

5 Conclusão

O trabalho teve como objetivo avaliar o modelo de gestão do Grupo EBX, baseado em projetos, verificando o efetivo alinhamento estratégico aos projetos gerenciados, à luz da percepção dos executivos das sete principais empresas do grupo atualmente. Para que o objetivo fosse cumprido, foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa, por meio de entrevistas, baseada nas premissas de que uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada, de que a organização deve seguir a estratégia e não o inverso, que a estratégia depende diretamente de pessoas e de que a estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros.

Todos os profissionais entrevistados exercem funções estratégicas em suas empresas e são do primeiro ou segundo escalão de executivos, diretamente relacionados aos processos decisórios, em empresas de variados segmentos.

Os executivos entrevistados apresentam características variadas, sendo alguns das áreas financeiras, outros das áreas de gestão de projetos ou estratégia, mas seus depoimentos apresentaram diversas convergências, o que parece demonstrar homogeneidade na formação cultural das empresas, nos processos de negócios e amadurecimento em relação a gestão da estratégia e projetos.

As categorias são relacionadas diretamente umas as outras, pois não há como abordar planejamento estratégico sem relacioná-lo com processos organizacionais ou desenvolvimento organizacional, e não há como abordar tudo isso sem falarmos de pessoas. O planejamento estratégico é a formalização da estratégia, com a definição de metas, objetivos e direcionamento claros de uma organização, que para funcionar precisa que seus processos sejam alterados ou ajustados de forma a possibilitar e garantir que o planejamento é alcançável. Mas isso tudo não é possível de ser atingido caso as pessoas não compreendam o desdobramento do plano estratégico e quais são os seus papéis e responsabilidades

em cada um dos processos para que se chegue ao resultado definido no planejamento estratégico.

Se trabalharem dessa forma, o desenvolvimento organizacional começa a ocorrer invariavelmente, pois as pessoas começam a ajustar os processos, a se engajarem diante do objetivo maior da organização, culminando no processo de aprendizado organizacional e mudança da cultura.

Considerando as inter-relações citadas, com foco na verificação de que os projetos gerenciados estavam ou não alinhados ao planejamento estratégico das organizações, a pesquisa em questão apontou para uma grande lacuna no Grupo EBX de alinhamento estratégico com os projetos efetivamente gerenciados no dia a dia, com a existência de projetos não alinhados estrategicamente aos seus planos de negócio.

E, de acordo com os fatos constatados na pesquisa, Lobato et al (2004) corroboram que neste cenário competitivo, existe a necessidade de se encontrar novas formas de se implementar estratégias, assim como Porter (1980), que afirma que nenhuma organização será competitiva em todos os ramos de negócios com a manutenção da mesma estratégia, ou seja, cada organização é competitiva em algumas de suas indústrias, onde características específicas determinam sua vantagem competitiva e, por isso, as empresas devem sempre se reinventar, redefinir suas estratégias, em uma espécie de metamorfose evolutiva, se preparando para um novo mercado e corrigindo seus rumos para implantação eficiente dos objetivos estratégicos definidos.

Por meio do exame das percepções externalizadas pelos executivos e de suas associações com as afirmações que embasavam cada proposição, identificamos algumas principais causas da não existência de um alinhamento, elencadas abaixo:

- não existência de uma área em cada empresa responsável pelo planejamento estratégico da organização, seu acompanhamento e revisão periódica;
- ausência de um ciclo formal de planejamento estratégico, alinhado ao ciclo orçamentário;
- falta de uma área focada na gestão de projetos estratégicos, realizando a gestão de portfólio dos projetos e ações desdobradas do planejamento estratégico;

- ausência de processos mapeados em todas as empresas, com definições de papéis e responsabilidades claras de todas as áreas e conexões entre eles;
- falta de comunicação da estratégia para todos os colaboradores das organizações e não formalização de reuniões de performance rotineiras para acompanhamento da evolução dos projetos e iniciativas.

A liderança tem papel fundamental em todas as etapas que envolvem projetos ou processos estratégicos, e precisa estar ciente da necessidade da transformação para que ela ocorra. Sem o aval da liderança, não existe a possibilidade de atuação estratégica.

5.1. Recomendações

A partir da análise das entrevistas com os executivos do grupo EBX pode-se recomendar algumas ações no curto e médio prazo a serem implantadas que poderão suportar o melhor desdobramento da estratégia de cada uma das empresas em seus projetos e ações executados no dia a dia, são elas:

- criação de uma área formal na estrutura organizacional com foco na gestão do planejamento estratégico de todas as empresas;
- estabelecimento de um ciclo anual de planejamento estratégico que deve ser realizado ao mesmo tempo para todas as empresas, conduzido pela holding do grupo e combinado em seguida com o ciclo orçamentário;
- envolvimento da área de Recursos Humanos para o desdobramento e estabelecimento das metas individuais de acordo com as ações e objetivos definidos no planejamento estratégico de cada organização;
- *empowerment* de todos os escritórios de projetos (PMOs) existentes em cada empresa para que gerenciem todo e qualquer tipo de projeto estabelecido, fortalecendo a visão de portfólio de projetos – para que um projeto seja executado, ele deverá passar pela análise da área de planejamento estratégico e em seguida pelo escritório de projetos;

- definição de uma campanha corporativa para todas as empresas do grupo anual sobre o planejamento estratégico, objetivos e metas estabelecidas para cada empresa do grupo, aonde os executivos devem apresentar a todos das suas equipes os pontos discutidos;

Acredita-se que com a implantação dessas medidas, grande parte do *gap* existente, relatado e analisado na pesquisa poderá ser reduzido, permitindo um melhor alinhamento dos projetos gerenciados com a estratégia das empresas do grupo EBX.

5.2. Sugestões para novas pesquisas

Os resultados da pesquisa realizada apresentaram-se relevantes para os executivos do Grupo EBX no que tange ao tema de gestão de projetos e estratégia, de forma que se pode estendê-la para obter a confirmação dos resultados em novo ambiente, ou até mesmo por meio de outros métodos.

Uma das possibilidades de estudos futuros na mesma linha de pesquisa pode se dar por meio da realização da análise do processo de gestão da estratégia e projetos em outras holdings multi negócios para buscar melhores práticas e os pontos tangentes e divergentes em relação ao que é executado no Grupo EBX.

Outra variável também muito importante, mas que foi excluída da pesquisa realizada foi a identificação de que forma a implantação do modelo de gestão por projetos do planejamento estratégico influencia a cultura organizacional.

Outra possibilidade seria a identificação das características das organizações maduras e que realizam gestão de portfólio para acompanhamento da implantação da estratégia e que poderiam ser adotadas em grandes organizações.

Mais uma possibilidade poderia ser a realização de um estudo em profundidade com todos os executivos do Grupo EBX para traçar efetivamente as ações em comum acordo para um processo único de desdobramento da estratégia nas suas organizações, o que poderia ter como principal produto uma proposta de modelo de gestão diferenciado com esse foco.