevistados mostra que os gestores de projetos estratégicos que atuaram no planejamento de 2013 nos projetos selecionados possuíam, ao final do ano em estudo, uma média de 16,6 anos de organização distribuídos conforme a frequência da tabela 1.

Tempo de Serviço (em anos)	Quant.
Entre 3-5	3
Entre 6-10	5
Entre 10-20	1
Acima de 20	6

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados por Tempo de serviço

Outra análise do público-alvo, nos mostra que o perfil de formação dos gestores de projetos estratégicos é distribuído conforme tabela 2.

Formação em Gerenciamento de Projetos	
Certificação PMP	26,67%
MBA -Ger. Projetos	20,00%
Pós em Ger. Projetos	6,67%
Treinamento em projetos	80,00%
Sem nenhuma formação em Gerenciamento de projetos	20,00%

Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados por Formação

Verificou-se que 40% dos gestores de projetos entrevistados possuem, além de curso em gerenciamento de projetos, uma ou mais especialização na área de gerenciamento de projetos: pós-graduação, MBA ou certificação PMP.

Verificou-se ainda que gestores de projetos que possuem apenas cursos de gerenciamento de projetos representam 40% dos entrevistados e possuem menos de 10 anos de organização. Pode-se constatar também que 20% dos entrevistados apresentam nenhuma formação em gerenciamento de projetos, porém são pessoas com muita experiência atuando como gestores de projetos na organização.

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram realizadas na última semana de novembro e dezembro de 2014, ocorrendo de forma presencial para os gerentes de projetos que trabalhavam em Brasília-DF e por audioconferência para aqueles de outros estados.

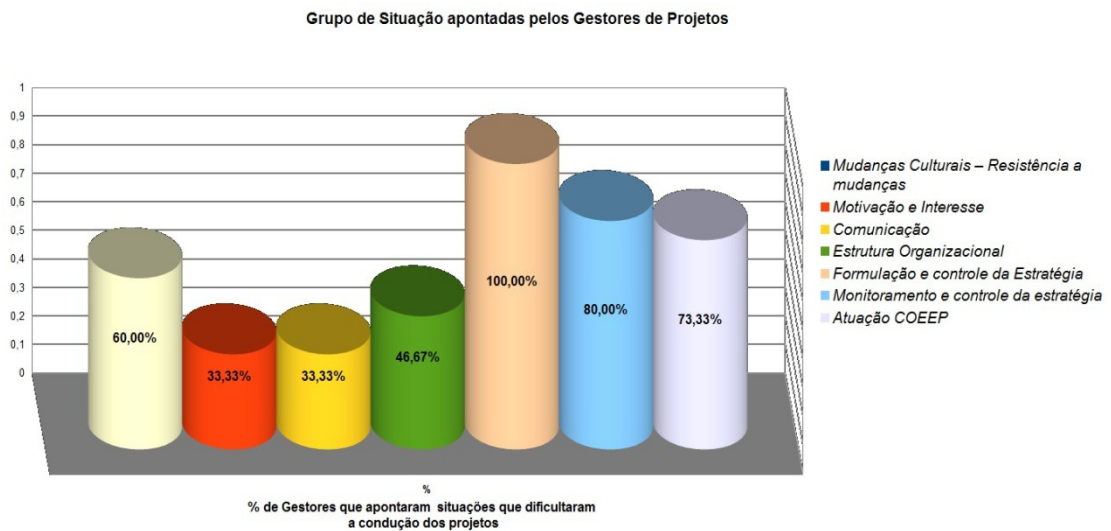
As entrevistas seguiram o roteiro do anexo I, onde as perguntas direcionadoras foram utilizadas como base das entrevistas e, à medida que as entrevistas transcorriam, algumas perguntas de confirmação de entendimento foram utilizadas para reforçar ou tirar dúvidas do que o entrevistado respondia.

Terminadas as entrevistas foi realizada a transcrição destas, de onde foram tabulados dados de controle dos entrevistados: tempo de organização, formação em gerenciamento de projetos e experiência na execução de projetos. Dados utilizados para análise do perfil do público-alvo da pesquisa.

Após a tabulação dos dados de controle, foi realizada uma análise qualitativa das respostas de cada entrevista, onde buscou-se situações apontadas pelos gestores de projetos que dificultaram a execução do projeto e o cumprimento dos objetivos do planejamento do SERPRO de 2013. Interessante observar que, mesmo tendo como alvo das perguntas o projeto no qual o gestor atuou, alguns entrevistados ampliavam o escopo de suas respostas, abarcando situações que na opinião deles impactavam outros projetos.

As respostas obtidas foram tabuladas e agrupadas objetivando uma interpretação e análise das informações e se encontram no anexo II. Elas foram agrupadas de acordo com as fases do planejamento estratégico, aspectos organizacionais considerados importantes e que

influenciam o planejamento organizacional e um específico quanto a atuação da COEEP: (i) Formulação e Controle da Estratégia, (ii) Monitoramento e Controle da Estratégia (iii) Mudança Cultural, (iv) Motivação e Interesse, (v) Comunicação, (vi) Estrutura Organizacional (vii).



**Figura 6 – Situações apontadas pelos Gestores de Projetos**

### 5.2.1 Análise das situações apontadas nas fases de Formulação e Monitoração da estratégia.

Pela análise das entrevistas percebeu-se que 100% dos gestores apontaram uma ou mais situações que dificultaram a execução dos projetos estratégicos relacionadas a Formulação e Controle da Estratégia (figura 6). Nesse ponto observou-se que as situações apontadas pelos gestores de projeto são consequências de:

- i. Definição de um plano estratégico que pouco ou nada atende uma visão de futuro da organização, focando mais no plano operacional com ações voltadas a curto ou médio prazo;
- ii. Falta maturidade em gestão de projetos dos Gestores estratégicos;
- iii. Falta de um direcionamento estratégico estável;
- iv. Definição de um plano estratégico e projetos sem a definição dos recursos necessários para sua execução;

- v. Não alinhamento da estrutura funcional da organização com o planejamento estratégico;
- vi. Não envolvimento no processo de planejamento de pessoas consideradas importantes para o sucesso do planejamento: clientes estratégicos, pessoas com conhecimento da cultura da organização;
- vii. Não envolvimento de profissionais com perfil e formação em Gerenciamento de Projetos no momento de planejamento para auxiliar os Gestores Estratégicos na definição de objetivos, diretrizes, metas e projetos mais claros;
- viii. Falta de critérios claros para definição de projetos como estratégicos;
- ix. Muitos objetivos, diretrizes, metas e projetos, ao final da fase de planejamento, não estarem claros o suficiente para serem executados;
- x. Número excessivo de projetos considerados estratégicos que disputam por recursos escassos;
- xi. Não ser critério para seleção de um Gestor de Projetos que o mesmo tenha perfil e formação em Gerenciamento de Projetos ou tenha certificação Project Management Professional (PMP®);
- xii. Falta de uma designação que permita ao Gestor de Projetos atuar 100% dedicado aos projetos considerados estratégicos.

As situações acima foram percebidas nas entrevistas, como nas afirmações dos entrevistados 7 e 12 quando se referem à percepção de haver um desalinhamento estratégico na estrutura funcional da organização.

“não existe um alinhamento perfeito entre as diretorias que por sua vez são refletidas nas suas superintendências e por conta disso aí as estruturas abaixo das superintendências têm visões distintas ou falta de visão sobre os temas.”  
(Entrevistado 7)

“O planejamento deveria ser repetido em todas as esferas da estrutura da organização a fim de reforçar boas práticas” (Entrevistado 12)

Ou nas afirmações/colocações dos entrevistados 12 e 13 que expõem a percepção de que as situações que dificultaram os projetos advêm de problemas na fase de planejamento.

“Gestão de projetos e Administração, todo mundo acha que pode fazer isso sem ter formação na área e a gente não dá a devida importância, nos somos ruins de planejamento.” ( Entrevistado 12)

“Objetivos estratégicos distintos levaram a concorrência entre os objetivos e os recursos dos projetos. O foco em um único objetivo otimizaria os projetos e recursos da organização” ( Entrevistado 13)

Ou ainda em afirmações do entrevistado 15 que cita a necessidade dos gestores estratégicos se capacitarem e da alta liderança em dedicar maior tempo para que o planejamento seja melhor realizado a fim de sejam evitadas situações que dificultaram a realização dos projetos estratégicos.

“Os Gestores estratégicos precisam investir mais em conhecimento na gestão de projetos. Em suas próprias capacitações. Palestra e *Benchmark* com outras organizações.” ( Entrevistado 15)

“A alta liderança não se dispõe de tempo suficiente para criar um planejamento estratégico maduro. Precisam dedicar maior tempo pela qualidade do planejamento.” ( Entrevistado 15)

Em relação ao Monitoramento e Controle da Estratégia 80% das respostas (figura 6), apontam para uma ou mais situações que dificultaram a condução dos projetos estratégicos como consequência da:

- i. Falta de articulação entre os diversos gestores que acompanham os objetivos, diretrizes, metas e projetos;
- ii. Falta de articulação estratégica para garantir que as áreas contribuam com os projetos estratégicos;
- iii. Descontinuidade e não priorização dos projetos que deixam de ser estratégicos;
- iv. Falta de equipe dedicada a execução do projeto;
- v. Os Gestores de projetos não conseguirem ter dedicação exclusiva para o gerenciamento de projetos (concorrência entre o estratégico e o operacional);
- vi. Os Gestores de projetos não conseguirem o apoio e prioridades necessárias ara condução dos projetos;
- vii. Pouca experiência ou pouco conhecimento da cultura da organização por parte dos Gestores de Projetos;
- viii. Demora ou não tratamento, no nível estratégico, de dependências e sobreposições entre projetos;



ix. Seleção de Gestores de Projetos utilizando como critério o perfil técnico mais do que a formação em gestão de projetos ou certificação PMP.

As situações apontadas acima, pelos Gestores de Projetos estratégicos, se materializam na entrevista quando os mesmos citam que:

“Você fica olhando o objetivo estratégico que você quer perseguir então você desdobra e desdobra olhando para todas as perspectivas. Não adianta você criar um projeto desdobrando o objetivo estratégico se não vai ter recurso para ele ..... e aí... fatalmente você não vai cumprir” (Entrevistado 5)

“os projetos precisam ser estratégicos, os gestores de projetos designados precisam ser afastados das suas funções e designados exclusivamente gestores de projetos. Você conciliar a gestão de um projeto estratégico com a chefia de uma divisão que seja...já compromete tanto a um quanto outro. Ou você executa as suas atividades rotineiras, ou você faz o seu projeto. O SERPRO precisa resgatar as centenas de PMP que ele tem e entregar essa atribuição de ser gestor de projeto pra essas pessoas. Eles foram treinados, foram capacitados para serem gestores de projetos” (Entrevistado 6)

“Eventualmente as áreas que estão envolvidas nesse projeto que precisam participar não alocam os recursos necessários, como os trabalhos em sua maioria são entre áreas o gestor acaba não tendo a penetração suficiente naquela área que não é a sua de origem e você não tem um bom amparo da organização para a conclusão desses projetos.” (Entrevistado 7)

"Determinadas coisas deixam de ser prioritárias porque pessoas mudam de ideias e coisas que são prioritárias de repente não são mais, e algumas pessoas agem como se determinados assuntos ou ideias fossem algo a ser combatido e levam o comando a decisões errôneas. Esforço e conhecimento são jogados fora." (Entrevistado 12)

As situações apontadas nas entrevistas, relativas as fases de formulação e monitoramento da estratégia, reforçam os resultados do estudo apresentado por Castor e Suga (1988), onde vê-se que erros comuns dos planejadores, apontados pelos autores em 1988, repetem-se no SERPRO em 2013, como o que chamam de dicotomia pensar-agir, onde os planejadores acreditam que há uma separação entre a fase de planejamento e execução. O resultado desta forma de pensar, se reflete nas situações apontadas pelos Gestores de Projetos estratégicos. Castor e Suga (1988) afirmam que

“é comum encontrar-se nos planejadores uma tendência a acreditar na existência de uma clara separação entre o “pensar” e o “agir”, cabendo a eles pensar, não constituindo alvo de sua preocupação empenhar-se para que os pensamentos sejam transformados em ações concretas.

Esta concepção é claramente perigosa, pois boa parte da frustração experimentada pelo processo de planejamento empresarial decorre, exatamente, da inconsequência daquilo que é planejado. Em contrapartida, os planejadores terão chances mais amplas de sucesso se, além de dominar os instrumentos técnico, desenvolverem a

capacidade, por assim dizer, política de influenciar os responsáveis pela organização no sentido de dar consequência às suas ideias e projetos. Para isso, é indispensável um claro conhecimento dos valores envolvidos, motivos, necessidades e objetivos pessoais dos membros da organização, uma expertise que não chega a ser comum entre os planejadores.” (CASTOR e SUGA, 1988, pag. 108)

Mesmo tendo casos de sucesso no planejamento de 2013, percebe-se que há um descompasso entre as duas fases do planejamento quando observado o resultado da pesquisa.

### **5.2.2 Análise das situações satélites.**

As situações apontadas pelos gestores de projetos relativas a Mudança Cultural, Motivação e Interesse, Comunicação e Estrutura Organizacional, citadas abaixo, devem ser vistas como situações que motivam ou são reflexos das situações apontadas na Formulação e Controle da Estratégia e de Monitoramento e Controle da Estratégia, no caso, consideradas este estudo como situações satélites.

- i. Dificuldade em promover mudanças, “do jeito que está, tá bom!”;
- ii. Cultura do SERPRO de já partir para execução, de planejar pouco. Dificuldade de ver ganhos a longo prazo;
- iii. Pouca ou nenhuma cultura de colaboração;
- iv. Falta de visibilidade dos resultados do planejamento desmotivam a participação;
- v. Excesso de formalismo do planejamento (números em vez de resultados);
- vi. Informações corretas não chegam aos gestores estratégicos;
- vii. Falta de estratégia de comunicação e de sensibilização no nível operacional;
- viii. Distanciamento do corpo funcional do planejamento estratégico;
- ix. Diferença de maturidade em gestão estratégica entre as unidades;
- x. Modelo da estrutura do SERPRO hierárquica dificulta tocar projetos estratégicos.

Situações como as apontadas devem ser consideradas tanto na fase de Formulação como na de Monitoramento da Estratégia como insumos para que o planejamento, a partir do diagnóstico dessas situações, forneça condições para que a estrutura organizacional e operacional estejam adequadas ao processo de planejamento, bem como se construa o suporte administrativo, político necessário para que o planejamento e suas propostas encontrem eco e receptividade na organização, como aponta Castor e Suga (1988, p.103).

### 5.2.3 Análise das situações apontadas em relação a atuação da COEEP

Os gestores de projetos estratégicos descreveram, nas entrevistas, diversas situações que apontam dificuldades relacionadas à atuação da Coordenação Escritório Estratégico de Projetos (COEEP), as quais são consequência da:

- i. Atuação limitada da área de coordenação estratégica;
- ii. Prerrogativas limitadas de orientação, o que limita seu campo e atuação;
- iii. Visão de atuação do apoio aos gestores de projeto limitada a projetos de software;
- iv. Ausência do uso de portfólio ou programa;
- v. Mudanças metodológicas sem esclarecimento ou motivo aparente;
- vi. Mudança no PGPS que geram impactos durante a execução do plano de estratégia anual;
- vii. Não cobrança dos projetos pelos resultados não alcançados;
- viii. Miscelânea de metodologias aplicadas;
- ix. Excesso de controle para ações meramente ilustrativas, com difícil percepção de ganho de qualidade de entregas de trabalho;
- x. Desnível grande de conhecimento entre os escritórios locais de projeto.

Situações descritas em v e vi, viii demonstram que pode estar havendo uma falsa sensação pela COEEP de que os gestores de projetos são comunicados, estão a par, percebem e compreendem os fatores que levaram, por exemplo, a mudança da metodologia de planejamento da organização ou a mudança no PGPS no decorrer de um planejamento. Essas situações levam a uma posição crítica dos gestores em relação a atuação da COEEP, levando, por exemplo, a sensação de que o planejamento é conduzido por pessoas distantes da realidade, como cita Castor e Suga (1998)

“planejadores são intelectuais que passam seu tempo fazendo elucubrações e formulando teorias sem nenhuma relevância para a organização, embora interessantíssimas para eles próprios” (CASTOR e SUGA, 1998, pag. 105)

A limitação de poderes de atuação e falta de uma equipe de projetos da COEEP, na visão dos gestores, geram situações que poderiam ser resolvidas de forma mais dinâmica e evitaria muitas falhas no processo de formulação e monitoramento da estratégia.

#### **5.2.4 Análise das situações apontadas nos relatórios de avaliação do planejamento da COEEP**

Em paralelo às análises das entrevistas e tomando como base o 7º relatório de medição e controle da estratégia do ano, último de 2013 (SERPRO 2014) e o relatório de gestão SERPRO de 2013 (SERPRO 2013h), foi realizada a análise das situações que dificultaram a execução do planejamento estratégico, apontadas nestes relatórios.

Os relatórios indicam como a maior situação que dificultou a execução do planejamento, que também foi uma das citadas pelos gestores de projetos, a situação financeira da organização, que a partir do segundo semestre (destaques para o contingenciamento orçamentário determinado pelo governo federal e pagamento de obrigações judiciais), por afetar projetos que dependiam de aquisição (SERPRO, 2014, p. 5)

Outras situações foram apontadas somente no 7º RMCE como:

- i. Dificuldade de realizar entregas por atraso na conclusão da elaboração de projeto básico;
- ii. O não cumprimento de prazos de atividades dependentes de outras áreas;
- iii. Falta de disponibilidade de envolvidos na execução de atividades de projetos, mesmo que prioritários;
- iv. Necessidade de manter o equilíbrio na quantidade de objetos do plano (menos objetos permitem maior foco e possibilitam maiores resultados);
- v. Estabelecer metas de resultado (medir a transformação do negócio do objetivo);
- vi. Evitar metas de esforço (% de evolução da construção do objeto);
- vii. Evitar metas sem estudo aprofundado nas margens de erro necessárias (avaliação da governabilidade).

As situações apontadas de i a v também foram citadas pelos gestores de projetos estratégicos, as situações vi e vii não foram apontadas pelos gestores.

Não há no 7º RMCE nenhuma menção quanto a alguma situação que gerou dificuldades em relação fase de Formulação e Controle da Estratégia, fase esta onde os gestores de projetos estratégicos apontaram maior número de situações que na sua visão dificultaram a execução dos projetos estratégicos.

O relatório de gestão SERPRO de 2013, descreve pontos relacionados a revisão do planejamento estratégico, que da forma descrita, defende sua flexibilidade como uma forma de garantir a aderência do mesmo às mutações de contextos nos quais as organizações se inserem, tornado assim o processo dinâmico

“Da mesma forma que as estratégias se modificam de um ano para outro, ou mesmo dentro de um mesmo ano – as chamadas estratégias emergentes – o conjunto de metas corporativas também se altera. Se isso não acontecesse, a organização correria o risco de perseguir metas divergentes de sua realidade. Além disso, a organização busca aprender com a execução de seu planejamento. Esse aprendizado pode levar a reflexão, onde a revisão de suas metas torna-se necessária.” (SEPRO, 213h, pag.15)

Porém, gestores de projetos descrevem situações que divergem dessa visão quanto aos motivos que levam à modificação das estratégias e apontam que as modificações, na percepção deles, no SERPRO, tem ocorrido mais por se aplicar uma visão de curto prazo no planejamento, pela busca de usar o planejamento para solução de problemas operacionais ou ainda pela mudança de prioridades que geram grandes impactos no planejamento sem o devido respaldo organizacional.

Os entrevistados 4 e 12 descrevem parte dessa situação:

“Uso do argumento de se ter projetos estratégicos para resolver um problema operacional para fazer com que as áreas deem maior atenção a resolução de um problema.” (Entrevistado 12)

"Determinadas coisas deixam de ser prioritárias porque pessoas mudam de ideias e coisas que são prioritárias de repente não são mais, e algumas pessoas agem como se determinados assuntos ou ideias fossem algo a ser combatido e levam o comando a decisões errôneas. Esforço e conhecimento são jogados fora." (Entrevistado 12)

### 5.3 AÇÕES PROPOSTAS DAS SITUAÇÕES APONTADAS

Apesar das divergências quanto às situações e dificuldades apontadas quanto ao planejamento e execução dos projetos estratégicos, todos os gestores de projetos entrevistados confirmaram a importância e a necessidade de se ter um planejamento estratégico.

Também é fato a ênfase e importância dada pelos gestores na atuação da COEEP, como área gestora do planejamento, para a qual veem a necessidade de que ter uma atuação além do orientativo em relação à condução dos projetos estratégicos. Também sinalizam para que haja maior poder da COEEP para condução do planejamento.

Aos gestores estratégicos é dada uma atenção especial no que se refere à preparação para atuarem na formulação do planejamento e na atenção e dedicação ao processo, onde questiona-se a prioridade dada ao assunto e a maturidade dos resultados (objetivos, diretrizes, metas e projetos) da fase de Formulação e Controle da estratégia, sugerindo neste caso uma melhor preparação do corpo diretivo e de gestores estratégicos quanto ao tema.

A visão estratégica é vista como deficiente sob o argumento de que o planejamento é mais operacional do que estratégico, demonstrando não haver uma definição clara do que deve ser considerado como estratégico.

A questão da cultura e de comunicação foram citados com fatores que precisam ser fortalecidos em relação ao planejamento estratégico. Falhas nesses processos são apontadas como fontes de situações de descrédito dado ao planejamento estratégico.

A preparação e formação de gestores de projetos, o aproveitamento e a valorização desses é vista como importante, dado o conhecimento e contribuição que eles possam dar nas fases do planejamento. A dedicação e apoio aos gestores de projetos estratégicos é colocada como ponto importante na condução dos projetos.

A passagem do plano tático para o operacional é citada como um dos pontos de maior problema, dado o volume de projetos que chegam a esta fase e o nível de definição que os objetivos e projetos estratégicos atingem, considerados muito superficiais ou até de difícil entendimento. Uma maior dedicação dos gestores estratégicos ao planejamento e a participação de gestores de projetos mais experientes e capacitados nesta fase, dando apoio na fase de planejamento, auxiliaria a COEEP na condução do planejamento, permitindo que objetivos e projetos fossem melhores selecionados e planejados.

Todas ações citadas acima de nada adiantam se conduzidas de forma individual. Para que o sucesso ocorra não basta ter um processo definido, o fortalecimento da cultura voltada para o planejamento, a capacitação e dedicação das pessoas, o processo de comunicação contínua e em todos os níveis, o incentivo a participação e colaboração, devem ser buscados sistematicamente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo veio da inquietude do autor, que por atuar em um escritório local de projetos, via o desenrolar o planejamento estratégico do SERPRO, seus resultados, e se questionava: a visão das situações apontadas pelos relatórios de acompanhamento do planejamento estratégico são as mesmas para todos os envolvidos? Será que quem executa os projetos estratégicos têm as mesmas percepções dos gestores estratégicos da organização e da COEEP?

O estudo confirmou que as situações que dificultam a execução do planejamento estratégico, na perspectiva dos gestores de projeto estratégicos, vão além daquelas apontadas na visão dos gestores estratégicos e da COEEP, expressas nos relatórios de acompanhamento estratégico. Os gestores de projetos estratégicos enfatizam a pouca ou nenhuma participação dos mesmos no processo de planejamento, pouco poder de decisão da COEEP, a falta de foco no que é realmente estratégico, falhas do processo de comunicação, cultura voltada mais para o processo operacional, dentre outras.

Destaca-se ainda do estudo que a fase Formulação e controle da estratégia é vista como a que mais gera situações que dificultam a execução do planejamento estratégico, reflexos do que os gestores de projetos estratégicos apontam como uma falta de visão estratégica corporativa de longo prazo dos gestores estratégicos, pouca dedicação desses ao processo de planejamento, viés muito operacional do planejamento e baixa coesão do processo entre diretorias.

Além disso, analisando os resultados deste estudo com suas referências, é possível confirmar que as situações apontadas, nos mostram que o planejamento do SERPRO, recai em falhas já apontadas em trabalhos científicos que ainda precisam ser trabalhadas, evitando erros táticos de quem conduz o planejamento estratégico, fortalecendo sua gestão, a cultura do planejamento estratégico e seu processo de comunicação.

Por fim, este estudo procurou contribuir cientificamente identificativo situações que dificultam o planejamento estratégico das organizações e que possam contribuir com estudos similares. Porém, por este estudo não ter sido realizado com todos os grupos envolvidos no processo de planejamento da estrutura funcional da organização, não é possível generalizá-lo. Caberiam estudos mais amplos com amostra significativa de todos os grupos funcionais envolvidos no processo de planejamento dos quais fosse possível a generalização.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, V. L. D. S. D. **Descontinuidade administrativa e efeitos na implementação do Planejamento Estratégico em instituições públicas**. Curso de Pos-Graduação em Administração Pública – WDireito, Brasília, 2010, Artigo disponível em: [lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/modulo\\_1722/UTLQQACJGE.pdf](http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/modulo_1722/UTLQQACJGE.pdf), Acesso em 22 set. 2014.
- CASTOR, B.V.; SUGA, N. **Planejamento e ação planejada: o difícil binômio**. Revista de Administração Pública, v. 22, n. 1, p. 102-122, 1988
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 12ª Edição, 2003.
- CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGUER, Martin. **A "Máquina Estratégica": Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa** / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, 120 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade FEEVALE, 2013
- KICH, Juliane Ines Di Francesco, PEREIRA, Mauricio Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**, Cad. EBAPE.BR vol.9 no.4 Rio de Janeiro Dec. 2011, Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000400007&script=si\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000400007&script=si_arttext), Acesso em 20 mar.2015
- Junior, Aldery Silveira. **Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 1995. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2401/1/1995\\_AlderySilveiraJunior.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2401/1/1995_AlderySilveiraJunior.pdf). Acesso em 20 Mar. 2015.
- MARQUES, R. **Strategus: um processo de Planejamento Estratégico para pequenas organizações de tecnologia da informação**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/hermano/download/dissertacoes/2005-Strategus%20-%20Um%20Processo%20de%20Planejamento%20Estrategico.pdf>. Acesso em 22 set. 2014.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. **Reflexões sobre o processo estratégico**. In: O Processo da Estratégia, 4ª edição, 2006 Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&Itemid=99999999&gid=860](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&Itemid=99999999&gid=860). Acesso em: 27 mar. 2014

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MOREIRA, Erika Santana, TAVARES, Marcelo, CARVALHO, Claudinê Jordão de. **Adequação de escala multiitens para avaliar a aplicação do Planejamento Estratégico em micro e pequenas organizações**. RAC - Eletrônica, Curitiba, v 3, n1, art 4, p 63-80, jan./abr. 2009. Disponível em: [www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_834.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_834.pdf), Acesso em 22 set. 2014.

NETO, Antônio Sales Rios. **Descontinuidade na Administração Judiciária: até quando?** Artigo disponível em: [http://www.amb.com.br/index.asp?secao=artigo\\_detalhe&art\\_id=1249](http://www.amb.com.br/index.asp?secao=artigo_detalhe&art_id=1249), Acesso em 22 set. 2014.

PRIETO, Vanderli Correia, CARVALHO, Marly Monteiro de, and FISCHMANN, Adalberto Américo. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. São Paulo, Produção v. 19 n. 2 mai/ago 2009, vol. 19, p. 317-331. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132009000200008>, Acesso em 07 nov. 2014

PORTER, Michael. **A hora da estratégia**. Revista HSM Management, São Paulo, v.1, n.5, p.7-10, nov./dez. 1997

PGPS, **Processo de Gerenciamento de Estratégia e projetos SERPRO**, 2014, Disponível em: [http://primeiraleitura.serpro.gov.br/pasta\\_noticias/noticia112012/pgps-ja-contempla-planejamento-tatico](http://primeiraleitura.serpro.gov.br/pasta_noticias/noticia112012/pgps-ja-contempla-planejamento-tatico). Acesso em: 19 jan. 2015.

SERPRO, **Planejamento Estratégico 2014-20122–Termos e conceitos**, 2014a, Disponível em: [https://wiki.serpro/unidades/coeep/planejamento/producao/Castanheira/Produtos/castanheira\\_termos%20e%20conceitos.odt](https://wiki.serpro/unidades/coeep/planejamento/producao/Castanheira/Produtos/castanheira_termos%20e%20conceitos.odt), Acesso em 04/11/2014

SERPRO, **SERPRO – Organograma**, 2013b. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/estrutura/organograma>. Acesso em: 04/11/2014.

SERPRO, **Coep - Coordenação Escritório Estratégico de Projetos**, 2013c. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/estrutura/organograma/coordenacao-estrategica-escritorio-de-projetos-COEEP>. Acesso em: 07 set. 2014.

SERPRO, **Relatório de Gestão 2007**, 2013d. Disponível em: [https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2007-1/relatorio-de-gestao-2007/at\\_download/file](https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2007-1/relatorio-de-gestao-2007/at_download/file). Acesso em: 07 set. 2014.

SERPRO, **Relatório de Gestão 2009**, 2013e. Disponível em: [https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2009-1/relatorio-de-gestao/at\\_download/file](https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2009-1/relatorio-de-gestao/at_download/file). Acesso em: 07 set. 2014.

SERPRO, **Relatório de Gestão 2011**, 2013f. Disponível em: [https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2011/relatorio-de-gestao-serpro-2011/at\\_download/file](https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2011/relatorio-de-gestao-serpro-2011/at_download/file). Acesso em: 19 jan. 2015.

SERPRO, **Relatório de Gestão 2012**, 2013g. Disponível em: [https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2012-1/relatorio-de-gestao-2012/at\\_download/file](https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2012-1/relatorio-de-gestao-2012/at_download/file). Acesso em: 19 jan. 2015.

SERPRO, **Relatório de Gestão 2013**, 2013h. Disponível em:  
[https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2013/relatorio-de-gestao/at\\_download/file](https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2013/relatorio-de-gestao/at_download/file). Acesso em: 19 jan. 2015.

SERPRO, **Relatório de monitoramento e controle da estratégia - 7º período**, 2014.  
Disponível em:  
[https://wiki.serpro/unidades/coeep/planejamento/producao/oiti/Monitora\\_pe2013/7o-rmce/rmce/RMCE\\_periodo7\\_janeiro\\_dezembro\\_13\\_v1\\_pareceres.pdf/view](https://wiki.serpro/unidades/coeep/planejamento/producao/oiti/Monitora_pe2013/7o-rmce/rmce/RMCE_periodo7_janeiro_dezembro_13_v1_pareceres.pdf/view). Acesso em: 23 jan. 2015.

## ANEXO I

### PAUTA PARA CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

P-1 – Estabelecimento da comunicação e esclarecimento dos objetivos da pesquisa.

Bom dia! O meu nome é Francisco Ribeiro. Obrigado por se dispor a esta entrevista.

Esta pesquisa conta com o apoio da Universidade Corporativa do Serpro (UniSerpro) e da Coordenação Escritório Estratégico de Projetos (COEEP) e está relacionada ao curso de Especialização em Gestão Pública (Módulo Estratégia) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação do Professor Doutor Takeyoshi Imasato.

O Objetivo desta é identificar situações que dificultam na execução do planejamento estratégico na perspectiva dos gestores de projetos do SERPRO de 2013.

Em função da pesquisa busquei junto aos relatórios de acompanhamento do planejamento do SERPRO de 2013 gestores de projetos que vivenciaram problemas na condução de seus projetos estratégicos e que possam conversar sobre eles.

Por fim, informo que todas as informações registradas por você serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas, garantindo o anonimato. Por outro lado, para que informações ou dados importantes não sejam perdidos, é necessário que esta entrevista seja gravada e ou compilada. Trechos de nossa conversa considerados pertinentes poderão ser mencionados neste estudo, desde que isto não venha a incorrer em alguma quebra de sigilo, ou em risco de ter a sua identidade revelada.

P-2 – Registro de dados básicos.

*O primeiro passo será registrarmos alguns dados pessoais e informações básicas necessários para contextualizar a pessoa entrevistada em relação a sua formação em projetos. O registro de um primeiro nome será apenas para diferenciar as pessoas entrevistadas. Se preferir, pode usar um pseudônimo.*

#### IDENTIFICAÇÃO:

- Nome/ Pseudônimo

- *Possui certificação PMP, MBA ou curso de Gerenciamento de Projetos?*

P 3 – Identificando situações apontadas pelos gestores de projetos que dificultaram a execução do projeto e ao cumprimento dos objetivos do planejamento do SERPRO de 2013.

A) Nos fale sobre sua carreira no SERPRO?

(Espera-se aqui que o gestor de projetos relate sobre: tempo de casa, cargos, funções, projetos e experiências profissionais)

B) Qual a sua opinião quanto aos procedimentos vigentes em 2013 relativos ao processo de planejamento e acompanhamento do planejamento?

(Espera-se aqui que o gestor de projetos relate sua opinião quanto ao processo de planejamento e acompanhamento do planejamento adotado em 2013, indicando possíveis falhas ou situações que se refletiram nos resultados do projeto)

C) Nos relate sobre sua experiência na condução do projeto estratégico <Nome do Projeto>.

(Espera-se aqui que o gestor de projetos relate quanto a condução do projeto estratégico abordando a situações que levaram o projeto a apresentar dificuldades em sua execução)

D) Você considera que o resultado do projeto poderia ter sido diferente?

(Espera-se aqui que o gestor de projetos aponte ações que poderiam ter sido realizadas que contribuiriam para um resultado positivo do projeto)

## ANEXO II

### Respostas as perguntas Abertas - Consolidadas

#### Cultura

- Poucos projetos visando a mudança da cultura organizacional a longo prazo. (1,
- O SERPRO é muito reativo a mudanças culturais, temos dificuldade de ver ganhos a longo prazo. (4,
- Áreas envolvidas na execução dos projetos estratégicos não tem uma visão corporativa no tratamento do plano estratégico. Cada uma olha o seu pedaço. (1,4,6,7
- Pessoas não tem a cultura de colaboração no SERPRO. (1,
- Cultura do SERPRO de já partir para execução e de planejar pouco. (15,
- Nem toda organização reconhece um projeto estratégico como tal (1,4,7
- Falta essa relevância esta importância para as questões que são ditas como estratégicas na organização. (6,
- A organização busca meios de comunicar o planejamento, porém não mede a que nível o planejamento realmente está ou não na cultura da organização. (9,
- Alguns assuntos considerados estratégicos não pegam, por não serem culturalmente importantes. (11,
- O insucesso de alguns projetos, já eram previstos desde o início do planejamento, gerando um efeito cultural negativo nas pessoas, que conduziram os projetos.(13,
- Cultura na organização de que "do jeito que está, tá bom !"(14,

#### Motivação e Interesse

- A falta de motivação é porque o planejamento tá muito burocrático, muito no relatório. Está faltando aquela ênfase do resultado.(3,
- Desinteresse das pessoas em conhecer o P.E. (3,
- Falta de motivação da pessoas com planejamento estratégico.(3, 5

#### Comunicação

- Diretores não são munidos de informações precisas para a tomada de decisão (1,
- Hoje a coisa está muito formal, fria e num nível muito alto. As vezes chega através de uma nota, chega 50 notas na máquina dele e vem uma lá da comunicação social e a pessoa deleta, nem abre para não ficar enchendo a máquina dele. (3,

- Falta de uma estratégia de comunicação, de sensibilização no nível operacional para aquele caminho estratégico do SERPRO e no nível adequado de interlocução (3,
- Descompasso no nível estratégico na passagem de informações entre as áreas. (14,
- Não há uma comunicação quanto ao processo de planejamento estratégico, como ocorreu, que assuntos foram abordados, que discussões fizeram parte do momento do planejamento. (8,
- Faltou uma melhor comunicação para o corpo funcional, o antes e o depois. Há um distanciamento do corpo funcional do planejamento, sabem que existe mas é só. (15,

### **Estrutura Organizacional**

- Dificuldade das pessoas de trabalharem de uma forma mais matricial. (2,
- Diferença de maturidade de gestão em cada uma das unidades. (6,
- Quando o projeto é num contexto de uma mesma diretoria facilita a sua execução. (3, 13
- Modelo da estrutura do SERPRO (hierárquico) dificulta tocar projetos. (8,
- A estrutura da organização pode comprometer a execução do projeto, diferente de uma estrutura projetizada. (11,
- A estrutura funcional é mais utilizada do que a estrutura criada no processo de planejamento. (14,

### **Formulação e Controle da Estratégia**

- O Planejamento parece algo que um grupo de notáveis vão discutir os problemas dos outros. (8,
- Definiu-se um sonho que o SERPRO não teria pernas para alcançar. (3,
- A fase de planejamento que antecedeu os projetos eu acho que passou por um sonho muito alto sem um respaldo das políticas internas que pudessem conduzir aquele sonho. (3,
- Alguns projetos praticamente contribuem em nada com o objetivo estratégico. (2,
- Nesse processo de planejamento faltou uma participação dos clientes principais. (3,
- Falta visão para aplicação de estratégias de longo prazo e curto prazo, isto não está claro (3,
- O foco hoje dado pela diretoria é em apagar incêndios, não conseguindo ver quais são só problemas reais da organização, sempre se olhando a curto prazo, sem uma visão de futuro. (14,

- Uso do argumento de se ter projetos estratégico para resolver um problema operacional para fazer com que as áreas dessem maior atenção a resolução de um problema.(4,
- Direcionamento estratégico do SERPRO é muito mutável , apesar de ser plurianual. (1,
- Mudança de direcionamento estratégico no meio do planejamento, falta de maturidade. (1,2, 11
- Poucos são os projetos que são tratados realmente como estratégicos na organização, alguns projetos estão mais para compor o planejamento sem o apoio e o interesse necessário para execução. (2, 8, 10
- Problemas são definidos como estratégicos enquanto que deveriam ser resolvidos no fluxo do processo operacional da organização. Pessoas não conseguem resolver um problemas no nível operacional e acham que alçando os projetos como estratégicos poderão resolve-os, o que não é uma premissa verdadeira. (8,
- O Planejamento tem um foco mais num período de governança, no que o Diretores querem entregar naquele período de governança. (15,
- Projetos são tocados de acordo com o interesse dos departamentos, não há uma visão estratégica organizacional. (8,
- Falta maturidade em Gestão de Projetos pelos Gestores estratégicos. (8,
- Descontinuidade do planejamento a cada ano. (1,
- Momento do planejamento ficou muito calcado em pessoas que não tinham um histórico do SERPRO.(3,
- Planejamento voltado mais para resolução de problemas, resolver só problemas você deixa de estar construindo um futuro melhor e planejamento é uma coisa sempre para frente. (5,
- Foco restrito na solução do problema sem olhar a organização como um todo. (5,
- Projetos estratégicos não deveriam ser tratados de forma setorial, tinha de envolver todo o SERPRO.
- O interesse dos gestores estratégicos sobrepõe ao interesse para organização como um todo. (1,3
- Alguns projetos são conduzidos mais como objeto de promoção pessoal do que para o objetivo organizacional. (9,
- Falta do envolvimento das áreas/pessoas/informações corretas no momento da definição dos objetivos e projetos estratégicos. (1, 5, 6
- Falta do envolvimento de gestores de projetos na definição e seleção dos mesmos. (1,4, 6, 7
- Gestores de projetos ficam sabendo de seu envolvimento somente após o plano



estratégico estar definido. (4, 7

- Número excessivo de projetos para o ano de planejamento. (2, 5, 7, 10
- Objetivos estratégicos distintos levaram a concorrência entre os objetivos e dos recursos dos projetos. (13,
- Concorrência do projeto estratégico com o operacional. (2,4
- Nem sempre as pessoas envolvidas no planejamento são as mesmas que constroem os planos de projetos e que irão executá-los.
- Sobreposição de assunto de projetos estratégicos, com esforços paralelos. (2,
- Projeto incluído no planejamento estratégico muito tarde. (4
- Definição de um projeto com escopo errado desde o início baseado em informações antigas. (5,
- Proposição de projetos sem escopo e objetivos claros. (2, 4, 9
- Não entendimento do significado dos objetivos estratégicos. (14,
- Falta mais maturidade nas propostas de projetos no momento de planejamento. (15,
- Os objetivos dos projetos saem muito amplo no momento de planejamento, por não se ter as pessoas certas no momento correto. (15,
- O planejamento sofre muitos ajustes devido a dificuldade de compreensão dos objetivos do plano (15,
- Os projetos consolidam seus objetivos muito tarde, avançando muito dentro do ano do planejamento. (8, 9
- A área de projetos tem de participar mais do planejamento dos projetos. (14,
- Proposição do projeto mal estruturada. (6,
- Objetivo do projeto definido errado. (7,
- Os projetos saem da fase de planejamento muito superficiais. (8,
- Tamanho do projeto maior que o esperado. (1,
- Requisitos do projetos não consolidados pelos Gestores Estratégicos gerando incertezas no projeto e mudanças de escopo. (1, 14
- Os gerentes de projetos não são envolvidas no momento do planejamento, quando poderiam fazer perguntas aos gestores estratégicos que esclarecessem dúvidas a fim de se ter objetivos melhor definidos. (8,
- Pessoas com perfil de projeto deveriam ser inseridas no planejamento no sentido de apoiar os gestores estratégicos no desenvolvimento das propostas de projetos. (15,
- Faltam critérios claros na escolha dos gestores de projetos, utiliza-se mais o perfil técnico ou gerencial para atribuir a gestão de um projeto do que o perfil de formação em Gerenciamento de Projetos. (8,
- A forma do critério para seleção do gestor é ser o titular da área. ! (\* divergência de

- entendimento entre os gestores). (11,
- Em alguns casos o gestor de projeto definido apenas por formalidade, depois é substituído. (8, 10
  - Problemas correlatos tratados em projetos distintos, concorrendo por recursos e dificultando a gestão. (8, 12
  - Falta do alinhamento entre os projetos, desde o início do planejamento, podendo provocar desvios e sobreposição entre os mesmos. (11,
  - O Projeto competia com outros projetos para as mesmas pessoas das mesmas área.(10,
  - Falta maturidade em Gestão de Projetos pelos gestores estratégicos.(8,
  - Projetos são tocados sempre pelos mesmos grupos e pessoas, gerando sobrecarga sobre essas pessoas. Não se busca e não se envolve e não é dada oportunidade a pessoas novas , inclusive de outras regionais. (9,
  - Se a distribuição dos projetos fosse equalizada entre todas as áreas envolvendo mais pessoas talvez o volume de projetos não fosse grande dado o tamanho da organização. (11,
  - Não há ação da organização de incentivar os empregados a participarem dos projetos estratégicos. (9,
  - Precisamos de uma política na organização de descarte de modismos, sem eliminar o que foi feito de bom. (11,
  - Projeto sofreu por impactos externos não previstos no planejamento. (14,
  - Pouca experiência para tratar questões que demandasse uma gestão política. (14,
  - Equipe insuficiente para o projeto. (2, 4, 8,
  - Falta equipe dedicada ao projeto. (10,
  - Projetos concorrem pelos mesmos recursos entre as áreas. (11,
  - Falta de alinhamento do planejamento entre as diretorias se reflete na estrutura (7,
  - Falta de Governança para apoiar o planejamento. (5,
  - Corte do orçamento federal. (1,2, 3, 5,6, 7, 8, 11, 14
  - Plano de investimento disassociado do planejamento. (5,
  - Entraves burocráticos atrasaram o projeto. (2, 5
  - Um planejamento que foi uma mudança radical da organização, uma mudança de filosofia da organização radical a partir de cabeças que não conhecia muito bem o SERPRO e começaram a processar um processo de planejamento, um novo triênio ou quadriênio ...ou o que quer que seja.... sem o respaldo necessário daquelas políticas internas. (3
  - Necessidade de evidentemente de uma política de retaguarda de uma política de logística de retaguarda Se o SERPRO quer implantar vários projetos que exigem recursos, você precisa ter o recurso orçamentário definido para aquilo e não ficar na base do sonho (3, 5
  - Os projetos dentro do SERPRO ainda não são tão tratados formalmente como

projetos, você não tem uma verba pré-aprovada, uma equipe pré-aprovada, um compromisso pré-aprovado no início da execução,(2,3, 6, 7

- Muitos problemas são causados porque o planejamento não tem gestão dos custos dos projetos e nem gestão de pessoas para os projetos. Não consegue ter um portfólio real, quanto o projeto vai custar , qual a taxa de retorno. (15,

### **Monitoramento e Controle da Estratégia**

- Os Gestores estratégicos não dão o suporte suficiente e não acompanham como deveriam os projetos. (15,
- Falta de articulação entre Gestores de Diretriz estratégica e nós críticos (1, 5
- Falta de articulação estratégica para garantir que as áreas contribuam com os projetos estratégicos. (1,2, 7
- Patrocinadores muitas vezes deixam os gestores de projetos em uma posição um pouco fragilizada sem o apoio necessário (2, 7
- Os estores não tinha condição de modificar a situação do projeto e demoraram a subir o problema para o nível de diretoria. (10,
- Projetos que envolvem mais de uma Diretoria deveriam ser acompanhados num nível mais estratégico. (10,
- Gestores estratégicos no meio do caminho ele foi perdendo um pouco de interesse no projeto e foi direcionando o gestor de projetos para que ele tocasse outra atividade. (2, 5
- O chefe direto prioriza o dia a dia e o gerente de projeto acha mais importante atender o funcional. (15,
- Gestor de nó atuava mais para dar reporte. (4,
- Descontinuidade e despriorização dos projetos que não continuam mais como estratégicos. (4, 7
- A perda de prioridade do projeto dificulta a alocação de equipe (11,
- Insatisfação dos gestores de projetos por sentirem que seus projetos não tem a prioridade necessária. (15,
- Falta de uma dedicação específica de um grupo correto de pessoas para executá-los (Os projetos estratégicos). (2, 5
- Projetos deveriam ser gerenciados por certificados PMP. (8,
- O Gestor do projeto deve entender de gestão do projeto. E ter dedicação para o projeto. (8, 9
- Não há o empoderamento do gestor de projetos com certificação e nem é dado a devida importância ao mesmo. (8,

- A alocação de gestores técnicos sem dedicação comprometem a atenção necessária ao projeto. (11,
- Os gestores de projetos tem dificuldade para tratar desvios de projetos relacionadas à equipe por não se trabalhar numa estrutura projetizada, pois não possuem autonomia nenhuma sobre a equipe quando esta não esta sob sua gestão. (9,
- Projeto no final estava sendo tocado mais para fechar o ano! (2,
- O projeto dependia de resultados de outros projetos, para a sua conclusão. Mas no momento da definição não ouve o envolvimento de outras áreas no momento do desenho. Se as informações de outros projetos tivessem sido obtidas antes talvez pudessem ter sido antecipado etapas do projeto. (11,
- Falha no repasse das informações de projeto quando da troca de gestores. Perda de histórico. (14,
- Dificuldade de Integrar áreas diferentes de projetos. (1,2
- Falta de colaboração com o gestor de projetos quando este não conhece do assunto do projeto.
- Falta de experiência no assunto do projeto e pouco apoio. (2,
- Experiência frustrante. (2,
- Eu não gosto de participar de algo que você não tem uma conclusão e eu me dispus a continuar no ano seguinte para concluir, mas não tive apoio para a conclusão, então... hoje se alguém vier me cobrar eu vou ter que dizer " paramos aqui" e eu não tenho como ter ação nenhuma. (5,
- Falta de visibilidade se os projetos foram efetivos. (4,
- Não se sabe o resultado real dos projetos, do quão efetivo foi o projeto, que ganhos os mesmos geraram. (12,

### **Atuação da COEEP**

- A área de coordenação estratégica tem uma atuação limitada. (1,
- A COEEP não tem prerrogativas maiores do que de orientação, o que limita seu campo de atuação. (10, 15
- Modelo de reuniões bimestrais pouco efetivas para acompanhamento. (2, 4
- Ferramental voltado mais a projetos de software. (3,
- As ferramentas complicavam mais do que ajudavam e levavam o gestor ao erro com muitos detalhes e ações repetitivas. (11,
- Falta de apoio para execução de projetos que não são de software. (3,
- Falta de reuniões para discussão do encerramento e de lições aprendidas com os

envolvidos. (5,

- Assunto do projeto muito abrangente, uso de programas no planejamento poderia ser mais adequado. (2,
- Acompanhamento segmentado, os gestores só acompanham o seu projetos, não há preocupação de que os gestores conheçam todos os projetos e os possíveis envolvimentos que possam ter. (4,
- Proposta de usar ciclos do planejamento não está clara. (4,
- Mudança na metodologia, por que mudou? (4,
- Miscelânea de metodologias aplicadas, não é a melhor forma de condução de um planejamento estratégico organizacional. (6,
- O planejamento estratégico precisa voltar à sua origem porque esse mix de planeja de um jeito.... e planeja situacional e executa como se fosse BSC, percepção pessoal, posso estar equivocado mas eu acho que precisava ser mais acadêmico, nesse sentido. (6,
- A revisão do PGPS durante a execução do planejamento deve ser evitada para não mudar a forma de trabalho que impacta as equipes. (13,
- Excesso de controle para ações meramente ilustrativas, com difícil percepção de ganho de qualidade de entregas de trabalho. (13,
- O acompanhamento no e-CAR só era realizado para ser visto pela área de Gestão do Planejamento, duplicando os esforço por áreas que utilizam outras ferramentas mais simples de acompanhamento. (14,
- Desnível grande de conhecimento entre os escritórios locais de projeto.(15,
- Muitos projetos não apresentaram resultados e não foram cobrados por isso (15,