

WORKING PAPER: Relacionando a Governança Corporativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos sob a ótica da Teoria dos Stakeholders

Alamir Costa Louro*

RESUMO

Organizações Orientadas a Projetos (OOP) referem-se a uma variedade de formas organizacionais que envolvem a criação de projetos como atividades correntes. Segundo Hobday (2000) tal forma organizacional tem recebido crescente atenção nos últimos anos para atender à emergente complexidade do mercado. O presente artigo sugere que as OOP necessitam adotar abordagens integradoras para facilitar sua governança e o realinhamento do conhecimento. É geralmente reconhecido o esforço das OOP nessa tentativa de integrar seus conhecimentos e estruturas. Parte dessa problemática é intrínseca à natureza das mesmas, já que se pode extrair do conceito básico que lhe dá proveniência, que segundo o PMI (2008) é: um projeto pode ser visto como um esforço temporário e progressivo para criar um produto, serviço ou resultado único. O objetivo deste working paper teórico é investigar como a adoção da abordagem do Moderno Gerenciamento de Projetos (MGP) dentro das organizações tem influenciado a governança dessas organizações e vice-versa. Este artigo conclui que as OOP ainda são pouco exploradas academicamente, assim como a teoria dos stakeholders é também pouco conhecida pelos praticantes do MGP, outra contribuição é que há uma necessidade de desenvolver uma linguagem comum para promover o diálogo entre a prática e a academia. O objetivo de usar a ótica da teoria dos stakeholders não é propor uma solução de melhoria para as OOP, mas sim, aprofundar a problemática a partir das possibilidades desse viés de estudo.

Palavras-chave: Organizações Orientadas a Projetos. Governança Corporativa. Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento de Portfólio. PMO. Teoria dos Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é investigar e compreender as relações entre a Governança Corporativa e o MGP nas OOP, sob a ótica diferenciada da Teoria dos *Stakeholders*. O significado de diferenciado está na ótica interna e externa em relação à organização dessa teoria. O artigo inicialmente oferece uma visão geral das diferentes definições referentes às OOP destacando como elas tentam adotar estruturas para alcançar os objetivos da organização. Destaca-se que a problemática apontada para as OOP pode estar relacionada à base teórica prescritiva atual sobre o MGP.

É bem conhecido que em muitas organizações, por muitas vezes, o planejamento não é bem executado. O MGP então surge como forma de ajudar a torná-lo mais racional, principalmente nos casos de recursos escassos e disputados por stakeholders conflitantes. No entanto o presente artigo defende que muitos autores funcionalistas têm atuado de forma

* UFES. E-mail: alamirlouro@gmail.com
MPGOA, João Pessoa, v.2, n.1, p. 78-94, 2013.

normativa buscando a excelência no uso dos recursos, mas isso eventualmente se torna um problema maior que só incide na necessidade de aumentos nos controles gerenciais.

Inicialmente deve-se reconhecer que as OOP, fruto do MGP, têm seus próprios e peculiares problemas relacionados à integração dos conhecimentos e estruturas por causa do fórum em que são tomadas as decisões, isto é, normalmente as decisões de projetos não refletem os objetivos da organização e seus stakeholders, havendo um desnivelamento de conhecimento entre os gestores de dentro do projeto e os de fora, de forma similar pode-se perceber que em determinados projetos há stakeholders atuantes e outros não atuantes.

As OOP de TI são bons exemplos dessa problemática, mas há outros tipos de organizações que também vêm se estruturando como OOP: empresas de consultoria, de engenharia, de arquitetura etc. Embora as OOP originalmente tenham surgido do desejo de se gerenciar projetos de forma mais eficaz, sem interromper o modelo organizacional tradicional, seu enquadramento em modelos mecanicistas já pré-existentes pode ter criado efeitos negativos que inclusive podem minimizar os efeitos positivos propostos pelo MGP. Esse advento deve ser estudado e especificamente na área de TI ele tem desdobramentos muito interessantes, por conta das peculiaridades dessa área, como, por exemplo: o auto turnover das equipes, perdendo-se assim conhecimento importante para a organização, outra singularidade é a dificuldade da determinação do escopo dos projetos de TI, o que sugere uma maior complexidade para se tratar com stakeholders diversificados.

Uma revisão da literatura sobre estudos organizacionais apresenta perspectivas relacionadas à Governança Corporativa que promovem uma mudança de uma visão estritamente relacionada ao acionista (shareholder), se deslocando em direção ao atendimento dos interesses de outras partes interessadas (stakeholders), também envolvidos na criação de valor, mesmo que o atendimento a tais interesses possam ser entendidos apenas como um processo de legitimação, visão neoinstitucionalista (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

A partir do ponto de vista da Teoria dos Stakeholders pode-se tentar estudar o movimento das organizações em direção a uma abordagem orientada a projetos. Tal movimento, premissa assumida pelo presente artigo, pode representar uma mudança de paradigma na área de estudos organizacionais da Administração. É surpreendente que a academia tenha aparentemente, até então, negligenciado o MGP. Por outro lado, no contexto prático, parece também inadequado que os Gerentes de Projetos (GPs) não tenham um conhecimento mais formal sobre estratégia e Governança Corporativa. Questões emergem,

principalmente, quando se vê a dificuldade dos GPs em se comunicarem com a alta gestão ou algum de seus conselhos administrativo.

Deve-se destacar a importância de estabelecer uma relação em dois sentidos, que reconhece que a prática do MGP pode e vai influenciar as práticas organizacionais e, por conseguinte, os estudos acadêmicos, assim como o contrário também pode ser verdade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Faz-se necessário contextualizar primeiramente a tradição econômica neoclássica, que não olha para dentro da empresa, portanto não é surpreendente então que não tenha visto a possibilidade de conflitos internos relativos à forma como uma empresa deve ser gerenciada. Tal tradição assumiu um objetivo monolítico para a empresa: a maximização do lucro (BARNEY; HESTERLY, 1996).

Donaldson (1996), ao defender a teoria da contingência, afirma que há um pluralismo de teorias na área de estudos organizacionais, paradigmas esses que surgiram principalmente da sociologia e da economia: dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), institucional (POWELL; DIMAGGIO, 1991), ecologia populacional (HANNAN; FREEMAN, 1989), da agência (JENSEN; MECKLING, 2008) e a economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Mais especificamente, segundo esse último autor, as estruturas de governança são responsáveis por economizar os custos de transação, na medida em que coordena as atividades econômicas. Para essa teoria há então dois pressupostos comportamentais relacionados aos custos de transação: oportunismo e racionalidade limitada.

Detalhando mais o entendimento, pode-se dizer que nem todos os agentes envolvidos em uma transação têm as mesmas informações, e mesmo se tivessem, não conseguiriam processar todas, o que gera espaço para atitudes oportunistas, ou seja, configura-se a utilização da informação em benefício próprio, o que gera uma situação desigual entre as partes envolvidas na transação. Para tal autor, se prevenir contra o oportunismo gera custos de transação, o que não combina com a idéia da maximização do lucro dos acionistas (Shareholders).

A relação de agência é definida por Jensen e Meckling (2008) como um contrato no qual uma ou mais pessoas (os principais) engajam outras pessoas (os agentes) para desempenhar algum serviço que envolva delegação de alguma decisão ao agente. Esta relação

MPGOA, João Pessoa, v.2, n.1, p. 78-94, 2013.

contratual deriva dos estudos de Coase (1937), o qual define a firma, ou empresa, como um complexo de contratos. O problema de agência decorre, segundo Jensen e Meckling (2008), da relativa generalização do problema de instigar um agente a ter um comportamento no qual possa maximizar o bem-estar do principal, repercutindo provavelmente em custos de agência.

Assim, argumentam os autores, isto decorre da impossibilidade para o principal ou para o agente de sustentar um relacionamento de agência a um custo zero, ou seja, garantir que o agente vai tomar decisões que do ponto de vista do principal, sejam “perfeitas”.

Neste sentido, Jensen e Meckling (2008), utilizando-se da teoria da agência, teoria da firma e teoria das finanças, buscam demonstrar como se dá o comportamento dos atores a partir das circunstâncias nas quais incorrem a utilização do capital para investimento, bem como os custos relativos do conflito de interesse entre as partes, que segundo eles, diminuem o valor da firma.

A plataforma teórica da Governança Corporativa tem suas origens nessas discussões que envolvem as teorias de agência, de custos de transação e da firma.

Nesse momento então se faz necessário conceituar formalmente a Governança, ou Governança Corporativa, que é uma estrutura para determinar os objetivos institucionais e monitorar seu desempenho no intuito de concretizá-los. Ou segundo o IBGC (2012):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Existem diversas formas de se conceituar a governança corporativa, mas não é objetivo desse artigo aprofundar nessas nuances.

2.2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

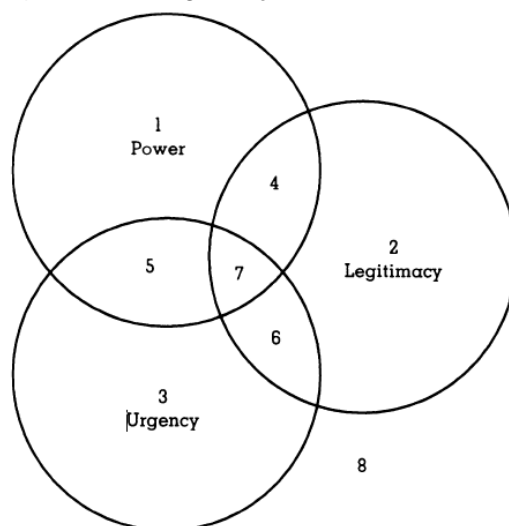
Uma abordagem alternativa à teoria da maximização da riqueza dos shareholders é a teoria do equilíbrio dos interesses das partes interessadas, ou simplesmente teoria dos stakeholders. Para Friedman (1970), “a responsabilidade social do negócio é aumentar o lucro”, isto é, segundo esse autor, a teoria dos acionistas é amplamente aceita quando o foco organizacional está na supremacia dos interesses dos acionistas. Mas outra visão sugere uma variedade bem maior de objetivos organizacionais com escopo mais amplo para o negócio, MPGOA, João Pessoa, v.2, n.1, p. 78-94, 2013.

chegando a visões mais radicais dentro da perspectiva dos stakeholders que teorizam as organizações como instituições sociais e como um concentrado de objetivos sociais.

Importante destacar que essa teoria lida com ineficiência e subotimização devido há conflitos entre stakeholders. Tal teoria não fornece um critério objetivo para a tomada de decisão em casos conflitantes e nem uma maneira para a avaliação de desempenho, essa é uma crítica necessária e que precisa ser discutida pela academia. Explicando melhor: na situação de múltiplos objetivos entre stakeholders, a decisão seria tomada com base em critérios subjetivos do gestor, podendo levar a ineficiências decorrentes de limitações técnicas ou do problema de agência.

A questão principal sob a ótica dessa teoria é quanto à identificação e priorização dos stakeholders, tal questão é independente do nível em que é estudada, isto é, no nível do projeto ou da organização. Como sugestão de solução, vários pesquisadores fazem ranqueamento dos stakeholders em categorias, uma abordagem bastante interessante é a de (MITCHELL; AGLE; WOOD, 2010) que propõe três atributos não excludentes: poder, legitimação e urgência, gerando então oito categorias diferentes: 1-dormente, 2-discricionário, 3-exigente, 4-dominante, 5-perigoso, 6-dependente, 7-definitivo, 8-não stakeholder, que são definidas a partir dos três atributos como mostrado na figura 1 abaixo:

Figura 1 – Categorização dos Stakeholders.



Fonte: (MITCHELL; AGLE; WOOD, 2010)

2.3 O MODERNO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo Dinsmore (2005), no ambiente funcional de uma empresa, o trabalho segue processos, métodos e rotinas. Procura-se manter o fluxo de trabalho sem interrupções e

mudanças. Mas sempre um novo produto precisa ser lançado, um concorrente cria uma novidade e influencia o mercado, uma nova tecnologia surge, ou um processo diferenciado é descoberto. É necessário então haver uma mudança. Para esse autor estão criadas as condições que justificariam a criação de um projeto.

Em meados da década de 90, a orientação a projetos passou a ter uma ampliação da sua área de atuação. Segundo Sbragia et al (2009) esta expansão foi provocada pelo crescimento do evento denominado globalização, que culminou em uma disputa acirrada entre as organizações, obrigando-as a dar respostas cada vez mais rápidas às pressões internas e externas, condensando assim o ciclo de vida dos produtos, normalmente tudo isso é provocado pelos rápidos desenvolvimentos tecnológicos.

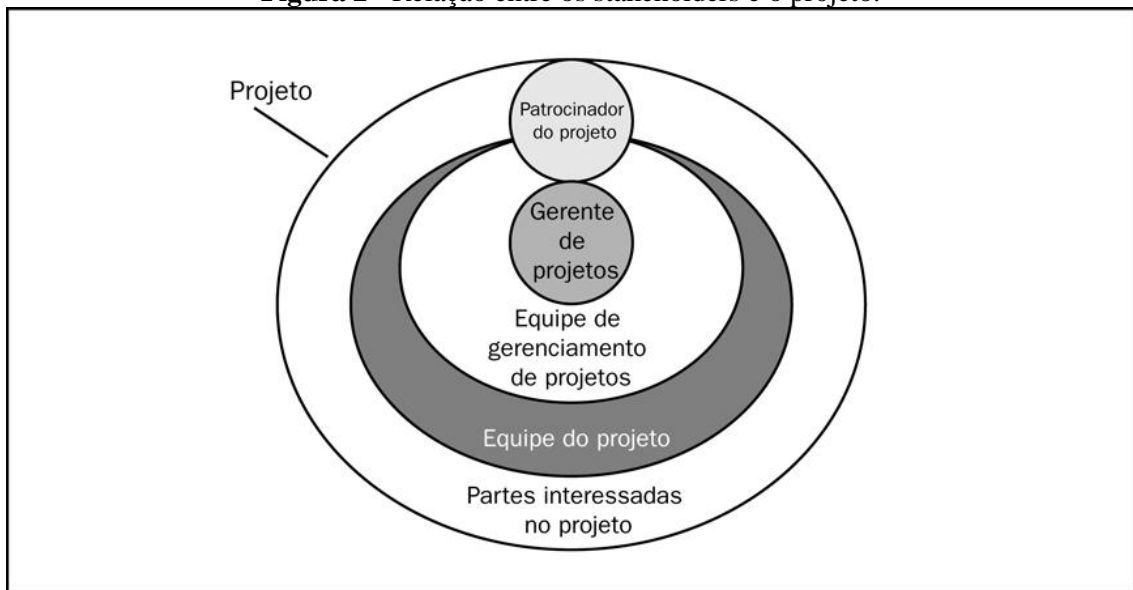
Neste contexto, novamente Sbragia et al (2009) argumentam que a aplicação do MGP é ampla, devido sua característica de enfatizar de certa forma um método técnico, e de outra, privilegiar o planejamento gerencial e a perspectiva comportamental, podendo, por exemplo, prover projetos de mudança organizacional em marketing, recursos humanos, e em muitas outras áreas. Esses mesmos autores argumentam que surge o MGP, do qual é retirada o seu aspecto puramente técnico, característico na visão da engenharia, e se adota uma postura com visão gerencial.

O presente artigo sugere que é possível esperar uma evolução do MGP como uma ferramenta com características de governança, traduzido pelo controle do andamento dos projetos no intuito de garantir que o objetivo da organização seja alcançado, mas desafios relacionados aos Stakeholders são cada vez mais prementes. O MGP pode ser estudado sob olhares diferentes: ciências sociais, engenharias, TI. No presente artigo é estudado sob o viés dos estudos organizacionais.

2.4 STAKEHOLDERS SEGUNDO O MGP

De acordo com Dinsmore (2005), stakeholders do projeto são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto. A equipe do GP precisa identificar os stakeholders, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido. A Figura 2 ilustra o posicionamento dos stakeholders e toda a equipe do projeto.

Figura 2 - Relação entre os stakeholders e o projeto.



Fonte: PMI (2008)

Segundo o PMI (2008), os stakeholders possuem diversos níveis de responsabilidade e de autoridade que podem mudar durante o ciclo de vida do projeto. Sua responsabilidade e autoridade variam desde contribuições eventuais em estudos até o patrocínio total do projeto, que inclui o fornecimento de apoio financeiro e político. De forma que nem os stakeholders podem ignorar essas responsabilidades, nem os GPs podem ignorar os stakeholders.

Assim como no nível organizacional, normalmente, a identificação e categorização dos stakeholders no nível de projeto podem ser bastante difíceis. Se uma importante parte interessada não for identificada, poderá haver grandes problemas para um projeto. É necessário então obter uma visão mais ampla do que a propugnada pelos autores normativos do MGP, já que seu tratamento com relação ao assunto seria então apenas um deslocando do problema. Tal visão pode ser vista também quanto ao gerenciamento de riscos que normalmente carece da mesma atenção, isto é, ser tratado apenas no âmbito do projeto pode não ser suficiente. Quanto aos riscos o mercado tem usado os ERMs (Enterprise Risk management), que precisam ser melhor estudados.

Os stakeholders podem ter uma influência positiva ou negativa em um projeto. Stakeholders positivos são as que normalmente se beneficiariam pelo resultado bem-sucedido do projeto, enquanto stakeholders negativos são os que enxergam reverses a partir do sucesso do projeto. Por exemplo, líderes comunitários que se beneficiarão de um projeto de expansão industrial podem ser stakeholders positivos porque enxergam benefícios econômicos e sociais para a comunidade. Por outro lado, grupos ambientais poderiam ser stakeholders negativos se considerarem que o projeto prejudica o meio ambiente.

2.5 AS ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS A PROJETOS (OOP)

Quando se fala em várias estruturas de organizações que seriam orientadas a projetos é porque se pode classificá-las como na tabela 1, que mostra as possibilidades de estruturas organizacionais sob a ótica da orientação a projetos. É claro que não existem pontos exatos em tais classificações, existindo sim um continuum que vai das organizações tradicionais funcionais até a OOP. Para fins desse artigo está sendo usado o termo OOP como organizações sem ligações funcionais, isto é a forma organizacional mais a direita possível da tabela 1, que possui as características extremas e ideais para o estudo sob a ótica da teoria dos stakeholders.

Tabela 1 – Possibilidades de estruturas organizacionais

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceda	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMI (2008)

As OOP, ou PBO, Project Based Organizations, têm recebido atenção crescente nos últimos anos como sendo um arquétipo emergente de organização para integrar diversos recursos e conhecimentos intelectuais especializados (Hobday, 2000). Esse mesmo autor distingue seis formas organizacionais baseadas em projetos. Ele afirma que embora as OOP sejam comumente usadas em empresas industriais privadas, elas também são encontradas em outras organizações públicas e privadas, incluindo advocacias, empresas de consultoria, marketing até indústria do cinema e publicidade.

Muitas OOP iniciaram com um único e passaram para múltiplos projetos adotando sistemas corporativos de TI com o objetivo de gerir os dados produzidos pelos projetos de forma a agrupá-los para a interação com a governança. Muitas OOP desenvolveram escritórios de projetos (PMOs), que podem, dentre suas várias funções, ser usados para gerar

dados e desenvolver práticas de MGP padronizados. Outras ainda, têm implementado o gerenciamento de portfólio, que tem sido descrito como um gerenciamento coordenado do conjunto de projetos ou como o processo de análise, priorização e alocação de recursos organizacionais para os projetos em toda a organização. Essas três abordagens, que não são auto exclusivas, serão discutidas adiante.

Em todos estes exemplos, o foco está no MGP individual, com controle no nível empresarial com foco em medidas tradicionais para projetos (escopo, tempo, qualidade e custo) e na alocação de recursos.

A maioria das organizações têm implementado PMOs e estruturas de gerenciamento de portfólio que evoluíram a partir da estrutura tradicional, piramidal, funcional da organização. Algumas dessas novas estruturas têm desempenhado um papel financeiro pela priorização de recursos da organização, substituindo outras estruturas originárias da tradição anterior. Mas o grande desacordo dessa nova estrutura é quanto à tradução do conhecimento dos projetos individuais em conhecimento articulados no nível de Governança Corporativa. E os stakeholder têm tudo a ver com isso quando se percebe que as decisões tomadas são influenciadas por eles e normalmente não chegam da mesma forma para toda organização, causando maiores desalinhamentos de expectativas.

É factível entender modelos mecanicistas normatizados por guias como o do PMI (Project Management Institute), mas a realidade organizacional em torno de sistemas corporativos para tratar projetos, de PMOs ou de gestão do portfólio, é mais complexa e variada. São várias as opções diferentes para lidar com uma realidade de uma governança específica, inclusive a mais adotada parece ser ignorar o problema.

O padrão dos modelos de governança que são utilizados também não responde satisfatoriamente em todas as situações à problemática de atendimento e identificação dos stakeholders. Portanto se deve colocar na balança os benefícios da força principal das OOP, que se encontra em lidar com situações emergentes e responder rapidamente às necessidades dos clientes, mesmo que isso venha de encontro aos interesses mais amplos da organização. Tudo isso aponta para o fato de que há uma necessidade de se ampliar as perspectivas das OOP e adotar modelos organizacionais mais apropriados para elas.

3 ESTRUTURAS EM EVOLUÇÃO

Na literatura organizacional há debates que giram em torno de duas principais perspectivas organizacionais: alguns autores argumentam que o objetivo do negócio é aumentar o lucro e, portanto, deve perseguir os interesses dos shareholders, já outros acreditam que as empresas existem para servir os interesses das vários stakeholders. Os interesses dos stakeholders e a criação de valor são duas grandes questões que afetam a composição das organizações e, por consequência sua governança.

A necessidade das OOP serem mais integradas poderia ser fornecida por uma abordagem coerente de governança corporativa. Um problema particular, que é mal compreendido e que será discutido a seguir, é como criar um verdadeiro valor agregado para a organização através dos sistemas corporativos de projetos, dos PMOs e dos portfólios de projetos.

3.1 A INTEGRAÇÃO DOS PROJETOS COM A GOVERNANÇA

O MGP requer uma abordagem para facilitar a aprendizagem e o alinhamento das informações e expectativas. Ele expõe os resultados e mudanças regularmente que deveriam ser avaliados pelo nível, projeto ou organização, que for mais pertinente. No entanto parece não haver grande consenso sobre quem faz o que.

A associação APM (2004) publicou o “Guia para governança de Gerenciamento de Projetos” que tenta identificar os componentes dessa relação entre governança e o MGP como: direcionamento do portfólio, patrocínio (sponsorship) do projeto, eficiência e eficácia do Gerenciamento de Projetos e a divulgação e o Reporting. A partir desses componentes, essa associação conclama vários princípios para evitar causas comuns de problemas em projetos, mas fez-se necessário citar dois destacados: a falta de conhecimento ou contato com o alto nível dos fornecedores da indústria e o fato das avaliações de propostas serem dirigidas por preço inicial, ao invés de valor agregado de longo prazo. Pode-se inferir que ambos os problemas podem ser relacionados exatamente com a gestão de stakeholders. Tal associação age normativamente já em 2004, o que pode indicar uma necessidade de discussão mais ampla no foro acadêmico.

3.2 A INTEGRAÇÃO ATRAVÉS DA GESTÃO DE PORTFÓLIO

É fácil perceber da prática que organizações que adotam projetos como meio para alcançar resultados têm grande trabalho para priorizar tais projetos. O gerenciamento de portfólio é uma abordagem que visa alinhar esforços dos projetos com os objetivos da organização e “otimizar” o uso eficiente de recursos. A criação de valor é um elemento essencial para um bom gerenciamento de portfólio de projetos, privilegiando aqueles que maximizam as oportunidades e minimizam os riscos.

Um problema fundamental na tomada de decisão relacionada ao portfólio, que muitas vezes se baseia em ferramentas computacionais que coletam e agrupam dados de desempenho financeiros e quantitativos de projetos individuais, é não levar em conta as interdependências organizacionais. A tomada de decisão no nível de portfólio parece não desfrutar da mesma forma, mais qualitativa e política, de tomada de decisão no nível organizacional por parte da alta gerência.

O gerenciamento de portfólio deve levar em conta mais do que a viabilidade financeira e considerar a perspectiva de um sistema de eficácia e vantagem competitiva organizacional, assunto tratado pela estratégia organizacional. Não é objetivo desse artigo aprofundar sobre estratégia, que academicamente tem vários autores clássicos como: Mintzberg, Porter, Ackoff, Ansoff, Drucker, Chandler.

3.3 GOVERNANÇA ATRAVÉS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO)

Muitas organizações estão usando o conceito de PMO (Project Management Office) para gerenciar, direcionar ou simplesmente apoiar múltiplos projetos organizacionais. É um conceito de estrutura organizacional ainda em desenvolvimento no advento das OOP. É possível notar que seu objetivo também abarca necessidades de alinhamento dos projetos com os objetivos organizacionais e não apenas a eventual visão de que os PMOs são frequentemente utilizadas para consolidar e distribuir dados (reporting).

A principal tarefa de um PMO parece ser monitorar, gerar relatórios, padronizar processos e procedimentos, bem como garantir a capacitação dos GPs. Por outro lado os fatores críticos de sucesso (FCS) da literatura parecem estar ligados ao alinhamento com os objetivos da alta administração e, por conseguinte com a governança. Pode-se inferir da prática uma grande semelhança de tal estrutura com a estrutura exigida pela Governança Corporativa, principalmente em OOP.

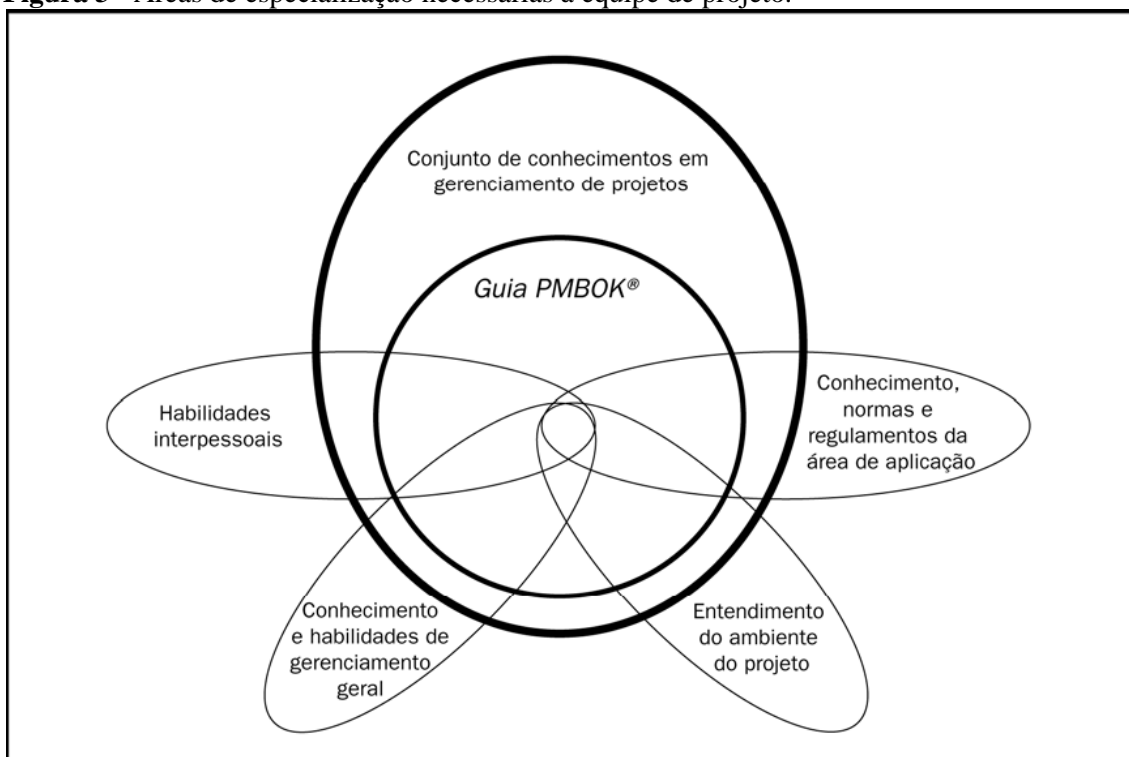
O ponto de vista mais operacional do PMO é obtido como um ponto central para a implementação do MGP em toda a organização, bem como um elemento de apoio que aplica ferramentas e técnicas de forma eficaz.

Assim como a APM (2004), o presente artigo defende que a fim de promover a flexibilidade e o dinamismo do ambiente de projetos e lidar com ambientes turbulentos, o elo estratégico é crucial, o qual consiste em interpretar os objetivos organizacionais e oferecer os meios para reformulá-lo. Outro ponto também acompanhado pelo presente artigo é que a APM (2004) defende que uma organização sustentável devem contar com líderes da alta gerência (relacionados ao Project Sponsorship) para desenvolver e facilitar a realização da missão e visão e também desenvolver os valores organizacionais, tudo isso através de políticas relevantes em conjunto com os stakeholders de forma alinhada com a estratégia organizacional.

4 UMA ANÁLISE ADICIONAL E POSSIBILIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

Para que um projeto seja bem sucedido, a equipe de projetos deve possuir além de conhecimentos documentados no Guia PMBOK®, outros conhecimentos e habilidades indispensáveis no MGP, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - Áreas de especialização necessárias à equipe de projeto.



O objetivo do artigo não é defender a teoria dos stakeholders como uma teoria explicativa para os problemas e soluções que uma OOP trás em seu escopo, mas sim aprofundar as problemáticas relacionadas aos stakeholders: sua identificação, sua necessidade de tratamento diferenciado etc., tudo isso com auxílio de uma breve revisão de estudos organizacionais.

Talvez a maior contribuição prática e imediata desse artigo seja a sugestão de um aprofundamento no conhecimento em áreas específicas, hoje certamente subjugadas, e uma maior aproximação do MGP para com os estudos sobre Governança Corporativa.

Uma sugestão é: a necessidade de maior conhecimento econômico por parte do GP. Há uma simples argumentação: só há projetos e portfólios a serem gerenciados se antes houver decisões de investimentos. É fato o impacto que as mudanças no cenário macroeconômico têm sob a racionalidade dos gestores da alta direção. Pode-se inferir então que tais impactos têm reflexos nas decisões de início e continuidade de projetos, mesmo projetos considerados estratégicos e viáveis em determinado momento.

Desde quando Adam Smith, pai da economia moderna, publicou “A Riqueza das Nações”, o entendimento dessa racionalidade vem sendo discutido por economistas, psicólogos, sociólogos, administradores entre outros. Smith argumentava que agentes econômicos agiam de acordo com o "interesse próprio", isto é, de forma individualista assim como descrito por Friedman (1970), mas esse assunto é bastante controverso, decisões de investimento estão ligadas com vários stakeholders que influenciam a atratividade dos projetos. Uma crítica necessária ao normativismo atual está no fato que tal variável econômica é tratada, por exemplo, apenas como uma restrição pelo PMBoK, tirando o GP do cenário da tomada de decisão quando se trata de análise econômica. Isso tem implicações imediatas em OOP onde a governança não pode estar distante dos GPs.

Um dilema recorrente dentro das OOP são as exigências por autonomia dos GPs e apesar disso a necessidade de sua inserção dentro da governança organizacional. Estas tensões inerentes às OOP devem ser analisadas para se criar um sistema de interação complexo entre vários projetos e os stakeholders, em continua mudança bem como em situações de descentralização e reorganização das práticas institucionalizadas que, por sua vez, resultam na necessidade de aumento da difusão do conhecimento.

As práticas relacionadas ao gerenciamento de portfólio e aos PMOs estratégicos, ao contrário das práticas do MGP instrumentalizadas atualmente pelas associações e institutos com ação normatizantes, destinam-se a lidar com situações complexas e ambíguas, onde certo

número de stakeholders interage uns com os outros em diferentes níveis e, portanto, é essencial desenvolver uma abordagem integrativa para a governança. O advento das OOP, com seus requisitos de autonomia e descentralização das equipes de projeto, e do conhecimento distribuído, cria desafios para a prática gerencial. Estes desafios têm consequências para as teorias dos estudos organizacionais. Esta tensão é ainda maior e mais óbvia em organizações que adotam o paradigma mais mecanicista.

Há poucos trabalhos na comunidade acadêmica a investigar questões como:

- 1- Quando definida em estruturas tradicionais, a orientação a projetos apresenta algumas deficiências como a dificuldade para coordenar a aprendizagem organizacional;
- 2- Em ambientes turbulentos, a relativa autonomia das equipes de projeto, mudando constantemente as condições dos projetos gerando ambiguidade no contexto organizacional muitas vezes resulta em práticas de trabalho que influenciam a organização;
- 3- O reconhecimento de que a prática do MGP pode influenciar práticas organizacionais;
- 4- Há a possibilidade de uma redefinição das organizações por meio do MGP, representando um desafio para as teorias de estudos organizacionais;
- 5- Perceber que as fronteiras da organização estão se tornando mais fluidas e são cada vez mais definidas pela complementaridade em vez de estruturas impostas, e os stakeholders de projetos têm alto grau de relação com essa fluidez;

Futuros estudos para próxima versão do Working Paper:

ALHAWARI, S.; KARADSHEH, L.; NEHARI TALET, A.; MANSOUR, E. Knowledge-Based Risk Management framework for Information Technology project. *International Journal of Information Management*, 32(1), 50–65.

ARENA, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675, 2010. Disponível em: doi:10.1016/j.aos.2010.07.003

LEROUX, K. Managing Stakeholder Demands . *Administration & Society* , 41 (2), 158–184, 2009. Disponível em: doi:10.1177/0095399709332298

5 CONCLUSÕES

O problema, discutido por esse artigo, a ser resolvido em qualquer nível, projeto ou organização, é quanto à identificação e priorização dos stakeholders, vários pesquisadores fazem ranqueamento dos stakeholders em categorias, uma abordagem interessante é a de (Mitchell, Agle, & Wood, 2010) que propõe: poder, legitimação e urgência.

Este artigo conclui que um aspecto importante e inexplorado da OOP, reside no desenvolvimento de um relacionamento colaborativo entre as áreas de Projeto e a Governança Corporativa e há necessidade de se desenvolver uma linguagem comum que promova o diálogo.

Uma crítica à academia é relacionada à percepção que em vez dela procurar formas de adaptar a organização a abordagem baseada em projetos, ela vem buscando maneiras de encaixar a orientação a projetos nos paradigmas organizacionais atuais.

A abordagem dos stakeholders a partir do MGP pode ser combinada com o conceito de valor agregado, agindo em vários níveis da organização, aumentando assim o valor total da organização. Para tal uma visão integrada de projetos deveria ligar diretamente projetos à governança, incentivando as redes sociais organizacionais a criarem mais valor. A colaboração desse artigo é organizar tal visão, já em trabalhos futuros será necessário operacionalizá-la, um bom caminho é a busca por estudos de caso de sucesso de governança em OOP. Não foi tratado aqui a Governança e o MGP como uma dicotomia, mas com perspectivas teóricas e práticas no sentido de uma convergência.

Existe um risco de tentar encaixar o MGP numa “gaiola de ferro” organizacional. Ao fazer isso, as suas principais características de flexibilidade e dinamismo poderão ser perdidos e sua contribuição para as práticas de gerenciamento muito reduzido.

De forma conclusiva é corroborado aqui o argumento de Hobday (2000), que propugna que as OOP são idealmente apropriadas para lidar com ambientes turbulentos e complexos, onde uma abordagem mais orgânica é naturalmente mais adequada. A partir dessa percepção pode-se inferir que os controles do MGP mais tradicionais, calcados na formalização, podem não ser os ideais para se permitir o nível de inovação necessário a tal cenário.

Pouca ou nenhuma pesquisa foi realizada em administração sobre a abordagem de projetos relacionando com a Governança Corporativa usando a ótica dos stakeholders e esse artigo apenas se interessa em introduzir tal discussão.

ABSTRACT

Project-Oriented Organizations (POO) refers to a variety of organizational forms that involve the creation of projects as current activities. According to Hobday (2000) such organization has received increasing attention in recent years to meet the emergent complexity of the market. This paper suggests that POO need to adopt integrative approaches to facilitate their governance and knowledge realignment. It is generally acknowledged the effort of POO attempt to integrate their knowledge and structures. Part of this problem is intrinsic to their nature, that can be extracted from the origin of its basic concept, which according to the PMI (2008): a project can be seen as a temporary and progressive effort to create a unique product, service or result. The aim of this working paper is to investigate, within organizations, how theoretical approach of Modern Project Management (MPM) and governance has influenced each other. This article concludes that the POO are still unexplored academically, as well as the stakeholder theory is also little known by practitioners of MPM, another contribution is that there is a need to develop a common language to promote dialogue between practice and Academy. The purpose of using stakeholder theory perspective does not propose a solution to improve the POO, but to deepen the problem from the possibilities of this study bias.

Keywords: Project-Oriented Organizations, Corporate Governance, Project Management, Portfolio Management, PMO, Stakeholder Theory.

REFERÊNCIAS

APM. Directing change: a guide to governance of project management. High Wycombe: association for project management, 2004. Disponível em: <http://zip.net/bqk7G7>. Acesso em: 2012-11-14.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 115–147). Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, n.4, p.386-405. 1937. Disponível em: <<http://www.jstor.org>>. Acesso em: 2012-11-14.

DONALDSON, L. The normal science of structural contingency theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies*. London, England: Sage, p. 57–76, 1996.

DINSMORE, P.C.; SILVEIRA NETO, F.H. da. *Gerenciamento de Projetos: como gerenciar um projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. (W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter, Eds.) *The New York Times Magazine*, 32(13), 173–178, 1970. Disponível em: doi:10.1007/978-3-540-70818-6_14

HANNAN, M.; FREEMAN, J. *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press., 1989.

HOBDAY, M. The project-based organization: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7-8), 871–893, 2000. Disponível em: doi:10.1016/S0048-7333(00)00110-4

IBGC. Site Oficial do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/> Acesso em: 18 out. 2012.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360, 1976.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886, 2010.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row, 1978.

POWELL, Walter W; DIMAGGIO, Paul J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

PMI (Project Management Institute) Standards Committee. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*, 4th ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2008.

SBRAGIA, R.; RODRIGUES, I.; PISCOPO, M. R.; & VANALI, N. Gerenciamento de Projetos: avanços e tendências na pesquisa acadêmica. [fia.com.br](http://www.fia.com.br). 2009. Disponível em: <http://www.fia.com.br/ConhecaFIA/programas/pgt/gestaoProjetos/publicacoes/Documents/MPM 2009- GPavancos e tend pesquisa.pdf>

WEILL, Peter, ROSS, Jeanne W. *Governança de TI*. 1a edição, Ed. M. Books, 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985.