

AS RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE O PENSAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL, A GESTÃO POR PROJETOS E O MERCADO IMOBILIÁRIO URBANO

RAMOS, Luiz C. Silveira (1); REZENDE, Denis A. (2); GUAGLIARDI, José A. (3); WZOREK, Leandro (4).

(1) Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana – PUCPR – e-mail: luizramos@netpar.com.br

(2) Professor Doutor – PUCPR – e-mail: denis.rezende@pucpr.br

(3) Professor Doutor da Universidade de São Paulo – USP/FEA – e-mail: jaguar@usp.br

(4) Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana – PUCPR – e-mail: leandro@opensys.inf.br

Rua Imaculada Conceição, 1155 - Parque Tecnológico - Bloco 3 - Prado Velho - Curitiba - PR.

CEP: 80215-901 - Telefone: 55(41) 330-1599 - Fax: 55(41) 332.1206

RESUMO

As cidades precisam ser geridas com competência, criatividade e participação. Essas exigências podem ser facilitadas pelo uso dos conceitos e das aplicações do pensamento estratégico e da gestão por projetos. Esses dois conceitos podem se complementar entre si por meio de suas relações e facilitar o crescimento do mercado imobiliário urbano. A metodologia de pesquisa teve sua natureza aplicada, onde a ênfase está na elaboração de conceitos estabelecidos pela pesquisa exploratória, envolvendo levantamentos bibliográficos, experiências dos autores e análises de exemplos que estimulam a compreensão do estudo. O objetivo desse estudo é discutir e avaliar as relações entre o pensamento estratégico e a gestão por projetos nos municípios, formando uma base de conhecimento relacional e comparativa para contribuir com as políticas públicas municipais e com o crescimento do mercado imobiliário urbano. A revisão da literatura contempla os temas: pensamento estratégico e gestão estratégica; planejamento estratégico municipal; *new public management*; gerenciamento de projetos, políticas públicas municipais; e mercado imobiliário urbano. Os relatos originados inicialmente na classificação teórica dedicam-se a razão do pensamento estratégico, a aplicação da estratégia e a forma de gestão na esfera pública municipal. Os preceitos relacionados à gestão por projetos formam a sustentação teórica utilizada para o alcance dos objetivos propostos desse estudo. A conclusão pode concretizar o relacionamento existente entre o pensamento estratégico, a gestão por projetos e o mercado imobiliário urbano, bem como, classificar as formas de relação existentes entre esses temas. A contribuição está direcionada para academia e para a prática nas prefeituras que procura identificar fatores que comprovam as relações e como consequência, uma maior articulação no mercado imobiliário urbano.

Palavras-chave: pensamento estratégico, gestão por projetos, modelos estratégicos de gestão municipal, mercado imobiliário das cidades.

ABSTRACT

The cities need to be managed with competence, creativity and participation. These demands can be facilitated by the use of the concepts and applications of strategic thinking and the project management. These two concepts can be complementary to each other by their relations and can also facilitate the growth of the urban real state market. The methodology research was applied, where the emphasis is in the concepts elaboration established by the exploratory research, involving bibliographical surveys, authors' experiences and examples analyses that stimulate the comprehension of this study. The objective of this study is to discuss and evaluate the relations between strategic thinking and the project management in the cities, forming a relational and comparative "knowledge base". It can also contribute with municipal public policies and can contribute with the growth of the urban real state market. The literature review contemplates the themes: strategic thinking and strategic management; municipal strategic plan; new public management; project management and municipal public policies; and urban real state. The reports originated initially in the theoretical classification dedicate themselves to the reason of the strategic thinking, the application of the strategy and the administration form in the municipal public sphere. The precepts related to project management build the theoretical support used to reach this study proposed goals. The conclusion can formalize the existing relationship between strategic thinking, the project management and the urban real state market, as well as, classify the forms of existing relation between these themes. The contribution is addressed to academy and to the practice in the prefectures (town hall). The contribution also searches to identify factors that prove the relations and as a consequence, a wider articulation in the urban real state.

Key words: strategic thinking, project management, strategic models of municipal administration, real state.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo evidencia as relações existentes entre o pensamento estratégico – voltado à capacidade de formulação de estratégias adotadas por um ou mais gestores públicos – e a aplicação das estratégias perante a gestão por projetos, focada no auxílio ao mercado imobiliário urbano (DINSMORE, 1999). A concepção de projetos denota uma palavra que contém grande evidência perante a gestão organizacional, seja ela na esfera pública ou privada, trata-se da palavra *controle*. Palavra composta de oito letras, porém de muitos significados que podem levar ao gestor público a não saber responder sobre qual controle necessita para a evolução do *business* do qual ele é o responsável.

Para que se possam atingir metas e objetivos traçados já em tempo de planejamento estratégico municipal – PEM – são necessárias estratégias, as quais farão parte de um grande conjunto que deve obrigatoriamente estar sendo controlado por alguma forma eficaz de monitoramento (REZENDE, 2002). Os objetivos deste estudo podem ser classificados por meio de duas análises, a primeira preocupada em levantar as relações existentes entre o PEM, a gestão por projetos e o mercado imobiliário, e a segunda análise dedicada a levantar questionamentos importantes: a adoção de modelos estratégicos diferentes, nas mais diversas instituições públicas, modifica as relações existentes entre o pensamento estratégico e a gestão por projetos? A forma de gestão deve ser compreendida como premissa à adoção da gestão por projetos? A metodologia aplicada na gestão por projetos, influi de maneira direta na obtenção do sucesso perante aos objetivos e metas pré-estabelecidos?

Os questionamentos levantados perfazem a necessidade do debate, do levantamento de premissas – as quais podem ser observadas internamente as perguntas levantadas no parágrafo anterior – da discussão científica provocada pelo tema polêmico e fundamentalmente da evolução estabelecida na última década nos conceitos e preceitos da gestão por projetos.

Ainda, as vantagens e desvantagens do tratamento das estratégias na forma de gestão por projetos e a evidente e ao mesmo tempo crescente corrente organizacional que procura na gestão por projetos soluções simples para atingir seus objetivos perante o mercado imobiliário (CLEMENTE, 1998).

É notório e cientificamente comprovado que a existência de métodos eficazes de gerenciamento por projetos trouxeram a tona discussões de ordem até mundial, que buscaram quase que em sua totalidade tanto conceitos quanto ferramentas que auxiliassem o gestor público na sua tomada de decisão, a qual depende também de um rígido e pacífico controle, permitindo assim uma maior participação por parte do cidadão nos conhecimentos de estratégias adotadas ao longo de determinado governo (DINSMORE, 1999).

O objetivo desse estudo é discutir e avaliar as relações entre o pensamento estratégico e a gestão por projetos nos municípios, formando uma base de conhecimento relacional e comparativa para contribuir com as políticas públicas municipais e com o crescimento do mercado imobiliário urbano.

2. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa teve sua natureza aplicada, onde a ênfase desse trabalho está na elaboração, ainda que de forma parcial de definições e conceitos estabelecidos pela pesquisa exploratória, envolvendo principalmente levantamentos bibliográficos, assim como análises de exemplos que estimulem a compreensão do estudo (NACHMIAS; NACHMIAS, 1987; GIL, 1999; SILVA; MENEZES, 2001).

Dando seqüência, a metodologia deverá aproximar-se da pesquisa descritiva quando envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados exemplificado aqui pela observação sistemática, assumindo de forma geral a importância do levantamento de informações (GIL, 1999; SILVA; MENEZES, 2001).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente como premissa ao debate sobre o tema do estudo, há necessidade do levantamento na forma de busca pelos conceitos que se encontram internos aos motivos e as razões que se relacionam com os objetivos deste estudo. A busca insistente pelo entendimento de conceitos e preceitos necessários perfaz a base teórica do estudo, a qual inicia-se com relato sobre o pensamento e a gestão estratégica, levantando significados que permitirão a comparação posterior do mesmo com a gestão por projetos. Os levantamentos seguem na busca de valores que norteiam o PEM e a nova concepção de gestão pública a *new public management* e a gestão por projetos, porém ainda são finalizados com os conceitos relacionados ao mercado imobiliário.

3.1. O pensamento e a gestão estratégica

Antes de se estabelecer à compreensão representada pelo conjunto do pensamento e da gestão estratégica, é importante salientar o significado da palavra estratégia, a qual trata de um conjunto de ações e atitudes adotadas referenciando melhorias presentes ou futuras (TACHIZAWA; REZENDE, 2000). Para (LEVY, 1996) a união das estratégias só é possível perante a consciência do gestor público de que a formulação das mesmas seja um exercício de momento teórico que relaciona muitas vezes um grande número de hipóteses.

A estratégia pode tomar uma forma ligada à representatividade da *estratégia competitiva*, onde a sua aplicação possibilita elevar as vantagens perante concorrentes, o atendimento às necessidades de clientes e a adaptação às mudanças internas e externas como premissas básicas (REZENDE; ABREU, 2003).

Porém as estratégias podem ser exemplificadas por meio de uma equação básica: estratégia organizacional é o resultado da soma de elementos estratégicos genéricos com elementos estratégicos específicos (DINSMORE, 1999; TACHIZAWA; REZENDE, 2000; REZENDE; ABREU, 2003), ou seja, como forma de comparação uma analogia pode ser feita e está presente na citação de (DAFT, 1999), o qual determina os objetivos organizacionais em dois tipos diferentes: objetivos oficiais – que compreendem a missão e traduzem a legitimidade – e objetivos operativos que focam entre outros pontos as diretrizes para as decisões, assim comprovam-se a similaridade de objetivo geral e objetivos específicos com elementos estratégicos genéricos e elementos estratégicos específicos.

A visão ideal então voltada ao pensamento estratégico pode ser traduzida na completa razão da existência de um modelo de gestão estratégica, a qual pode ser representada pela união de fatores comuns a organização e aos fatores específicos de cada organização, todos estes originados e baseados pela missão da instituição (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Independente do pensamento estratégico adotado no âmbito público, as suas atribuições representadas pelas atividades relacionadas com o seu contexto. Essas relações podem obter uma maneira efetiva de medida de desempenho, demonstrada por meio de um portfólio de projetos.

3.2. Planejamento estratégico municipal

Por determinação um planejamento estratégico representa uma forma dinâmica e participativa de determinação de objetivos e estratégias relativos aos procedimentos de uma determinada organização. (REZENDE, 2002).

A caracterização do planejamento estratégico municipal – PEM, pode ser definida utilizando-se duas palavras: “*coerência*” e “*integração*”. Coerência representa a necessidade de se determinar objetivos coerentes à gestão pública, tanto perante a administração do planejamento estratégico municipal como a frente da missão e dos objetivos resultantes do exercício de formatação de um PEM, desta forma permitindo uma relevante integração entre os objetivos e formas de mensuração de metas pré-estabelecidas.

A tecnologia da informação e suas aplicações desempenham papel muito significativo na gestão do *negócio* público, representando a sua participação efetiva (nos níveis operacionais, táticos e estratégicos) nas prefeituras. Devido a este fato, o gestor público deve possibilitar a aproximação do PEM ao planejamento estratégico de tecnologia da informação o PETI, assim possibilitando que ferramentas e processos automatizados contribuam com a obtenção de sucesso nas estratégias estabelecidas pelo gestor público (REZENDE, 2002).

É importante salientar a definição do alinhamento estratégico PEM e PETI citada por (REZENDE, 2002): o alinhamento estratégico constitui-se com base na relação vertical e horizontal com os respectivos ambientes externos e internos da organização.

A participação na forma de pensamento estratégico também se identifica pela maneira adotada pela organização pública na condução de suas estratégias, seja pelas formas de mensuração de resultados, seja pela forma de controle efetivo (CLEMENTE, 1998; DINSMORE, 1999; PFEIFFER, 2000).

3.3. A nova gestão pública, *new public management* – NPM

A NPM traduz a efetiva utilização na gestão pública das características originadas no modelo da iniciativa privada, compartilhando com os conceitos e preceitos da administração estratégica.

Em lugar do tradicional *cliente*, quem recebe tal rótulo de importância é o cidadão, onde o mesmo passa a ser o foco central nos objetivos das organizações públicas. Segundo (JONES; THOMPSON, 2000) a NPM compartilha dos princípios de reestruturação, reengenharia, reinvenção, realinhamento e reconceituação da gestão pública, garantindo assim o seu efetivo sucesso.

A NPM como evolução da gestão pública determinou grande incentivo à modificação de burocracias nas organizações públicas, tornando-as mais responsivas perante aos cidadãos (VIGODA, 2002).

Os princípios utilizados para a reconceituação da gestão pública formam uma base de sustentabilidade perante as relações existentes entre o pensamento estratégico e a gestão por projetos, visivelmente preocupada com novas formas de demonstrar resultados e compartilhar os mesmos com a sociedade.

3.4. Gerenciamento de projetos

As características que são atribuídas a um projeto permitem obter a razão da existência e o significado do mesmo: um esforço em um tempo determinado para atingir algum objetivo (VERZUH, 2000). A um projeto pode-se aliar o conceito de gerenciamento de projetos, o qual fornece a seguinte razão: o estabelecimento de habilidades, técnicas e iniciativas para se atingir a um objetivo comum.

Proporcionalmente, o gerenciamento de projeto possui uma significativa ligação com a arte e a ciência, motiva-se pela primeira quando possibilita a criatividade demonstrada pelos membros do projeto e justifica-se pela segunda quando se permite visualizar o resultado de uma etapa de trabalho (VERZUH, 2000; CLEMENTE, 1988; PMBOK, 2000).

A gestão por projetos permite aos membros do mesmo grande ênfase na sua área de conhecimento, ou seja, aproveita o que de melhor existe no capital intelectual de cada participante do projeto. Determina uma filosofia que a sua aplicação na organização pública deve estar baseada no princípio de que as metas da instituição são atingíveis por meio de uma rede de projetos simultâneos (DINSMORE, 1999; CLEMENTE, 1998).

Os modelos baseados na gestão pública buscam o estabelecimento de metodologias, procedimentos, softwares, plataformas, linguagem e cultura de projetos comuns a qualquer organização, permitindo assim uma visão global caracterizada por um discurso único atribuído a forma de comportamento da esfera pública (DINSMORE, 1999; CLEMENTE, 1998; PMBOK, 2000).

3.5. Mercado Imobiliário

As formas (ou mesmo o contexto) relacionadas ao mercado imobiliário sofreram grande adaptação com relação a seu princípio básico, inicialmente ligado à maneira onde o cliente se adaptava ao produto e posteriormente onde o produto se adapta às necessidades do cliente (ANGELIM, 2004). Esta modificação, também está expressa na forma de comportamento dos ciclos de produção de bens imobiliários, que podem ser vistos como dependentes da possibilidade de emergência de clientes, mobilizando a intenção dos atores envolvidos com o mercado imobiliário em apostar no futuro, pelo caminho da produção de bens imobiliários (KALECKI, 1971; ABRAMO, 2001a). Apostar no futuro significa também trabalhar visando nichos estratégicos do mercado em nível de localização de bens imobiliários, ou seja, apostar na segmentação de clientes como apoio ao sucesso em vendas de determinado bem imobiliário disponível no mercado (ANGELIM, 2004; GHIU, 2004).

As prerrogativas relacionadas com a concentração em nichos estratégicos de mercado transparecem a necessidade de procura de uma combinação especial de benefícios para um grupo bem definido, ou seja, um segmento de clientes bem definido (ANGELIM, 2004). Tendo em vista tanto o segmento de clientes como os nichos estratégicos de mercado, o processo de produção de bens de capital é dependente da construção de convenções urbanas para fomentar a produção de bens, coloca-se então em evidência um cenário desafiador para o gestor urbano (KALECKI, 1971; ABRAMO, 2001b). No entanto o processo de produção bens de capital está exposto a uma gama de variáveis e instabilidade, sendo fator determinante para o sucesso de um projeto baseado no controle destes bens e do planejamento estratégico municipal voltado para o mercado imobiliário. A dimensão dos problemas gerados por estratégias mal definidas com relação ao uso e ocupação do solo, pode ser onerosa. Toda decisão espacial ao ser reconsiderada e redefinida, implica em alto custo econômico e social (ABRAMO, 2001b; VALVERDE, 2004).

Como resultados do planejamento estratégico municipal direcionado para o mercado imobiliário e uso e ocupação do solo podem ser citados: construção de estratégias de coordenação espacial; adequação da convenção urbana; articulação de mudanças; inovações espaciais e de uso e ocupação do solo; políticas urbanas para redução das incertezas e a definição de normas mais estáveis não suscetíveis à especulação imobiliária (ANGELIM, 2004; ABRAMO, 2001b; GHIU, 2004; FRANCO, 2004).

4. RELAÇÕES DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO, DA GESTÃO POR PROJETOS E DO MERCADO IMOBILIÁRIO

Tomando como base à apresentação de cunho teórico, a qual foi formatada no capítulo anterior deste estudo, onde alguns itens possuem grande importância na discussão, é necessário iniciar uma nova fase deste estudo, relatada pelo debate e pela discussão que norteiam as relações existentes entre o pensamento estratégico, à gestão por projetos e o mercado imobiliário. Como visualização inicial o estudo apresentado um subcapítulo que relata a aplicabilidade da estratégia na gestão por projetos, notadamente preocupada em demonstrar o estreitamento de uma possível distância existente entre o modelo estratégico e os projetos da uma instituição

pública. Na seqüência, são demonstradas algumas fases de execução de projetos que formam uma metodologia, a qual podem ser identificados pela importante demonstração do conteúdo aplicado a cada momento da execução de uma fase pertencente ao projeto voltado ao mercado imobiliário e por final os debates proporcionam interessante conclusão à cerca do relacionamento das estratégias com projetos e mercado imobiliário permitindo a realização concreta de idéias pertencentes ao pensamento estratégico urbano.

4.1. A aplicabilidade da estratégia na gestão por projetos

Para iniciar a demonstração da aplicabilidade da estratégia na gestão por projetos, é importante salientar a citação de (DINSMORE, 1999, p.34): “*um gerenciamento por projetos bem-sucedido exige o preenchimento da lacuna entre a visão da organização e os projetos em andamento, o que por sua vez requer a coordenação entre as estratégias corporativas, o alinhamento geral de projetos, o alinhamento de projetos específicos e a implementação dos projetos*”.

Alguns motivos estabelecem o estreitamento da distância envolvendo o modelo estratégico adotado pela organização pública e seus projetos, os quais podem ser observados por meio das seguintes colocações:

1. *Buscar a sinergia do grupo de trabalho*: é fato que todas as posições ocupadas nos projetos devem estar preocupadas em executar o trabalho juntas, minimizando as controvérsias adversas ao projeto e ao modelo estratégico adotado, assim possibilitando a execução eficiente de atividades e controles pertinentes ao projeto (DINSMORE, 1999; VERZUH, 2000);
2. *Alinhar as metas*: todos os projetos voltados à gestão pública devem obrigatoriamente estar contidos nas metas e dos objetivos da instituição. A busca insistente pelas melhores práticas estabelecidas na nova gestão pública – NPM – demonstra a atenção que o gestor público deve conter voltada para uma reconceitualização da massa crítica interna à esfera pública, que somente é alcançada se não existirem distâncias entre as estratégias da organização e a execução dos seus projetos (DINSMORE, 1999; VERZUH, 2000; TACHIZAWA; REZENDE, 2000; PMBOK, 2000);
3. *Estabelecer princípios específicos de projetos*: os projetos estratégicos pertencentes à organização devem estar fortemente ligados à missão, visão e valores estabelecidos juntamente com os objetivos da instituição, porém estes projetos dependem de grande apoio derivado da alta gerência e de sua influência para atingir suas metas, ou seja, a participação e o apoio de patrocinadores do projeto e de todos os *stakeholders* do mesmo são de vital importância (VERZUH, 2000; DINSMORE, 1999; PMBOK, 2000);
4. *Valorizar a abordagem do sponsor do projeto*: o principal patrocinador do projeto e muitas vezes o principal beneficiário do projeto é o *sponsor*, que é responsável por alinhar um projeto de modo que o mesmo receba recursos e obtenha cobertura política na organização. No entanto o patrocinador do projeto deve possuir algumas qualidades, as quais irão estabelecer um auxílio muito significativo na aproximação da gestão estratégica e da gestão por projetos. Estas qualidades inicialmente podem ser exemplificadas pelo real interesse no sucesso do projeto, pela capacidade de visão estratégica – importância do projeto para a organização – pela capacidade de influenciar os membros da alta gerência a apoiarem o projeto e pela escolha do gerente de projeto. Juntas estas qualidades estabelecem um roteiro de sucesso no apoio a execução de um projeto de sucesso (VALERIANO, 1998; DINSMORE, 1999; CLEMENTE, 1998);
5. *Priorizar projetos importantes*: os projetos mais importantes estrategicamente à organização são aqueles baseados e intimamente ligados a análises SWOT – *strengths weaknesses opportunities threats* – que simbolizam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, sendo os projetos baseados nas análises SWOT os mais importantes a serem executados devido à proximidade com as estratégias do poder público (VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001);
6. *Avaliar os riscos*: a obtenção do estreitamento entre a visão estratégica e a gestão por projetos passa ainda pelo gerenciamento dos riscos dos projetos voltados a organização pública. A necessidade direta da existência de mecanismos de identificação, de quantificação e de controle de riscos é premissa básica de auxílio à gestão por projetos. Os riscos pertinentes a um projeto podem o tornar um verdadeiro fracasso se não dimensionados de forma clara e objetiva, demonstrando preocupação com o acompanhamento e a evolução dos mesmos. O estabelecimento de uma metodologia de acompanhamento de riscos, possibilita o monitoramento dos riscos pertencentes ao projeto, diminuindo assim a possibilidade de fracasso existente na execução de um projeto. Porém a abordagem representada pela avaliação dos riscos deve levar em consideração tanto os riscos do *negócio* quanto os riscos do projeto em si (DINSMORE, 1999; VALERIANO, 1998; PMBOK, 2000).

A possibilidade de obtenção do estreitamento entre o modelo estratégico e a gestão por projetos, colabora significativamente com a realização de idéias então estratégicas ao modelo de gestão da organização pública.

A evidente forma de demonstração deste capítulo preocupou-se em estabelecer uma minimização entre a distância do pensamento estratégico e a gestão por projetos, sendo esta última a responsável pelo controle e efetivação das atividades pertinentes ao modelo estratégico adotado.

4.2. Metodologia de gestão por projetos no mercado imobiliário das cidades

A metodologia pode ser representada por meio de fases distintas, as quais representam uma seqüência de atividades, que unidas apresentarão ao final da execução dos métodos um resultado satisfatório relacionado ao objetivo da aplicação da metodologia. O objetivo deste subcapítulo é a demonstração de uma relação de fases de projetos, as quais baseiam-se perante a metodologia do modelo estrutural (PMBOK, 2000), fazendo das fases apresentadas os *elos* de ligação voltados à busca das relações do pensamento estratégico na gestão por projetos voltada ao mercado imobiliário, onde duas vertentes podem ser vistas: uma inicial dedicada ao planejamento estratégico municipal, preocupada com o uso e a ocupação do solo e uma segunda com o controle de execução de empreendimentos imobiliários (ANGELIM, 2004; VALVERDE, 2004). As fases podem ser colocadas da seguinte forma:

- *Fase Iniciação*: esta fase identifica-se pelo início do processo de implementação de um projeto, sua concepção é formada pela análise dos processos organizacionais e pela conscientização, onde a primeira faz referência ao estudo de necessidades em forma de necessidades populacionais e a segunda trata da conscientização traduzida de forma literal pela aplicação dos conceitos ligados à cultura populacional aplicada ao município (PMBOK, 2000; VALERIANO, 1998; VERZUH, 2000). Busca-se nesta fase um estudo de visão genérica que possibilite a aproximação das estratégias definidas em tempo de planejamento estratégico municipal com as análises das necessidades populacionais e os estudos de necessidades evidenciados no município (DINSMORE, 1999; TACHIZAWA; REZENDE, 2000; KALECKI, 1971; ANGELIM, 2004).
- *Fase Planejamento*: nesta fase deve-se contar com os estudos prévios, os quais permitem a construção de uma base formada por: necessidades relacionadas com o projeto, identificação de possíveis clientes e as possibilidades do uso e da atribuição dos dados e informações, assim como a preocupação em demonstrar as atividades necessárias perante o projeto por meio de uma linha do tempo (PMBOK, 2000). Neste ponto devem estar em evidência as atividades relacionadas às funções que determinam as operações críticas às necessidades dos cidadãos do município. As citações de (VALERIANO, 1998; VERZUH, 2000; CLEMENTE, 1998; DINSMORE, 1999; ABRAMO, 2001b) observam nesta fase a necessidade de trazer a relação de atividades que determinam o pensamento estratégico do município para serem demonstrados por meio de ferramentas institucionais que permitam a identificação de quais membros da prefeitura são responsáveis por quais atividades, assim como traduzir a identificação de usuários com a presença de um período de tempo, o qual deverá auxiliar na demonstração de efetivos resultados buscados por meio da adoção de determinadas estratégias focados na esfera pública, sendo determinante a preocupação com a ocupação e o uso do solo urbano (KALECKI, 1971; GHIU, 2004);
- *Fase Execução*: identificada pela busca insistente da junção de necessidades dos usuários e atividades pertinentes ao projeto, utilizando para tais ferramentas metodológicas aliadas às necessidades de uso e ocupação do solo urbano, esta fase deve atender principalmente a execução de atividades, as quais devem atender a premissas de tempo e custo já delineadas em tempo de planejamento (PMBOK, 2000; VALERIANO, 1998). As atribuições dos membros das organizações – nesse caso, empreendedor imobiliário – demonstram as responsabilidades e os prazos aos quais os envolvidos devem obedecer. As execuções de várias atividades podem ser reunidas ou subdivididas em subfases, perfazendo um objetivo comum ligado à facilidade de demonstração de atividades e seus resultados. Cada subfase pode contar com atividades pertinentes a um mesmo objetivo em comum, ressaltando a importância e a aderência ao controle de forma eficaz e objetiva. Todas as atividades que chegarem ao final de suas execuções devem ser sinalizadas com um indicador de porcentagem de conclusão e de data de conclusão, assim como dos resultados efetivamente resgatados com o término destas atividades. As execuções de projetos imobiliários adotam em sua recente história a chegada de novos padrões que fazem menção à modificação do mercado imobiliário. Nestes casos, é importante salientar a chegada de empreendimentos diversificados como *lofts*, os mega-apartamentos, os *town-houses* ou ainda os *condo-hotéis*, lembrando também dos *medical centers* e dos *shoppings* temáticos (FRANCO, 2004; ANGELIM, 2004). Por sua vez, algumas áreas do modelo estrutural utilizado neste estudo (PMBOK, 2000) fornecem especial atenção à documentação gerada na oportunidade de planejamento, desenvolvimento e conclusão de atividades, estabelecendo assim uma regra importante no gerenciamento de projetos: um projeto só chega ao seu final caso esteja documentado (VALERIANO, 1998; CLEMENTE, 1998);
- *Fase Controle*: nesta fase identifica-se como principal preocupação à definição dos testes que deverão ser feitos como controle específico de qualidade que permitam verificar se os resultados das execuções das mais

diversas atividades, monitorando também se os resultados estão sendo gerados de maneira correta, por meio, por exemplo, do uso de ferramenta de tecnologia da informação – TI (PMBOK, 2000; VALERIANO, 1998). A garantia de qualidade estabelecida perante a execução das atividades que pertencem ao modelo estratégico do empreendimento imobiliário, deve estar em completo alinhamento com a necessidade de visualização dos resultados obtidos com as execuções destas atividades. Devido a sua grande importância, esta fase torna-se contínua ao longo do tempo de execução do projeto e vista como de grande importância perante a finalidade do modelo estratégico adotado, permitindo assim uma aproximação muito significativa entre o pensamento estratégico, a gestão por projetos e os empreendimentos imobiliários. O final de cada subfase deve estar demonstrando claramente o(s) produto(s) gerado(s) por meio do seu término, possibilitando assim uma visão sistêmica do processo, a qual inicialmente é caracterizada pela missão do projeto, seguida pelo modelo de gestão e pelo modelo estratégico – pensamento estratégico – e finalizando com os produtos gerados (VERZUH, 2000; DINSMORE, 1999; CLEMENTE, 1998; REZENDE, 2002; TACHIZAWA; REZENDE, 2000);

- *Fase Fechamento*: última fase do processo deve buscar insistentemente a conscientização da massa funcional, os treinamentos, os estudos e formas de utilização do produto, bem como mensuração de índices de satisfação de clientes internos e externos (PMBOK, 2000). Porém nesta fase as relações existentes entre o pensamento estratégico, a gestão por projetos e o mercado imobiliário toma grande importância, baseada nos resultados finais aos quais, tanto o município quanto à organização responsável pelo empreendimento pretendem chegar e ao mesmo tempo compartilhar as informações relativas ao sucesso do modelo adotado (PMBOK, 2000; VERZUH, 2000; DINSMORE, 1999; CLEMENTE, 1998).

A demonstração das fases citadas pode ser exemplificada pela figura a seguir:

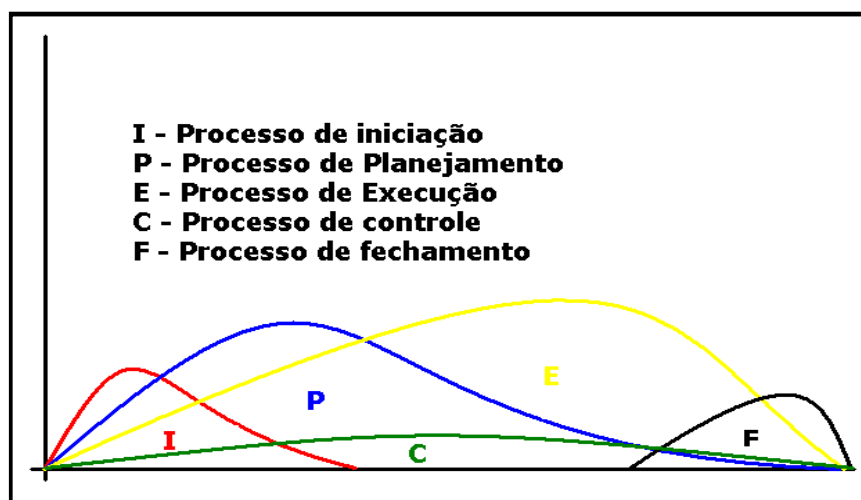


Figura 1. Fases do Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2000),

Notadamente a Figura 1 exemplifica o tamanho – demonstrado de forma geral – das fases de um projeto. O gráfico apresentado demonstra a razão existente entre o esforço necessário à execução de um projeto (demonstrado no eixo Y) e o tempo necessário à execução de um projeto (demonstrado no eixo X). No entanto alguns itens devem ser salientados e discutidos (PMBOK, 2000).

A presença demonstrada em todo o escopo e tempo do projeto das fases de planejamento, execução e controle, permitem avaliar o grau de importância de procedimentos envolvidos nestas fases, dando maior ênfase ao processo de execução do projeto o qual determina grande esforço e grande quantidade de tempo.

Verifica-se então que a fase onde se deve ocupar maior tempo e esforço para que se torne realidade as idéias colocadas no pensamento estratégicas do município e da prefeitura, são a fase de execução de cada projeto que esteja contido no modelo estratégico adotado.

4.3. Relacionando estratégias com projetos e realizando idéias voltadas ao mercado imobiliário

Utilizando todos os conceitos e preceitos apresentados neste estudo, pode-se então formatar uma maneira de representação quantitativa e qualitativa do relacionamento existente entre o pensamento estratégico, a gestão por projetos e o mercado imobiliário.

A funcionalidade aplicada da gestão por projetos reúne como resultado a realização de idéias, objetivos, metas que pertencem ao pensamento estratégico – modelo estratégico – da organização pública (TACHIZAWA; REZENDE, 2000; DINSMORE, 1999). A busca insistente pela idealização de ferramentas e métodos que

auxiliem na prática a realização com sucesso de projetos estratégicos voltados a esfera pública ou privada, denota alguns itens que tanto servem como base sustentabilidade do relacionamento existente como justificam as relações existentes entre as estratégias, a gestão por projetos e o mercado imobiliário, quais sejam:

- *Cultura organizacional*: a participação efetiva do corpo funcional dedicado a uma organização pública – neste caso a prefeitura – volta-se em primeira instância a disseminação de uma cultura na organização que permita a confiança por parte dos membros da mesma nos métodos e nas formas de obtenção de sucesso utilizando-se a gestão por projetos. Os resultados colhidos devido à utilização da gestão por projetos em projetos estratégicos e de grande relevância a organização pública são traduzidos também pela efetiva cultura da organização privada perante a gestão por projetos (TACHIZAWA; REZENDE, 2000; DINSMORE, 1999; REZENDE, 2002);
- *Missão e objetivos da organização*: a freqüente e insistente busca para atingir as metas e objetivos organizacionais, perfazem a necessidade de atender em primeira instância a missão da organização, neste caso representada pela concentração em determinados nichos de mercado imobiliário (ANGELIM, 2004). Um projeto deve sempre estar com seu escopo voltado à missão da organização ou em caso similar voltado ao auxílio ao atendimento à missão da organização, desta forma colaborando diretamente com o pensamento estratégico (TACHIZAWA; REZENDE, 2000; DINSMORE, 1999);
- *Valores*: os valores voltados ao sucesso da organização devem de forma direta estar alinhados mesmo que de forma parcial com os valores presentes aos membros da instituição, desta forma colaborando para o sucesso na implementação das suas estratégias (TACHIZAWA; REZENDE, 2000; DINSMORE, 1999). Desta forma aumentando a participação e a visão da organização e da prefeitura perante a necessidade de segmentação de clientes, ou seja, os produtos é que devem agregar valor aos clientes e não ao contrário (ABRAMO, 2001a; ANGELIM, 2004);
- *Capital humano*: o principal componente a ser valorizado nos modelos estratégico feitos e idealizados pela gestão pública e privada deve valorizar o capital humano, ou seja, o conhecimento dos membros da instituição. As técnicas, os métodos e os resultados dependem de forma direta do conhecimento agregado do negócio da organização, desta forma colaborando diretamente com o pensamento estratégico (TACHIZAWA; REZENDE, 2000; CLEMENTE 1998);
- *Modelos alinhados de gestão*: os modelos de gestão perfazem uma abstração da realidade e foram estabelecidos para representar instrumentos e técnicas que de forma integrada possam colaborar com a missão da organização. Deve-se obter grande atenção na formatação de modelos de gestão, principalmente na esfera pública, devido a grande modificação de líderes em razão de eleições. O modelo de gestão ideal deve incorporar as crenças e os valores da instituição, desta forma levando-se em conta também os fatores subjetivos presentes na organização. Há grande importância tanto na similaridade quanto na aplicabilidade de modelos de gestão, os quais dedica-se diretamente ao pensamento estratégico (TACHIZAWA; REZENDE, 2000);
- *Modelos alinhados de gestão por projetos*: há significativa importância no alinhamento entre os projetos da organização, justificada pela possibilidade de existência de atividades similares e que podem de forma direta colaborar no auxílio na execução dos projetos da instituição. Os modelos de gestão pro projetos estabelecem metodologias, as quais muitas vezes não são similares, tornando complicada a uniformidade de técnicas e ferramentas de uso em rotinas organizacionais (VERZUH, 2000; CLEMENTE, 1998; VALERIANO, 1998);
- *Modelos alinhados com o mercado imobiliário*: a diretiva do mercado imobiliário é a diversificação, ou seja, focar em determinados nichos do mercado, objetivando um público em algumas vezes menor, porém com as suas necessidades habitacionais e comerciais atendidas (KALECKI, 1971; ANGELIM, 2004; VALVERDE, 2004). A forma de condução dos projetos deve estar focada no perfeito alinhamento entre o uso e a ocupação do solo, que são gerados sob a responsabilidade da prefeitura e pela execução do empreendimento sob responsabilidade de uma organização de cunho privado, desta forma fazendo uso de ferramentas estratégicas que permitam atender as necessidades dos cidadãos (VERZUH, 2000; CLEMENTE, 1998; VALERIANO, 1998; ANGELIM, 2004).
- *Distância entre estratégias e gestão por projetos*: em aspectos gerais as relações existentes entre as estratégias e a gestão por projetos são bem aplicadas se a distância existente entre as estratégias, a gestão por projetos e o mercado imobiliário for praticamente nula. O apoio dos modelos de gestão e dos modelos de gestão por projetos é vital a eliminação desta distância (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

5. CONCLUSÃO

O foco principal deste estudo que está relacionado com o seu objetivo foi à demonstração de relações existentes entre o pensamento estratégico – modelo estratégico adotado – e a gestão por projetos. O pensamento estratégico municipal está intimamente ligado às necessidades municipais. Dentre elas a sua missão, seus objetivos e suas metas, os quais podem se tornar realidade a partir da prática da gestão por projetos. O

gerenciamento de projetos perfaz a idealização das idéias estratégicas da instituição pública, tornando-as realidade de maneira efetiva e objetiva.

Porém – atendendo ao segundo objetivo deste estudo – demonstra-se também na sua conclusão o apontamento de alguns questionamentos feitos no momento da introdução do mesmo e que aqui possuem grande importância de serem apresentados.

O primeiro questionamento a ser abordado faz menção à adoção de modelos estratégicos diferentes, nas mais diversas instituições públicas, modifica as relações existentes entre o pensamento estratégico e a gestão por projetos? A pergunta apresentada reflete inicialmente a preocupação com um alinhamento regular entre os modelos estratégicos voltados a administração pública, porém faz também menção a uma particularidade singular da administração pública – a falta de regularidade administrativa – provocada também pela troca sucessiva de governos e pela falta de habilidade gerencial dos altos comandos. É fato que a adoção de modelos estratégicos diferentes pode sim aumentar a distância entre as relações existentes entre o pensamento estratégico e a gestão por projetos, podendo ser exemplificada em primeira instância pela sinergia do grupo, em segunda instância pelo alinhamento de metas e por fim na prioridade de projetos importantes a gestão pública atual. Dentre estes fatores o de relevância maior é o de alinhamento das metas, visivelmente prejudicado pela constante troca de governos – estabelecida em lei – e que exige cada vez mais dos gestores públicos (seguido pela prioridade de projetos importantes) visto a total diferença entre prioridades entre gestões públicas diferentes. Nestes casos o papel dedicado a atores envolvidos no processo da gestão pública, como a sociedade e particularmente o cidadão, é de grande importância e peculiaridade.

Na seqüência o segundo questionamento observou que: a forma de gestão deve ser compreendida como premissa à adoção da gestão por projetos? Neste caso o estudo provou a direta influência da forma de gestão na gestão por projetos, que pode ser exemplificada pelas práticas uniformes e constantes buscadas pela NPM. A grande variação apresentada nas diversas formas de gestão utilizadas na gestão pública prejudica de forma direta a adoção a das melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Finalizando os questionamentos colocados no início deste estudo, outra importante questão deve ser colocada: a metodologia aplicada na gestão por projetos, influi de maneira direta na obtenção do sucesso perante aos objetivos e metas pré-estabelecidos? A resposta a este questionamento pode ser derivada da importância existente na gestão pública apresentada, tornando assim a metodologia aplicada na gestão por projetos com poder direto de influência na obtenção do sucesso nos objetivos ou metas da organização. Neste caso a uniformidade relatada na gestão pública também é aplicada à gestão por projetos. O estudo apresenta ainda uma metodologia que pode aproximar-se de maneira a facilitar o alinhamento entre os projetos e a sua execução.

A mediada que os projetos públicos sejam efetivos, o mercado imobiliário das cidades é também beneficiado, seja no seu planejamento ou no desenvolvimento propriamente dito.

As contribuições deste estudo resgatam a real proximidade existente entre o pensamento estratégico e a gestão por projetos juntamente com seus recursos baseados nos serviços públicos, demonstrando a possibilidade que as organizações detém se serem beneficiadas pela proximidade demonstrada, principalmente pela geração das informações oportunas e dos conhecimentos por meio da gestão por projetos.

Para a academia, as contribuições estão na metodologia da pesquisa utilizada, reiterando que os estudos de campo podem agregar valores às atividades educacionais.

As contribuições para as organizações públicas podem ser observadas nas demonstrações dos valores humanos e administrativos relatados neste estudo. As preocupações para o preenchimento da lacuna que pode existir entre as estratégias e a realização das metas e os objetivos voltados à gestão dessas organizações. O debate apresentado e as respectivas informações e conhecimentos podem também contribuir com as aplicações da NPM nas organizações públicas.

A principal limitação desse estudo de campo está relacionada com a visão segmentada voltada à pesquisa exploratória, que pode ser melhorada efetuando-se uma pesquisa de campo aplicada, tendo como foco as organizações públicas.

Outras pesquisas e outros estudos de campo podem ser elaborados a partir desse, principalmente os direcionados a melhorar as discussões aqui apresentadas, sejam nos métodos científicos, nos recursos utilizados ou na metodologia utilizada.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, P. **A Cidade caleidoscópica**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001a.

_____. **Mercado e ordem Urbana: do caos à teoria da localização residencial**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001b.

ANGELIM, P. **Como está o mercado imobiliário**. Disponível em: <<http://www.pauloangelim.com.br>>. Acesso em 09/08/2004.

- BARZELAY, M. **The New Public Management: improving research and policy dialogue.** Regents of the University of California. California, Ucpres: 2001.
- BOAR, B. H. **The art of strategic planning for information technology: crafting strategy for the 90s.** USA: John Wiley & Sons, 1993.
- BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócio e de tecnologia de informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- CLEMENTE, A. **Projetos empresariais e públicos.** São Paulo: Atlas, 1998.
- DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações.** Rio de Janeiro: ITP, 1999.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 1998a.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998b.
- DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The new public service: serving rather than steering.** **Public Administration Review.** Washington, v. 60, p. 549-560, Nov/Dec 2000.
- DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.
- FRANCO, J. N. **Indenização por danos a imóvel locado.** Disponível em: <<http://www.tribunadodireito.com.br>>. Acesso em 09/08/2004.
- GHIU, D. C. **Parâmetros para o monitoramento da demanda por escritórios em São Paulo.** Disponível em: <<http://www.descritor.com.br>>. Acesso em 04/08/2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JONES, L. R.; THOMPSON, F. **Um modelo para a nova gerência pública.** Revista do Serviço Público. v. 51, n. 1, p. 41-79, 2000.
- KALECKI, M. **Selected essays on the dynamic of the capitalist economy.** Cambridge; Cambridge Univ. Press, 1971.
- LEVY, A. **Competitividade organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NACHMIAS, D.; NACHMIAS, C. **Research methods in the social sciences.** 3th ed. New York: St. Martin's Press, 1987.
- PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal: uma nova abordagem.** Textos para Discussão, n. 37, Brasília: ENAP, 2000.
- PMBOK. **Project Management Body of Knowledge.** Disponível em: <<http://www.pmimg.org.br>>. Versão 2000. Acesso em 16/01/2004.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- REZENDE, D. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial.** Alinhamento estratégico e análise prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Nova Cultural, 2000.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- TACHIZAWA, T; REZENDE, W. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos.** São Paulo: Makron Books, 1998.
- VALVERDE, C. F. **A informatização da indústria imobiliária.** Disponível em: <<http://www.emarket.ppg.br>>. Acesso em 06/08/2004.
- VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERZUH, E. **Gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIGODA, E. **From responsiveness to collaboration**: governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, v. 62, p. 527-541. Washington: Sep/Oct, 2002.

WALTON, R. E. **Tecnologia de Informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.