

Práticas institucionais e seus impactos em estruturas e processos organizacionais

Aluna: Marcela Pestana Molinaro

Orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto

INTRODUÇÃO

Observa-se que a área de gestão estratégica possui interesse acadêmico há várias décadas com diversas proposições a respeito de métodos e de modelos [1], enquanto que a área de gerenciamento de projetos se aplica de forma prática, nas organizações, mas ainda com escassos estudos sobre o tema [2]; [3]; [4].

Sabe-se, ainda, que a gestão estratégica é traduzida no planejamento estratégico de cada organização, representado por um plano antecipado do que deve ser feito em longo prazo. Essa condição impõe a necessidade de tomadas de decisões, com riscos, com base em previsões e estudos de mercado para se colocar a empresa em um patamar superior. Dessa forma, a estratégia está intimamente ligada à necessidade de a empresa crescer e evoluir.

Por outro lado, um projeto, é um trabalho temporário e único, que possui início e fim claramente definidos, um escopo de trabalho bem demarcado, um orçamento e um nível de performance a ser atingido. Os projetos quando gerenciados corretamente e apoiados em metodologias de aplicação, se configuram importantes instrumentos para transformar a estratégia em resultados, principalmente em ambientes de grandes mudanças. Assim, gerenciar um projeto é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de forma a atingir os resultados esperados. Gerenciar projetos envolve também pessoas e processos [5].

A relação existente entre esses dois conceitos – planejamento estratégico e gerenciamento de projetos - é que, enquanto o planejamento estratégico tem como função fazer com que a empresa crescer, o crescimento esperado não se dará por intermédio das atividades correntes da organização, mas a partir de novos empreendimentos ligados à inovação, precipuamente. E, para a realização desses novos empreendimentos, as organizações precisarão executar projetos. Em outras palavras, o planejamento estratégico será desdobrado em objetivos que gerarão iniciativas que, por sua vez, originarão atividades que visam alcançar as metas estabelecidas pela empresa. Essas atividades, ao final, deverão ser conduzidas como projetos.

Outra relação possível de se estabelecer entre projetos e planejamento estratégico, diz respeito à fase de iniciação do gerenciamento de projetos. Essa etapa envolve o processo de priorização e seleção dos projetos, em vista do fato de que os recursos são finitos e as necessidades são infinitas. Dessa forma, qualquer decisão que envolve a escolha pela iniciação de um projeto deve ser analisada e avaliada sobre até que ponto reflete / impacta no planejamento estratégico da empresa. Pretende-se, assim, garantir o alinhamento do projeto com a estratégia da organização. Se o projeto não atende a estratégia, ele deve ser descartado.

Diante disso, é possível concluir que o planejamento estratégico da empresa é o projeto maior da empresa e precisa ser monitorado e ajustado de acordo com as mudanças do ambiente. Dessa forma, é possível aplicar técnicas de gestão de portfólios e programas, permitindo que o corpo gerencial da organização consiga visualizar a qualquer momento, qual a situação em termos de custos, tempo, escopo, riscos e prazo de todo o planejamento estratégico, ou de um determinado departamento, processo ou gerência.

Enquanto que para alguns autores o planejamento estratégico é um processo organizacional de adaptação, alcançado mediante tomadas de decisões e avaliações, onde se procura responder a questões como: por quê a organização existe, o que ela faz, e como ela faz[6], outros consideram que, hierarquicamente, os planos estratégicos e abrangentes de

longo prazo são seguidos pelos planos de médio prazo; e esses, por sua vez, dão origem aos planos operacionais de curto prazo[7]. Os projetos, nesse sentido, surgem para integrar e coordenar as ações empenhadas na realização dos objetivos derivados destes planos.

Um modelo de hierarquia conceitual já foi criado com a intenção de alinhar a estratégia de negócios aos portfólios de projetos [8]. Essa hierarquia reflete a sequência lógica de objetivos, desde o nível estratégico corporativo até o nível das estratégias individuais, de cada membro participante de um projeto. O termo “efeito cascata” é utilizado pelos autores do modelo a fim de ilustrar a ação de decomposição dos objetivos e estratégias, em que a implementação de estratégias nos níveis organizacionais superiores resulta na criação de vários projetos inter-relacionados nos níveis inferiores. Existe, também, considerações no sentido de que os participantes dos projetos ligam suas próprias ações e decisões à estratégia geral do projeto[8]

Diante dessas discussões iniciais, declara-se que o objetivo deste trabalho é o analisar a o alinhamento entre processos de gestão e de gerenciamento de projetos nas organizações. A premissa é a de que essa correlação possa contribuir para as organizações realizarem seus objetivos estratégicos de forma eficaz e eficiente

ARCABOUÇO TEÓRICO

Com vistas a construir o arcabouço teórico para o estudo buscou-se o levantamento do estado da arte sobre o tema em livros, artigos, periódicos científicos nacionais e internacionais, além de revistas especializadas nas áreas de administração para, futuramente, buscar-se a aplicação desses conceitos em um caso prático. Apresentam-se, em duas seções, o resultado da composição do referencial teórico sobre o tema: Gerenciamento de Projetos; Gestão de Portfólio de Projetos e Planejamento Estratégico

Gerenciamento de projetos

Um projeto, segundo o Project Management Body of Knowledge, o Guia PMBOK [5] “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Dessa forma, um projeto deve atingir um objetivo determinado, desenvolvendo um produto no tempo previsto, dentro do orçamento e conforme as especificações, seguindo uma organização baseada em tarefas de duração finita [9].

Ainda segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento de projetos, é “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos”[5]. Ele é realizado por meio da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Vale ressaltar que o modelo de gestão de projetos utilizado por uma determinada empresa, irá depender da modalidade de estrutura da organização, que pode ser: (i) funcional, (ii) por projetos ou (iii) matricial. Nas organizações funcionais, a mais comum nas organizações, cada funcionário responde a um único gerente e as especialidades são agrupadas por função. Nesse modelo, o gerente de projeto tem pouca ou nenhuma autoridade oficial. O comando dos projetos é compartilhado entre as áreas, cada um faz a sua parte e o gerente de projeto trabalha junto com os demais gerentes funcionais.

Por sua vez, nas organizações que trabalham por projetos, o foco é o projeto. [10]. Essas empresas são, então, estruturadas por projetos, de modo que os membros da equipe são subordinados diretamente ao gerente de projeto. Nesse caso, os gerentes de projeto têm autoridade máxima e a natureza temporária dos projetos é seguida também pela equipe que o conduz, que é dissolvida após a sua conclusão: a equipe o realiza e, em seguida, é desfeita, com seus membros sendo realocados após a conclusão do projeto. É dinâmica moderna de se

enxergar a gerência de projetos nas organizações. Enquanto isso, nas empresas que trabalham no modelo matricial, tem-se um meio termo entre a estrutura funcional e a de projetos. Os funcionários se reportam a um gerente funcional e a, no mínimo, um gerente de projeto, podendo responder a outros gerentes de projeto se estiverem envolvidos em outros projetos dentro da mesma empresa [10].

Há, também, organizações que trabalham com um misto de organização matricial, funcional e por projetos, com equipes fixas de projetos, que atendem a demandas constantes para a realização de novos projetos na organização. Essas equipes são normalmente compostas por funcionários de diversas especialidades, de modo que consigam, juntos, compor um grupo multidisciplinar para atuar em diferentes projetos dentro da empresa. Nesse caso, as demais áreas dão suporte temporário durante a execução do projeto, com seus funcionários especialistas e o time de projetos não é necessariamente dissolvido após a conclusão do projeto, recebendo demandas sucessivas.

No que diz respeito às práticas de gerenciamento de projetos, o PMBOK orienta para a divisão em nove áreas diferentes de conhecimento, que são descritas em termos de processos e subdivididas da seguinte forma [5]:

- Gerenciamento de integração: descreve os processos e atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos.
- Gerenciamento de escopo: descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário para que seja concluído com sucesso.
- Gerenciamento de tempo: descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto.
- Gerenciamento de custo: descreve os processos envolvidos no planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos, para que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
- Gerenciamento de qualidade: descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.
- Gerenciamento de recursos humanos: descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.
- Gerenciamento de comunicações: descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destino das informações do projeto.
- Gerenciamento de riscos: descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos do projeto.
- Gerenciamento de aquisições: descreve o processo de compra de produtos, serviços ou resultados, além de gerenciamento de contratos.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode ser considerado um processo organizacional de adaptação, alcançado mediante tomadas de decisões e avaliações, onde se procura responder a questões como: por quê a organização existe, o que ela faz, e como ela faz [6] assim como, hierarquicamente, os planos estratégicos e abrangentes de longo prazo são seguidos pelos planos de médio prazo; e esses, por sua vez, dão origem aos planos operacionais de curto prazo. Os projetos, nesse sentido, surgem para integrar e coordenar as ações empenhadas na realização dos objetivos derivados destes planos. [7]. Outros autores ressaltam a importância dos projetos possuírem objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e orientados ao sucesso. Os objetivos precisam ser definidos e comunicados às partes interessadas do projeto, de forma que todos consigam facilmente compreendê-los.

Existe, também, proposta de um modelo de hierarquia conceitual que alinha a estratégia de negócios aos portfólios de projetos [2]. Essa hierarquia reflete a sequência lógica de objetivos, desde o nível estratégico corporativo até o nível das estratégias individuais de cada membro participante de um projeto. Os autores utilizam o tempo “efeito cascata” para a ação de decomposição dos objetivos e estratégias, em que a implementação de estratégias nos níveis organizacionais superiores resulta na criação de vários projetos inter-relacionados nos níveis inferiores. Ademais, os participantes dos projetos ligam suas próprias ações e decisões à estratégia geral do projeto [8].

Alguns especialistas do tema criticam a realização do planejamento estratégico, argumentando que normalmente são lentos, complexos e de difícil execução [11]. Hoje, com a globalização “instantânea”, os processos têm que ser ágeis, flexíveis e com rápidas mudanças, quase online. Em resumo, o planejamento tem que ser praticamente diário. [11]. O Planejamento Estratégico pode ser considerado, também, o processo por meio do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando o seu ambiente atual e futuro [12].

Além disso, pode ser visto: a) como o processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado em permanente modificação. [13]; b) como o processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente [14]. Por outro lado, o pensamento estratégico nas empresas é pautado pela afirmação de que há um conflito muito constante entre as empresas. Ele faz a comparação com as empresas e as forças armadas se preparam para a guerra, mas passam por períodos de paz, enquanto as empresas estão em permanente situação de conflito. [15].

O entendimento sobre planejamento pode ser traduzido como um processo ou método que inclui, de modo geral, um estudo da situação - ou análise da situação, a definição da missão da empresa e a decisão sobre ações a serem realizadas para atingir a missão e as metas da melhor forma possível, otimizando os resultados. Ele é utilizado em praticamente todas as áreas ou atividades, inclusive na vida pessoal. Neste contexto, pode-se afirmar que o planejamento estratégico adota passos semelhantes a qualquer tipo de planejamento, buscando, entretanto, soluções estratégicas para atingir os objetivos da empresa. Pode ser considerado o de mais alto nível dos tipos clássicos de planejamento - estratégico, tático e operacional.

Gestão de Portfólio de Projetos e Planejamento Estratégico

No momento em que as empresas começam a estruturar as suas atividades de planejamento estratégico, o processo em geral é interessante e produtivo até o instante em que os executivos precisam escolher o conjunto de projetos que serão praticados. Quando as organizações falham em alinhar seus projetos com suas estratégias, a tomada de decisão resulta, por um lado, em escolhas de projetos que não contribuem para os objetivos organizacionais e, por outro, em eliminação de projetos que seriam fundamentais para a realização destes objetivos [16; 8].

O ponto de partida deve ser o entendimento do resultado a ser gerado. Essa etapa garante que a definição dos projetos seja feita com forte orientação ao resultado, e não simplesmente em função dos possíveis projetos levantados internamente. O escopo e a qualidade dos projetos, assim como seu prazo, ficam condicionados à meta de resultado. Deve haver, também, uma validação do portfólio definido, para verificação se os projetos são suficientes para executar a estratégia realizando a verificação com seus objetivos estratégicos.

Planejar e gerir o portfólio de projetos deve ser considerado como um processo, e não como um evento isolado. Empresas que conseguiram contabilizar êxitos com seus portfólios entenderam que a implementação desse processo deve ser gradativa, começando com

atividades simples, como a formalização de recursos em projetos, e progredindo para tarefas mais complexas e com maior valor agregado, como as análises. Essa caminhada também ensinou as companhias a aprenderem com os erros. Para muitos, a gestão do portfólio de projetos soa estranho, mas cada vez mais as empresas vão se familiarizar com o tema e alavancar maiores resultados com a execução das suas estratégias.

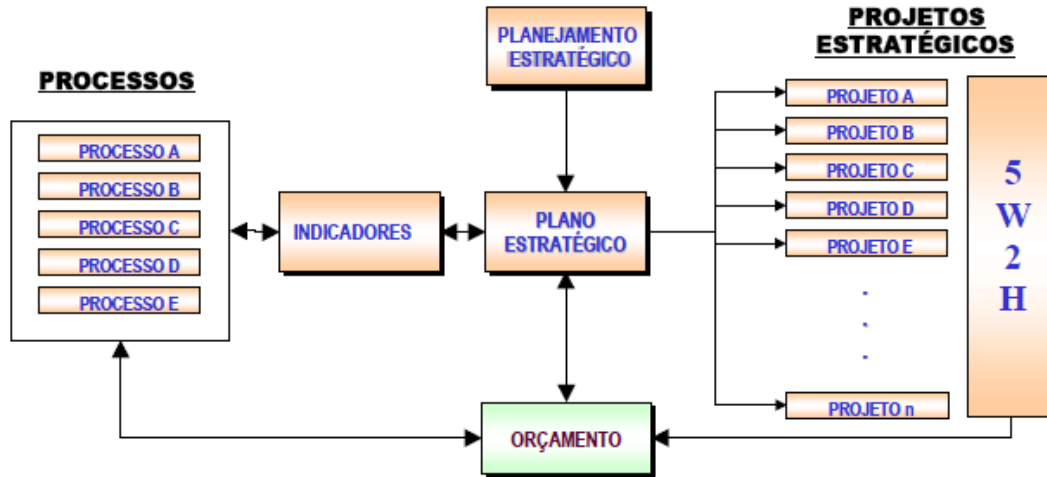


Figura 1: Planejamento Estratégico, Processos e Projetos [17]

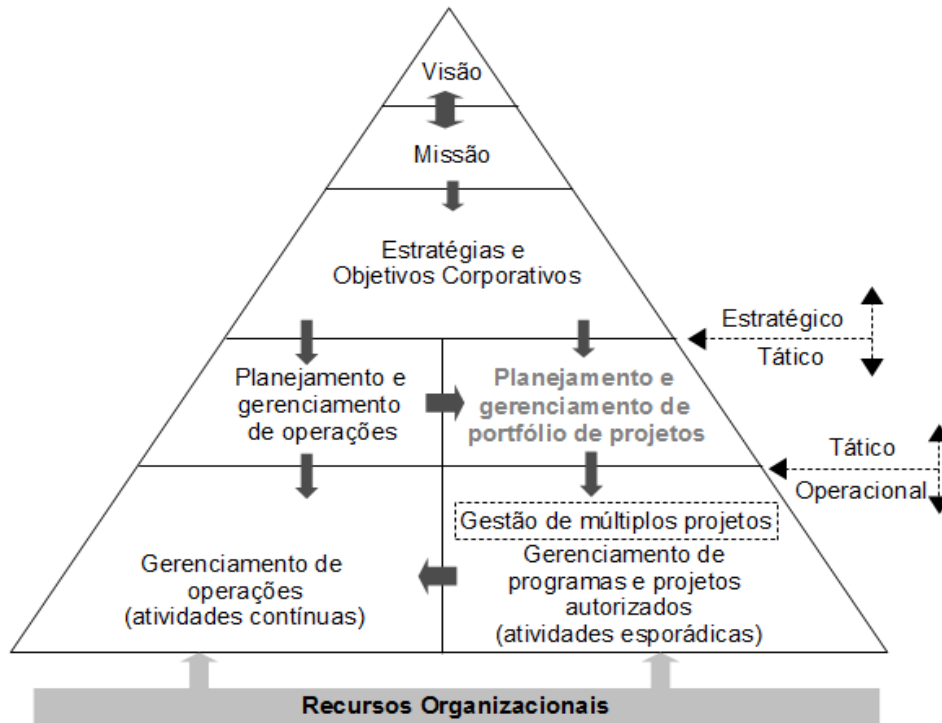


Figura 2: Contexto Organizacional - desdobramento da Estratégia em Projetos [5]

Nos últimos anos uma nova corrente metodológica de gestão de portfólio tem se desenvolvido no universo dos projetos. “Portfólio é uma coleção de projetos e programas e outras atividades que são agrupadas para facilitar seu gerenciamento efetivo e ir ao encontro dos objetivos estratégicos do negócio. A intenção da gestão do portfólio é maximizar a contribuição dos projetos para o sucesso geral da organização”. Mas, é possível perguntar: o que define o sucesso de uma organização? Muitos podem dizer que uma empresa que gera resultado positivo é uma empresa bem sucedida. Em outra visão, a empresa deve gerar resultado positivo e sustentado em longo prazo para ser considerada bem sucedida. Além disso, esses resultados em longo prazo devem estar alinhados com a estratégia definida. Estratégia trata das questões que as organizações precisam fazer a mais, melhor ou diferente para o alcance de objetivos de longo prazo. A estratégia pressupõe, portanto, transformação. A transformação pode ser nos processos, nas tecnologias, na estrutura e nas pessoas. Essas transformações só são obtidas por meio da execução de projetos. Assim sendo, os projetos podem ser considerados os fatores viabilizadores da estratégia. E, na medida em que são necessários vários projetos para que uma estratégia organizacional seja executada, a disciplina da gestão do portfólio de projetos passa a ser essencial.

PARA AS PROXIMAS ETAPAS

A construção do referencial teórico permitiu a elaboração de premissas que se transformaram em guias para a confecção do roteiro de entrevista. Essas entrevistas, já em andamento, servirão de base para a elaboração de um estudo de caso sobre o tema. As premissas estabelecidas foram.

Premissa 1: Uma efetiva execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.

Premissa 2: A organização deve seguir a estratégia e não o contrário. Após a formulação, é preciso ajustar processos, redesenhar a estrutura e adequar as tecnologias à nova estratégia. Não ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado.

Premissa 3: A estratégia depende diretamente de pessoas. Para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição. Além disso, devem ser criados sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados à estratégia, assegurando foco na execução das prioridades estratégicas.

Premissa 4: A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros. É preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JUNIOR, S. T. **Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões?** Salvador: Anais...Enanpad 2006. 15 p.
- 2 - MORRIS, P.; JAMIESON, A. Translating corporate strategy into project strategy, 1. ed. Pennsylvania-USA: **Project Management Institute**. 2004. 116 p.
- 3 - SRIVANNABOON, S. **Linking project management with business strategy**. Project Management Journal, v. 37, n. 5, p. 88-96, dez. 2006.
- 4 - BREDILLET, C. **Mapping the dynamics of the project management field: Project management in action**. Project Management Journal, dez. 2008.
- 5 - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)**. 2000 ed. Newtown Square, Penn., USA: Project Management Institute. 216p.
- 6 - GAJ, L. **O estrategista**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- 7 - MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 8 - NORRIE, J.; WALKER, D. H. T. **A balanced scorecard approach to project management leadership**. Project Management Journal, dez. 2004.
- 9 - KERZNER, H. **Strategic planning for a project office**. Project Management Journal, Jun. 2003.
- 10 - HELDMAN, K **Project Manager's Spotlight on Risk Management**. Alameda: Harbor Light Press, 2005. 224p.
- 11 - DUQUE, W. S.; PELISSARI, A. S.. **Proposição de Modelo entre Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: Alinhamento de Processos para a realização de Objetivos Organizacionais**. Enanpad. Rio de Janeiro: Enanpad, 2010.
- 12 - PAGNOCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 420 p.
- 13 - KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- 14- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- 15 - LEVY, A. R. **Por que ganham os que ganham?** Buenos Aires: Paperback, 2000.
- 16 - SRIVANNABOON, S. **Linking project management with business strategy**. Project Management Journal, v. 37, n. 5, p. 88-96, dez. 2006.
- 17 - MULLER, C. J.. **Modelo de Gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. Porto Alegre, 2003.