

## **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[9]

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

### **Metodologia**

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.

### **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 - MORRIS, P.; JAMIESON, A. Translating corporate strategy into project strategy, 1. ed. Pennsylvania-USA: **Project Management Institute**. 2004. 116 p.
- 9 - NORRIE, J.; WALKER, D. H. T. **A balanced scorecard approach to project management leadership**. Project Management Journal, dez. 2004.