



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CONFECÇÃO DO
PORTFÓLIO DE PROJETOS: CASO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO 2017 - 2018 DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO
GRANDE DO NORTE**

CARLOS EDUARDO ARTIOLI RUSSO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

ALEXANDRE DO VALE LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR
Universidade Federal do Rio Grande do Norte



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CONFECÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS: CASO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2017-2018 DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE

Resumo

A busca pela eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública é algo basilar para o bem servir da população. Neste contexto, a construção de um portfólio de projetos consonante com o planejamento estratégico da organização pública é um importante meio para obtenção dos resultados esperados quanto a prestação de serviços de excelência. A partir deste enfoque, o trabalho caracteriza e avalia a forma pela qual a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN) construiu seu portfólio de projetos para execução do planejamento estratégico 2017-2018 através de pesquisa documental sobre o processo. Foram identificadas três fases principais ao longo da construção do portfólio de projetos: Diagnóstico da Assembleia, definição dos eixos estratégicos e vinculação dos projetos. Ao analisar os métodos empregados na construção e validação do portfólio, conclui-se que os objetivos foram alcançados, estando o portfólio de projetos em pleno alinhamento com o planejamento estratégico da ALRN ao fim de sua etapa de construção.

Palavras-chave: Gestão Pública; Portfólio de Projetos; Alinhamento Estratégico.

Abstract

The search for efficiency, efficacy and effectiveness of public management is fundamental to serve the population well. In this context, the construction of a portfolio of projects consonant with the strategic planning of the public organization is an important means to obtain the expected results regarding the provision of excellent services. Based on this approach, the paper characterizes and evaluates the way in which the Legislative Assembly of Rio Grande do Norte (ALRN) has built its portfolio of projects to carry out Strategic Planning 2017-2018 through documentary research on the process. Three main phases were identified during the construction of the project portfolio: Assembly Diagnosis, definition of the strategic axes and linking of the projects. In analyzing the methods used in the construction and validation of the portfolio, it is concluded that the objectives were achieved, with the portfolio of projects in full alignment with the strategic planning of the ALRN at the end of its construction phase.

Keywords: Public administration; Project Portfolio; Strategic Alignment.



1 Introdução

Analisando, a partir de 1980, as administrações públicas em todo o mundo, percebe-se que mudanças substanciais ocorreram “no fazer” de gestão pública. Desta forma, surgiram implementações de reformas administrativas com viés de busca pela melhoria na performance do setor público, em especial em criar valor público e com entrega de serviços públicos de melhor qualidade ao cidadão. Basicamente, as novas práticas oriundas do setor privado emergiram na gestão pública buscando redefinir conceitos e práticas da administração pública existente, iniciando o processo que pode ser apontado com a modernização da gestão pública (SECCHI, 2009).

Os países mais adiantados na reforma da gestão pública são Grã-Bretanha, Nova Zelândia, Austrália, além de todos os países escandinavos e os Estados Unidos. Brasil e Chile são as exceções na América Latina, que iniciaram uma busca de serviço público de acordo com os modelos francês, alemão ou, pelo menos, americano, entretanto com um forte desafio de superar o patrimonialismo, como forma de transformar a administração pública profissional. O caso do Brasil foi um dos poucos que empreendeu uma reforma completa do serviço público, porém nunca foi terminada pela incapacidade de ter um serviço público similar aos propostos, além de oscilações no plano cultural, político e social. Obviamente que alguns sucessos foram conseguidos, mas, de modo geral, a administração pública brasileira estava ainda distante do modelo burocrático, quando, em 1995, se envolveu com as reformas da gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2014).

Entretanto, se reflete ainda por uma busca incessante pela eficiência, eficácia e efetividade, que também são responsáveis pelo novo momento de reforma proposto. A avaliação do impacto causado também se apresenta como técnica. É nesse sentido que Arretche (2003) propõe a análise das políticas e programas públicos em termos de eficiência, eficácia e efetividade, e, também, impõe critérios analíticos que estudam as diferenças entre os objetivos, a abordagem, os métodos e técnicas de avaliação. A avaliação de eficácia tem foco nos resultados efetivos de uma dada política, enquanto que a avaliação da eficiência se fixa na análise do esforço e dos custos empregados na implementação de uma dada política e os resultados alcançados. Por outro lado, a avaliação da efetividade, foca nos impactos ou resultados, em função de mudanças efetivas nas condições sociais da população atingida.

Para maiores chances de sucesso na obtenção desses resultados surge o direcionamento estratégico, que possibilita a instituição identificar o que se pode fazer e o que se deve fazer, verificando, para isso, as diretrizes que deveram ser implementadas e seguidas (LOPES, 2015). Isso pode ser entendido como alinhamento estratégico que se apresenta como um importante instrumento de gestão. Por isso, são utilizadas abordagens de operacionalização do alinhamento que podem auxiliar nas decisões de seus gestores e influir diretamente no desempenho organizacional (BRODBECK e HOPPEN, 2003).

O alinhamento estratégico interfere na implementação de planejamentos estratégicos na medida em que existe um processo de escolha de eixos e projetos que norteiam o documento norteador da instituição. Conforme o PMI, através do guia PMBOK 6ª edição (2017) ilustra, portfólio de projetos é um conjunto de projetos, programas gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos. Percebe-se então a necessidade de um gerenciamento do portfólio de projetos (PPM) como destaque aos princípios da gestão de projetos que podem ser utilizados tanto para implementação quanto na operacionalização de planejamentos estratégicos (KERZNER, 2002).



Por certo, diferentes métodos podem ser utilizados para a construção de um portfólio de projetos, sendo possível que o mesmo não consiga entregar ao final de sua execução os objetivos estratégicos originalmente existentes, seja pela má formulação, seja por uma execução desvirtuada. Por este espectro, a forma de escolha dos projetos integrantes do portfólio base do Planejamento Estratégico 2017-2018 é uma informação relevante para se qualificar o documento final quanto a esperada relação entre portfólio e estratégia institucional, Tal pesquisa partiu da inquietação de apresentar como se deu portanto o alinhamento entre o planejamento estratégico e a definição dos projetos que farão parte do portfólio base?

Pretende-se ainda com esta pesquisa contribuir para o entendimento do processo de escolha do portfólio de projetos em vigor no planejamento estratégico da Assembleia Legislativa de Estado do Rio Grande do Norte, se utilizando de perspectiva determinística e explicativa com a justificativa dos paradigmas da Administração Pública e da demanda nos serviços públicos como forma de crítica e de evolução organizacional através desta escolha.

Outrossim, compreender o contexto de mudanças é essencial para perceber a necessidade de novas práticas de gestão, e no caso deste trabalho buscou-se mais especificamente abordar as práticas de gestão pública da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte, mais precisamente sobre a Direção-Geral e o Planejamento Estratégico. Um diagnóstico, desenvolvido junto aos levantamentos realizados junto à equipe que realiza ou realizou as atividades deste Planejamento é importante no objetivo de avaliar o quanto a estruturação do portfólio de projetos pode indicar uma evolução na cultura estratégica do Poder Estadual.

Tal diagnóstico justifica-se pela importância da mescla de conceitos de planejamento estratégico e portfólio de projetos para a formação da definição da cultura estratégica de uma Assembleia Legislativa que possibilite o atendimento a uma sociedade cada vez mais exigente e que demanda um número cada vez maior de serviços e com mais qualidade.

A partir do resultado e do confronto da pesquisa realizada, será realizado um diagnóstico específico do planejamento estratégico, dos projetos e do portfólio para uma Gestão de Projetos, que é o foco primordial da pesquisa. Para a conclusão do estudo, será realizado um diagnóstico conclusivo para: i) esclarecer como ocorreu o processo de escolha do portfólio de projetos no Planejamento Estratégico 2017-2018, com base na bibliografia básica relacionada e nas informações coletadas junto à equipe responsável por ele; ii) traçar um perfil formação de portfólio com alinhamento estratégico no qual pode se encontrar a ALRN.

2 Referencial Teórico

2.1 Planejamento Estratégico

O tema “estratégia” possui grande relevância no âmbito organizacional, o que se reflete na farta literatura acadêmica sobre o assunto. Falsarella e Jannuzzi (2017) definem estratégia como um plano integrador de metas, políticas e ações de uma organização de forma coerente. A formulação destas estratégias, se tornam, portanto, um processo fundamental para a gestão de uma organização, contribuindo para a viabilização de forma estruturada de sua missão e objetivos (ALMEIDA e CARDOSO,2014).



O desafio da estratégia é propor um conjunto de regras para tomada de decisão quando não existe um conhecimento pleno das condições futuras, tanto internas quanto externas à organização, sob o risco de escolhas feitas no presente causarem a decadência futura da empresa, ou quando observado pelo espectro da esfera pública, a descontinuidade de uma política ou até da própria organização pública. (ALMEIDA e CARDOSO,2014).

Neste contexto, o planejamento estratégico, segundo Sousa e Dias(2016), é a principal técnica utilizada para a definição das ações estratégicas de uma organização, ainda que pese a críticas de autores quanto a sua eficácia. A ausência deste planejamento torna as decisões sem base racional, levando os objetivos a se dispersarem e as ações dentro da organização a se efetivarem sem uma sinergia desejável. Ornelas Silva *et al*(2014) consideram o planejamento estratégico como uma opção consistente de se conduzir uma gestão com efetividade.

Especificamente quando se observa o serviço público no Brasil, o planejamento encontra complicadores adicionais para a sua consolidação. Autores como Biondini(2015) criticam o fato da alternância de poder no executivo causar descontinuidades em boas práticas de gestões anteriores. Agregado a este fato, a própria cultura de uma sociedade habituada ao amadorismo e emergencialismo, limita a construção e perenidade de planejamentos estratégicos consistentes (ORNELAS SILVA *et al*, 2014). Oliveira(2012) alerta ainda que a visão restrita ao curto prazo gera um ciclo vicioso que prejudica a qualidade de políticas públicas.

Diferentes definições existentes sobre planejamento estratégico perpassam por temáticas comuns. Termos referentes à visão de futuro, missão, análise de ambientes, avaliação de pontos fortes e fracos e monitoramento estão presentes em diferentes formulações. A visão de futuro é explorada por exemplo por ORNELAS SILVA *et al*(2014), ao descreverem que “o planejamento estratégico é um meio pelo qual uma organização define o seu futuro, indicando os meios para se chegar aos objetivos e conquistar a visão pretendida.”

Sousa e Dias(2016) e Cintra(2008) alertam que fatores externos ou ambientais precisam ser levados em consideração no ato do planejamento, ainda que não possam ser controlados. Estes fatores contemplam as mais diversas áreas, como economia, política e tecnologia.

A avaliação de pontos fracos e fortes da organização, fato enfatizado por Almeida e Cardoso(2014) e Biondini(2015) é imprescindível e constitui alicerce para o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois ao conhecer a fundo a organização, pode-se estabelecer a trilha a ser percorrida entre o ponto atual e o patamar desejado para o futuro.

Por fim, há de se salientar que o conhecimento próprio, do ambiente externo e a visão de futuro precisam estar devidamente estruturados sobre processos administrativos que dão a sustentação metodológica necessária para que os objetivos estratégicos sejam de fato alcançados, tendo metas, ações, responsáveis e prazos devidamente estabelecidos e articulados sob um sistema que permita serem acompanhados quanto a sua concretude (CINTRA,2008 e SOUSA e DIAS,2016).

Apesar de extremamente relevante, e marcante quanto ao momento de sua consolidação, o planejamento estratégico não possui fim no ato de sua formalização enquanto documento, requer-se que o mesmo seja acompanhado no que tange a execução e que seja revisto regularmente para adequação aos cenários atualizados (ORNELAS SILVA *et al*,2014). A este ciclo de atualização, Bondini (2015) refere-se como sendo composto por três etapas: formulação, implementação e avaliação da estratégia.

Pelos seus efeitos serem refletidos em toda a organização, o planejamento estratégico está vinculado ao nível hierárquico mais elevado (ORNELAS SILVA *et al*,2014). Complementarmente, segundo Ota (2014), o planejamento tático e operacional são decomposições do plano realizado no âmbito estratégico.



Na esfera pública, os conceitos e ferramentas utilizadas na formulação do planejamento estratégico não são distintos, contudo por obviedade, os objetivos não coadunam. Empresas privadas vislumbram uma rentabilidade máxima no horizonte futuro, enquanto que, para instituições governamentais, busca-se uma convergência de interesses entre governo e sociedade, tendo os preceitos legais e os limites orçamentários como delineadores das possibilidades de ação (SILVA e BASSI,2013). Desta forma, cabe ao órgão identificar as formas de melhor servir à população, sempre em busca de atendimento pleno de sua missão.

Uma das formas de entendimento do cenário é a utilização da Matriz SWOT, ferramenta que organiza quatro fatores ditos estratégicos para uma organização: Forças (*Strengths*); Fraquezas (*Weaknesses*); Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), para o diagnóstico organizacional, formulação do plano, implementação e seu efetivo acompanhamento. Esse diagnóstico é entendido como a etapa mais rica do processo quanto a produção de material para o planejamento. Esta etapa é utilizada para obtenção e construção coletiva de informações sobre a realidade organizacional (ALMEIDA E CARDOSO,2014).

A este agrupamento de visões, Ornelas e Silva (2014) em referência a Almeida (2010) citam que “o planejamento estratégico é uma técnica capaz de ordenar as ideias das pessoas de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Esse diagnóstico estratégico pretende verificar através de uma análise interna, como a organização se encontra e quais são as oportunidades existentes para o futuro. A partir deste entendimento, o planejamento estratégico pode se definir quanto aos objetivos norteadores e as ações necessárias (GAFURI, ROJO e MIURA,2017).

2.2 A Governança do Portfólio de Projetos e o Planejamento Estratégico

No âmbito da estratégia organizacional, o planejamento estratégico se operacionaliza através de uma estrutura correlata de projetos pelos quais o alvo determinado pela estratégia corporativa será perseguido (SOUSA e DIAS,2016). Assim, pode-se denominar que os projetos são a tradução das estratégias em algo materializado (FALSARELLA e JANNUZZI,2017). SILVA e BASSI (2013), denominam a carteira, ou portfólio de projetos, de “força-matriz da instituição rumo ao cumprimento da missão”, tamanha a sua relevância. O portfólio de projetos, portanto, é o conjunto de projetos que possui como alvo principal atingir os objetivos estratégicos da organização.

Assim, de forma a manter a sinergia entre os projetos, se estabelece uma relação entre os mesmos, com as respectivas subordinações, hierarquias e vinculação com o propósito originário de sua criação. A esta teia estruturada de projetos e programas, dá-se o nome de portfólio, cuja governança permite o compartilhamento eficaz de recursos em busca dos benefícios esperados (PMI,2017).

Cada objetivo da organização será alcançado por intermédio de um projeto, que deverão ser priorizados de acordo com a relevância e prazos previstos (BIONDINI,2015). Entende-se aqui “projeto” como um conjunto de atividades centradas em prol de um objetivo comum, que necessita de recurso específico para execução, que possui início e fim determinado e possuidor de uma gestão própria (FALSARELLA e JANNUZZI,2017).

Para Meneses, Oliveira e Vasconcelos (2016), os projetos nascem da necessidade de se provocar uma mudança organizacional, de forma planejada, com vistas a adequação da organização frente aos desafios de suas variáveis ambientais.

Destarte, uma premissa essencial para o sucesso da empreitada é que os projetos vinculados ao planejamento estratégico tenham seus objetivos plenamente correlacionados aos da organização, caso contrário, os mesmos devem ser descartados sob pena de se perder o alinhamento estratégico (BIONDINI,2015).



Com a devida vinculação realizada entre os projetos e os eixos estratégicos da organização, o resultado esperado é que ao se concluírem os projetos propostos, os objetivos estratégicos sejam alcançados e a organização se encontre no local onde vislumbrou se encontrar ao fim da jornada. (FALSARELLA e JANUZZI,2017).

Quanto a gestão, os portfólios e seus projetos podem ser modificados, ou ainda passarem por processos de priorização de acordo com as revisões do planejamento estratégico original.

Em suma, a adequada criação e vinculação dos projetos com a estratégica é um passo importante para a consecução dos objetivos da organização. Não obstante, o gerenciamento destes projetos com equipe apropriada, recursos suficientes e controle de etapas é capital para a concretização do que fora planejado. Alguns autores, como CINTRA (2008) e BIONDINI (2015) recomendam inclusive a implementação do escritório de gerenciamento de projetos como forma de garantir o pleno andamento dos projetos.

O guia PMBOK ressalta que as metas estratégicas podem ser alcançadas por um gerenciamento sistemático de portfólios, programas e projetos, destacando ainda que quando um negócio possui alinhamento constante com seus projetos, suas chances de sucesso aumentam consideravelmente, pela direção estratégica da organização estar sendo atendida.

3 Metodologia

Esta pesquisa, que se trata de um estudo de caso, caracterizou-se por uma pesquisa-ação que segundo Thiollent (2006), nesta estratégia de pesquisa há três aspectos a serem atingidos: resolução de problemas, tomada de consciência e produção de conhecimento. Thiollent (2006) afirma que na pesquisa-ação existe realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados nos problemas sob a observação, e, ainda, o tipo de ação é, de fato, uma ação problemática, merecendo investigação para ser elaborada e conduzida.

Com o propósito de descrever como se procedeu a escolha dos projetos estratégicos na execução do Planejamento Estratégico 2017-2018 e a aplicação de alinhamento estratégico, em distintas etapas do processo de formação de portfólio associando o uso destas ao impacto na qualidade do documento que resultou na referência das decisões estratégicas da Direção-Geral da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte (ALRN).

Quanto aos procedimentos, esse estudo classifica-se como pesquisa documental e bibliográfica, uma vez que se pretende fazer ampla pesquisa em documentação interna da ALRN, em artigos, apresentações e livros que retratam o planejamento estratégico 2017-2018. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. Com o intuito de atingir os objetivos propostos, foram feitos levantamentos junto à coordenação do planejamento estratégico da ALRN e entender a forma como foi criado o portfólio de projetos do Planejamento Estratégico 2017-2018 passando pelo diagnóstico organizacional, a definição de eixos estratégicos, a escolha das prioridades, a vinculação de projetos até sua aprovação final. Todas essas fases da análise foram embasadas em relatórios da coordenação técnica do planejamento estratégico.

Desta forma, este estudo de caso teve como ponto de partida o entendimento de sistemáticas utilizadas no processo de escolha do portfólio de projetos no Planejamento Estratégico 2017-2018, e posterior, compilação dos dados e elaboração do entendimento do perfil da ALRN quanto à formação de portfólio e seu alinhamento estratégico às necessidades de excelência dos resultados. Ademais, os procedimentos combinam aspectos de uma



pesquisa de campo, pois caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas (FONSECA, 2002).

Assim, resume-se o sequenciamento lógico da pesquisa em: revisão de literatura sobre os temas alvo, levantamento bibliográfico de relatórios e apresentações vinculadas ao planejamento estratégico 17-18, e por último, análise crítica sobre os procedimentos utilizados e portfólio final quanto ao alinhamento desejado entre projetos e estratégia institucional.

4 Análise do Alinhamento entre o Planejamento Estratégico e o Portfólio de Projetos

No caso da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte (ALRN) iniciou, em 2015, com seu planejamento estratégico com foco no setor administrativo conforme estudos de Russo (2015), a busca pelo avanço necessário para que a reforma administrativa iniciada traga uma evolução da qualidade do processo legislativo vivenciado no Poder Legislativo Estadual. Nesse ensejo, surge a confecção do Planejamento Estratégico 2017-2018, que foi realizado durante o segundo semestre de 2016 por um grupo focal liderados por um coordenador técnico.

Com o foco do estudo, a estrutura organizacional está disposta pela Resolução 090/2017 que substituiu a Resolução 050/2012, mas manteve a composição de vinte e quatro deputados, conforme Constituição Estadual promulgada em 1989 (RIO GRANDE DO NORTE, 1989). Esses deputados eleitos pelo povo visam representar as aspirações, as necessidades e a vontade da sociedade. Nessa mesma resolução, informa que a Assembleia detém o Plenário, a Reunião de Lideranças e as Comissões são órgãos de natureza eminentemente técnico-legislativos, bem como apresenta a Mesa como órgão responsável por promover o gerenciamento das unidades organizacionais voltadas às atividades-meio e de suporte técnico ao processo legislativo, e compõe-se da seguinte estrutura, o que pode ser verificado na Figura 1 (ALRN, 2017).

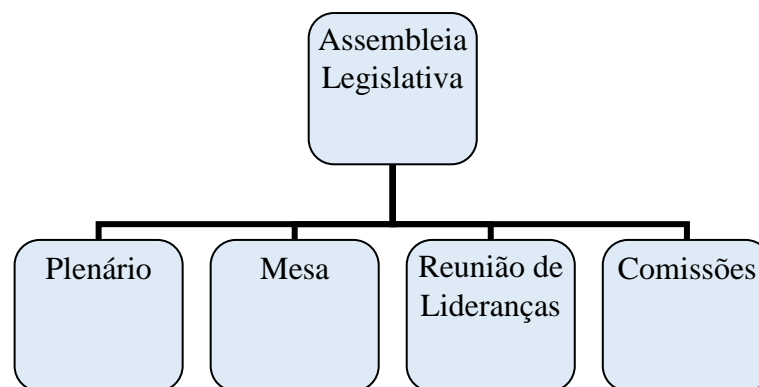


Figura 1. Estrutura Organizacional da ALRN

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da Resolução 090 (ALRN, 2017).

À luz das lições aprendidas com planejamento estratégico do período anterior, conforme resultados apontados por Russo e Dias (2016) como a superação de fraquezas, a evolução cultural, o compromisso da Mesa Diretiva e a necessidades de monitoramento adequado que se iniciou o estudo. Nesse trabalho de modernização do pensamento estratégico buscou-se mais conceitos técnicos para parametrização do trabalho e, essencialmente, formulação de indicadores (RUSSO, 2017).



Com esses atributos em mente, a equipe iniciou o processo de confecção do planejamento estratégico 2017-2018 com treinamentos da equipe a partir de oficinas técnicas e iniciou a preparação do documento, buscando a participação dos servidores para melhoria da cultura estratégica. Isso resultou do mapa estratégico, que apresenta cinco eixos estratégicos: desenvolvimento social, da informação e do conhecimento, humano, organizacional e da atividade parlamentar. (RUSSO, 2017).

A construção do planejamento estratégico 17-18 da ALRN pode ser dividida em quatro momentos, como apresentado na Figura 2: diagnóstico organizacional, definição dos eixos estratégicos, vinculação dos projetos e aprovação.



Figura 2. Fluxo de Construção do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de relatórios de gestão (2018).

4.1 Diagnóstico realizado pela equipe de Planejamento Estratégico

Utilizando princípios de construção coletiva de forma a aumentar a pluralidade de visões, conforme Silva e Bassi (2013), foi aplicado um questionário semiestruturado a servidores contendo informações classificatórias da amostra (gênero, idade, lotação, escolaridade e tempo de vínculo com a ALRN) e a matriz SWOT. Ao todo, foram enviados para preenchimento mais de 300 questionários, e obtidos 285 de formulários válidos de uma população total de cerca de 2300 servidores possíveis. Formulários sem o preenchimento de nenhuma informação da matriz SWOT foram descartados em sua plenitude.

A homogeneidade da amostra foi verificada e validada quanto às características da população, abrangendo ao todo 19 setores distintos, 57% de respondentes do sexo feminino, e idade, escolaridade e tempo de vínculo dos mais variados.

Destaca-se na amostra o fato de 82% dos entrevistados possuem nível superior completo ou pós-graduação, contudo isto se mostra condizente com o perfil de servidores existentes na Assembleia. Quanto ao tempo de vínculo com a instituição, fizeram parte tanto servidores com menos de 4 anos, quanto com mais de 29 anos, o que demonstra a pluralidade dos participantes.

A matriz SWOT dispunha de quatro quadros, com preenchimento requisitado de ao menos três pontos em cada, sobre: a) forças internas da instituição (pontos positivos); e b) oportunidades para o desenvolvimento das atividades existentes no ambiente externo; c) as fraquezas ou deficiências (pontos fracos) nos setores da Casa; e d) as ameaças ou condições adversas que podem ocorrer no ambiente externo e prejudicar as atividades da assembleia. Assim, as respostas oriundas do questionário passaram por uma análise léxica e sintática via software QSR NVIVO com a criação de uma nuvem de palavras para cada uma das vertentes da matriz SWOT, conforme Figura 3.

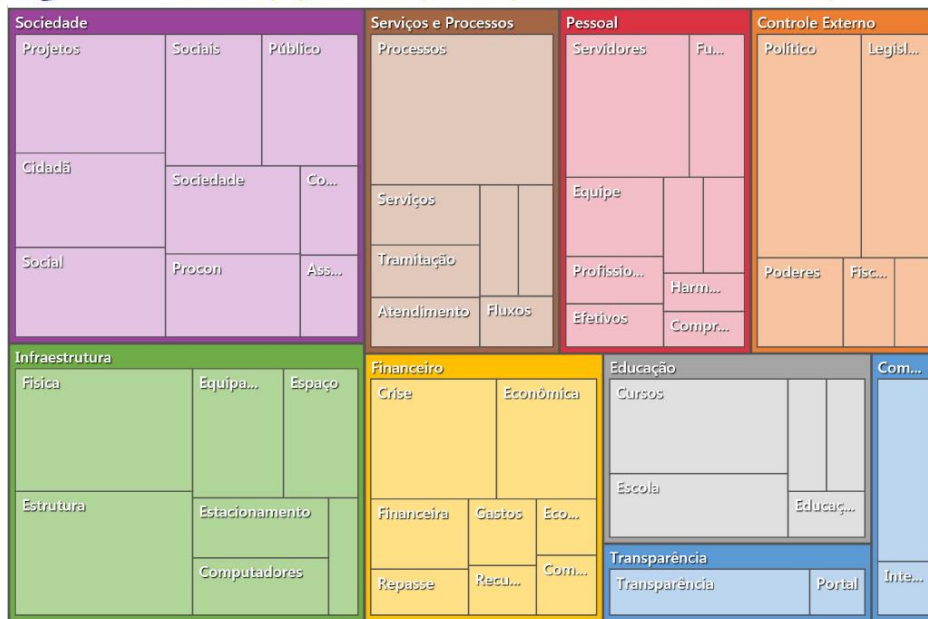


Figura 4. Nós Estratégicos

Fonte: Russo (2017).

Com o advento das oficinas técnicas com servidores de diferentes especialidades, os nós foram agrupados em cinco eixos temáticos, a saber: Desenvolvimento social (sociedade); Desenvolvimento de informação e conhecimento (comunicação e transparência); Desenvolvimento humano (pessoal e educação); Desenvolvimento Organizacional (serviços, processos e infraestrutura); e Desenvolvimento da atividade parlamentar (controle externo). Este último destaca-se por ser uma atividade finalística da ALRN, de acordo com o ciclo de atualização de Biondini (2015), e se decidiu não incluir eixo financeiro.

A partir desses dados, iniciou-se o processo de alinhamento entre o planejamento e os projetos, visto que cada objetivo do planejamento estratégico derivou dessa nuvem de palavras, e que são priorizados de acordo com a relevância (BIONDINI,2015). Assim, os nós estratégicos supracitados, formam eixos estratégicos para que culminem em objetivos estratégicos que serão atendidos pelos projetos estratégicos, entendido como conjunto de atividades que necessita de recurso específico para execução, que possui início e fim determinado e são prioridades da gestão (FALSARELLA e JANUZZI,2017).

4.3 Vinculação dos Projetos

Tendo como plataforma os eixos estratégicos oriundos da etapa anterior, foram construídos oito objetivos estratégicos, que se deram a partir da observação conjunta dos nós estratégicos e da nuvem de palavras (etapas anteriores) para sua formação, a saber: Integração com demais poderes; Responsabilidade social; Planejamento estratégico da comunicação; Política de ensino, pesquisa e extensão; Política de gestão de pessoas; Melhoria de infraestrutura; Desburocratização processual; e Modernização da atividade parlamentar. Esses objetivos foram convertidos em projetos, a partir da necessidade de fomentar a mudança organizacional esperada a partir das análises de cenários realizadas, de acordo com o pensamento de Meneses, Oliveira e Vasconcelos (2016).

Para isso, existiram três critérios de corte, como processo de priorização dos projetos para a formação do portfólio. O primeiro critério foi a definição da possibilidade de realização do projeto para os requisitos prioritários da gestão atual da instituição, levando em



consideração fatores externos, como narrado por Sousa e Dias (2016) e Cintra (2008), além de planejamento orçamentário e duração máxima do projeto, de 02 anos.

A partir deste primeiro corte, o segundo critério utilizado foi o crivo da coordenação técnica, que de acordo com Almeida e Cardoso (2014) e Biondini (2015) é a base para o desenvolvimento do planejamento estratégico devido a conhecer a organização e os caminhos estabelecidos para se atingir o patamar desejado para o futuro, através dos planejamentos tático e operacional decompostos (OTA, 2014).

Por fim, o terceiro critério adotado é vinculado ao nível hierárquico mais elevado, ou seja, aprovação do Presidente da ALRN, de acordo com Ornelas Silva (2014). Com isso, os oito objetivos devem ser o foco da atuação de cada área dentro da ALRN, isto posto, todas as ações a serem desenvolvidas dentro da organização devem atentar para sua vinculação, assim garante-se o alinhamento estratégico necessário, conforme expresso por Biondini (2015).

A partir de dinâmicas com servidores vinculados às áreas de afinidade com cada eixo e tendo ainda como insumo projetos propostos pelos próprios servidores quando da aplicação do questionário com a matriz SWOT, cada objetivo estratégico foi estudado e projetos foram propostos. Os projetos foram então debatidos quanto a sua prioridade de desenvolvimento e apresentados para validação de um grupo de cerca de 30 servidores com posições de liderança para verificarem a vinculação com os objetivos estratégicos e a viabilidade de execução.

Ao todo, 14 projetos passaram pelo crivo técnico da ALRN e constituem o conjunto de ações para o atingimento dos objetivos estratégicos, tal qual fundamentado por Silva e Bassi (2013), constituindo assim as engrenagens organizacionais para as mudanças organizacionais necessárias para o posicionamento futuro desejado, estruturados conforme Figura 5.

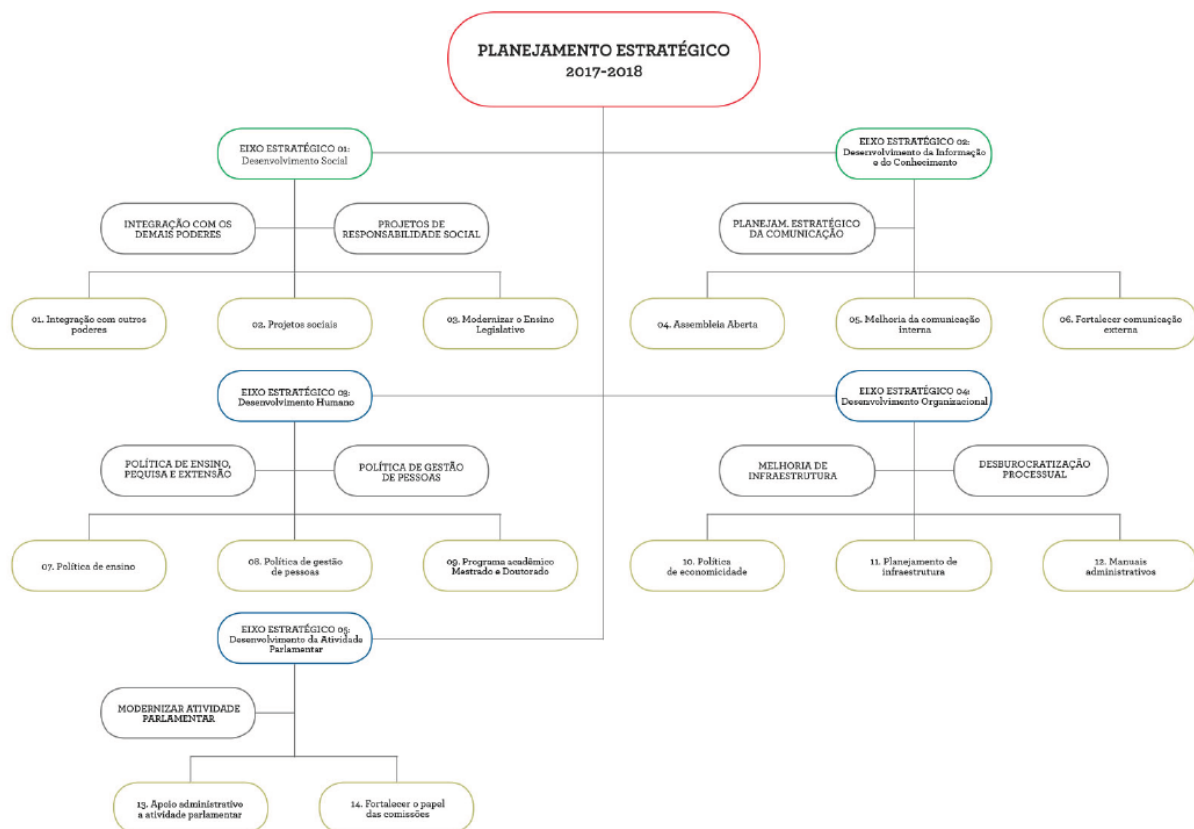


Figura 5. Mapa Estratégico do Planejamento Estratégico 2017-2018 da ALRN

Fonte: Russo (2017) p.17-18.



Finalmente, projetos que não se vincularam com os eixos estratégicos, como o caso de captação de recursos para superar a crise vivida pelo Poder Legislativo Estadual, e que afeta diretamente o cancelamento de projeto de construção de nova sede ou projetos secundários aos eleitos prioritários foram removidos do conjunto. Desta forma os catorze projetos restantes fazem parte do atual Planejamento Estratégico da ALRN e são detalhados com metas, indicadores, prazos, custos e responsáveis, tendo em vista a necessidade de que sejam de fato alcançados e monitorados (CINTRA,2008 e SOUSA e DIAS,2016), como pode ser demonstrado na Figura 6.

PROJETO	PRODUTO	SETOR	RESPONSÁVEL
Levantamento das necessidades de Ouvidoria	01	Procuradoria Legislativa	Washington Fontes
Levantamento das necessidades de Ouvidoria	01	Comunicação Social	Marília Rocha
Definição da participação do parlamentar na Ouvidoria	01	Procuradoria Legislativa	Washington Fontes
Confecção do Novo Projeto do Canal de Ouvidoria	01	Secretaria Administrativa	Dulcinea Brandão
Divulgação do Canal de Ouvidoria	01	Comunicação Social	Marília Rocha
Levantamento de novas tecnologias para comunicação	02	Secretaria de TI	Mário Sérgio Gurgel
Levantamento de atualizações nas comunicações sociais	02	Comunicação Social	Marília Rocha
Disponibilização de produtos da ALRN para a comunidade	03	Secretaria de TI	Mário Sérgio Gurgel
Monitoramento	01, 02 e 03	Equipe P.E.17-18	Wanderley de Moura
Acompanhamento Geral	01, 02 e 03	Coordenação Técnica	Carlos Russo

INDICADORES DO PROJETO		
Número de Atendimentos da Ouvidoria	Ampliar 15% ano anterior	Percentual
Índice de satisfação do usuário do serviço Ouvidoria, através de relatório de satisfação de atendimento	75%	Percentual
Número de Programas TV ALRN, realizados nos últimos 12 meses, disponíveis ao cidadão para web-consulta	80% dos programas	Percentual
Disponibilidade de informações da produção legislativa da Legislatura	60% das informações	Percentual
Total de Indicadores atingidos	100%	Percentual

Figura 6. Exemplo de metas, indicadores e responsáveis

Fonte: Russo (2017).

5 Considerações Finais

Ao término do trabalho, entende-se que o esforço empregado pelo grupo de servidores dedicados à construção do portfólio de projetos obteve êxito quanto ao alinhamento esperado do mesmo. As técnicas utilizadas, bem como os mecanismos de construção compartilhada destacam-se como pontos positivos para a efetividade da tarefa e podem servir de base para outras organizações.

Os critérios utilizados para descartes e seleção dos projetos que iriam compor a versão final do portfólio passaram pela aprovação de um grupo maior de servidores através de duas dinâmicas grupais por todos os participantes do planejamento estratégico, exceto coordenadores, além de diretores e coordenadores de todas as áreas da Administração da



ALRN. Nesse sentido, a primeira dinâmica visou apresentar os eixos estratégicos mais importantes e menos importantes numa escala de escolha dos participantes. Com isso, uma justificativa dos porquês foi inserida, para aceitação ou rejeição de mudanças estruturais nos projetos, ou mesmo no cancelamento dos mesmos. A avaliação metódica dos grupos participantes destas dinâmicas, constitui-se como uma garantia técnica de alinhamento estratégico ao portfólio de projetos.

Contudo, embora construídos com metodologia bem definida e com a participação de quantitativo relevante de personagens, ao serem analisados pela Direção Geral e pela presidência da casa, houve o risco de perda do alinhamento estratégico devido à inclusão de dois projetos que foram definidos no momento da aprovação da alta gestão, sendo este um episódio que demonstra de certa forma uma influência política sobre a parte técnica. Entretanto, apesar de não terem sido originalmente propostos, os projetos encontravam-se em consonância com os eixos estratégicos, de forma que a inclusão dos mesmos não representou perda técnica, sendo devidamente alocados dentro da estrutura do portfólio pela coordenação técnica do trabalho.

O trabalho apresenta como limitação a visão restrita aos membros participantes da construção do portfólio de projetos e do planejamento estratégico, não tendo sido consultados outros servidores ou mesmo o corpo diretor para avaliação dos resultados. Bem como, não foi possível neste momento identificar se os objetivos dos projetos foram alcançados e seus efeitos sentidos pela população, razão maior de existência da ALRN.

Como perspectivas futuras para aprofundamento do tema, em um momento futuro sugere-se que seja verificado se o alinhamento estratégico do portfólio de projetos, por ora considerado como adequado, se manteve no ato de sua execução, assim como identificar os principais pontos de tensão para a manutenção do alinhamento ao longo do tempo através da visão dos gestores do portfólio de projetos.

Finalmente, esta análise, por mais pautada em referências, é factível de outras interpretações, mas a pesquisa buscou validar esses resultados para que pudessem ser enquadrados dentro da realidade atual da gestão de portfólio de projetos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. C. L.; CARDOSO, A. J. G. **Diagnóstico rápido participativo e matriz SWOT: estratégias de planejamento com base na atual posição do curso de secretariado executivo UEPA**. Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 5, n. 2, p 117-137, mai./ago. 2014.

ALRN. **Resolução 090/2017 - Dispõe sobre a reorganização da estrutura administrativa da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte e dá outras providências**. Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte. Natal. 2017.

ALRN. **Portal da Transparência**. Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, 2017a. Disponível em: <<http://transparencia.al.rn.leg.br/transparencia/servidores.php>>. Acesso em: 2018 jun. 13.

ARRETCHE, M. **Dossiê agenda de pesquisa em políticas públicas**. 51. ed. [S.l.]: RBCS, v. 18, 2003.

BIONDINI, I. V. **A formulação, implementação e acompanhamento da estratégia no Estado de Minas Gerais**. Revista de Gestão e Projetos – GeP, Vol. 6, N. 2. Maio/Agosto. 2015.



- BRODBECK, Angela F.; HOPPEN, Norberto. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, p. 9-33, 2003.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto.** Revista do Serviço Público, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2014.
- CINTRA, L. P. **Estrutura organizacional integrada para gestão da estratégia.** PRETEXTO. Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 105-122, 2008.
- FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. **Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação: uma abordagem utilizando projetos.** Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza. 2002.
- GAFURI, R. A. P.; ROJO, C. A.; MIURA, M. N. **Planejamento estratégico: diagnóstico e proposta de intervenção por meio de consultoria.** Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.1 – Janeiro/Março 2017.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MENESES, R. S.; OLIVEIRA L. G. L.; VASCONCELOS, T. J. M. **O gerenciamento de projetos em um tribunal de justiça: análise dos prazos dos projetos estratégicos 2010-2014.** Revista de Gestão e Projetos – GeP, Vol. 7, N. 3. Setembro/Dezembro. 2016.
- OLIVEIRA, André Bernardo; CHIARI, Renê. **Fundamentos em Gerenciamento de Projetos - Baseado no PMBOK 5ª Edição.** Disponível em: <https://amaurooliveira.files.wordpress.com/2015/11/fundamentos-em-gerenciamento-de-projetos.pdf>. Acesso em 18 de julho de 2018.
- ORNELAS SILVA, J. E.; SEEMANN, D. K.; MELO, M. B.; AMANTE, C. J.; RAMOS, A. M.; SILVA, G. T. **Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 93-114, set. 2014.
- OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas.** Tese de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2014.
- PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** 6ª ed. Newtown Square. Project Management Institute. 2017.
- RIO GRANDE DO NORTE. **Constituição Estadual.** Promulgada em 1989 e ementas posteriores. 1989.
- RUSSO, C. E. A. **Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o biênio 2015/2016.** 1. ed. Natal: Jovens Escribas, 2015.
- RUSSO, C. E. A. **Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o biênio 2017-2018.** 1. ed. Natal: Jovens Escribas, 2017.
- RUSSO, C.; DIAS, T. **Diretrizes da construção do primeiro planejamento estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte - Brasil.** VII Congresso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. (Madrid, España) del 3 al 5 de octubre de 2016. Madrid. 2016.



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administra3o p3blica.** Revista de Administra3o P3blica, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, C. L.; BASSI, N. S. S. **Planejamento estrat3gico e prioriza3o de projetos em uma institui3o p3blica de sa3de: o caso da Fiocruz-PR.** Textos & Contextos (Porto Alegre), v. 12, n. 1, p. 85 - 99, jan./jun. 2013.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. **Integra3o do planejamento estrat3gico ao Pensamento estrat3gico.** Revista de Ci3ncias da Administra3o, v. 19, n. 47, p. 29-44, abril 2017.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-a3o e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche.** S3o Carlos. 2006.