



A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO NA GESTÃO DE PROJETOS

Niéle Frozi Antunes Carbonera

Resumo: O presente trabalho aborda aspectos teóricos que norteiam a cultura organizacional e seu impacto na gestão de projetos. Para a realização do estudo a pesquisa foi dividida em três partes: 1) cultura organizacional; 2) gestão de projetos; e 3) o impacto da cultura organizacional na gestão de projetos. Na primeira parte foi abordada a conceituação e o que compõe a cultura organizacional. Na segunda parte, foi abordada a gestão de projetos, seu conceito e etapas. A terceira parte discorre sobre a interligação da cultura organizacional com a gestão de projetos e o impacto que as mudanças constantes podem acarretar nos projetos em andamento, concluindo que a cultura organizacional está intrínseca na gestão de projetos impactando diretamente a idealização, o planejamento, a execução e a conclusão dos projetos.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão de Projetos. Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão em constantes mudanças para acompanhar a evolução tecnológica e de processos em que a sociedade encontra-se inserida e com isso toda a estrutura e cultura das organizações são atingidas diariamente.

Os autores Perez & Cobra (2017, p. 83) abordam o processo dinâmico de mudanças nas empresas e a importância dos colaboradores para a manter a competitividade no mercado.

O grande desafio das empresas é tentar sobreviver em seus mercados e, para isso, elas precisam buscar meios eficientes para se diferenciarem de seus concorrentes. Dessa maneira, os seus



colaboradores são fundamentais, pois o envolvimento e o comprometimento deles tornam as empresas mais eficazes. Isso significa que, quanto maior a competência de suas equipes, mais competitiva é a empresa.

A busca por meios eficientes para a diferenciação das empresas de seus concorrentes, envolve toda a organização, independentemente de qual cargo o funcionário ocupa na empresa. Essa necessidade de constante aprimoramento torna-se intrínseca dos funcionários, seja pela busca de conhecimentos, inovação e a gestão do tempo, que são também fatores contemplados na realização de projetos. Os colaboradores de uma empresa são importantes para o atingimento das metas e objetivos, mas para que isso ocorra é necessário que estes tenham conhecimento da importância do papel de cada um dentro da organização, e como as metas, os objetivos e os prazos estabelecidos impactam o resultado da empresa e seu desenvolvimento.

Segundo o Guia PMBOK: 5ª edição (2013, p. 1), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. ”

Os projetos, normalmente estão vinculados a metas, objetivos e prazos estabelecidos pela empresa para o cumprimento do planejamento estratégico, demonstrando aos funcionários o resultado esperado de cada colaborador da empresa, ou seja, estabelecendo fatores que compõem a cultura organizacional. Porém, para que os resultados esperados sejam alcançados, é necessário que os funcionários sintam-se comprometidos com o trabalho a realizar, que saibam da importância da sua função/atividade na empresa. Tal situação torna-se efetiva quando as metas e os objetivos da empresa são de conhecimento em todas as áreas da empresa.

O objetivo principal deste estudo foi verificar o impacto da cultura organizacional na gestão de projetos, tendo como objetivos específicos compreender a cultura organizacional nas empresas, a gestão de projetos, e como a cultura organizacional pode interferir no andamento dos projetos.



Por tratar-se de questionamento conceitual entre a cultura organizacional e a gestão de projetos, o estudo realizado foi teórico, utilizando-se de literatura bibliográfica sobre os assuntos abordados, visando a compreensão da relação entre a cultura organizacional e a gestão de projetos. O trabalho possui abordagem qualitativa, pois as informações foram coletadas de forma indireta, por meio de bibliografia.

2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PROJETOS

Atualmente a sociedade encontra-se em um ritmo vertiginoso de mudanças em todos os aspectos, tais como na economia, na política, nos costumes e inclusive na tecnologia. Para acompanhar o ritmo acelerado, as empresas dependem de corresponderem as necessidades da sociedade de forma ágil e adequada. Este ambiente acelerado e exigente impacta a cultura das organizações, devido a necessidade de adaptação constante, bem como a gestão de projetos desenvolvidos por elas.

Considerando a velocidade das mudanças em todas as áreas da sociedade, e o impacto que o desenvolvimento de novas tecnologias e da globalização da comunicação, as empresas puderam ampliar sua visão de negócios, e por este motivo a necessidade de inovação, crescimento, desenvolvimento e continuidade de existência estão sempre em questão. Assim sendo, a cultura organizacional das empresas foi diretamente impactada pelas novas normas culturais que se apresentaram e conseqüentemente a forma de gerenciamento de projetos.

Segundo Perez & Cobra (2017, p.83),

“O entendimento da cultura organizacional reflete-se na comunicação, produtividade, desempenho e eficiência de seus processos. No que diz respeito ao planejamento estratégico, a cultura organizacional é a orientação, o caminho inicialmente trilhado, sendo o futuro, o presente – sem perder o foco principal”.

O entendimento da cultura organizacional e a incorporação desta pelos colaboradores da empresa, bem como o conhecimento dos valores, das crenças,



da missão, do planejamento estratégico, dos objetivos da organização pelos funcionários, resultam na diferenciação da organização das demais, estabelecendo um equilíbrio entre os funcionários em suas funções e relacionamentos, o direcionando os passos da empresa rumo aos seus objetivos.

O Guia PMBOK: 5ª edição (2013, p.5) destaca que:

O Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”, porém “as características e circunstâncias específicas do projeto podem influenciar as restrições nas quais a equipe de gerenciamento do projeto precisa se concentrar. Esses fatores estão relacionados de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um outro fator provavelmente será afetado.

O planejamento de um projeto deve ser muito bem elaborado para evitar alterações que impactem a realização/execução do projeto, e para isto é necessário conhecimento do que está sendo proposto, entendimento, entrosamento e envolvimento de todos os responsáveis, bem como o conhecimento do planejamento estratégico e das metas da empresa.

Segundo O Guia PMBOK: 5ª edição (2013, p.6), “devido ao potencial de mudanças, o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto é uma atividade iterativa elaborada de forma progressiva ao longo do ciclo de vida do projeto. ”

As alterações nos projetos geralmente acontecem por diversos motivos, tais como: alteração da demanda do cliente, aumento de número de horas para a conclusão de uma etapa, necessidade de um novo software, entre outros motivos. A gestão de projetos é um processo dinâmico, e as mudanças que são solicitadas não implicam necessariamente em consequências negativas, muitas delas geram resultados positivos. Assim sendo, é natural que no decorrer do projeto haja aprimoramentos e melhor detalhamento das informações, conseguindo obter especificidades e estimativas mais exatas, permitindo um gerenciamento do projeto mais detalhado, porém deve-se ter em mente que uma única mudança reflete no andamento, nos resultados e nos prazos do projeto.



2.1 Cultura Organizacional

Para Dias (2013, p. 73) a cultura organizacional

“É o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum. A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização”.

A cultura organizacional destaca valores e crenças, os quais são formados por conhecimento adquirido, contato com o meio externo, a história da organização, que são compartilhadas por todos os colaboradores da empresa. Tais valores e crenças resultam em regras, atitudes e normas, refletindo no comportamento, na comunicação, na tomada de decisões, conduzindo à eficiência da empresa.

Segundo Perez & Cobra (2017, p.23), “a principal característica da cultura é o chamado mecanismo adaptativo: a capacidade de responder ao meio de acordo com a mudança de hábitos, mais rápida do que uma possível evolução biológica”.

Considerando que a cultura é dinâmica, sofre mudanças, traços se perdem, outros se adicionam, em velocidades distintas nas diferentes sociedades e que a aquisição de conhecimento altera a cultura e certas ideologias se perdem, ou se adicionam em velocidades diferentes, as empresas devem investir no desenvolvimento de culturas específicas e gerais, para que haja equilíbrio em seus relacionamentos e funções, estabelecendo uma identidade própria, vivenciada pelos colaboradores e percebida pela sociedade.

Nos dias atuais, as empresas enfrentam o desafio de sobreviverem em seus mercados e para isso é necessário buscar diferenciais dos seus concorrentes. Assim sendo, é de grande valia o comprometimento dos funcionários para a eficácia das empresas. Para nortear os funcionários e as ações referentes aos processos, as empresas estabelecem sua missão, visão e valores. Nestes três itens a empresa está demonstrando sua cultura organizacional, que será refletida na comunicação, na estrutura, nas pessoas e



na tecnologia, e por conseguinte na produtividade, no desempenho e na eficiência de seus processos.

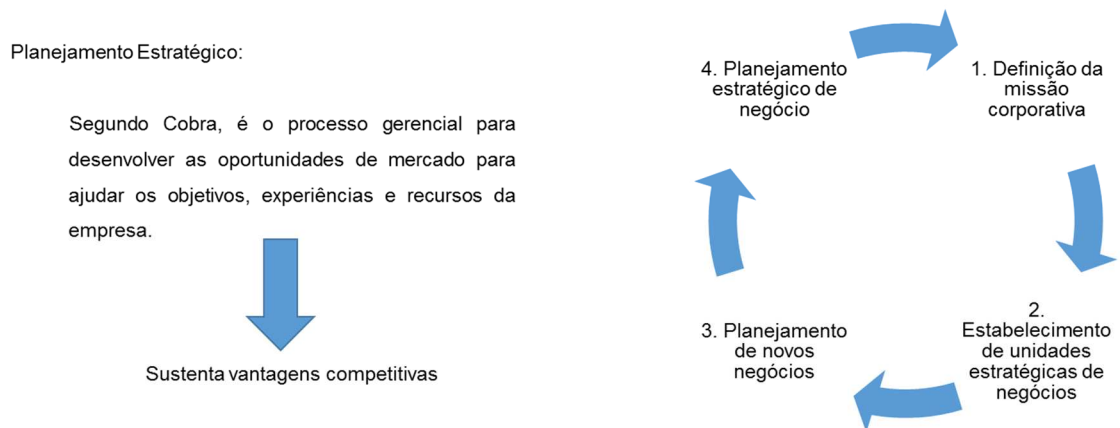
Para se ter uma cultura organizacional forte é necessário ter uma excelente comunicação interna que trabalhe a identidade da empresa entre os colaboradores. Para isso deve-se observar a estrutura, pois esta estabelece as relações das pessoas na empresa, que refletem na eficácia do trabalho a ser desenvolvido, que envolve colaboração, negociação e tomada de decisões. Uma empresa é constituída de pessoas, que formam grupos oficiais e informais, conforme suas atividades, crenças, afinidades, enfim tais grupos são dinâmicos, estando em constante mudança, bem como os clientes que estão sempre demandando aprimoramentos e desenvolvimento.

A tecnologia afeta o desempenho de toda a empresa, pois trata-se dos recursos utilizados pelas pessoas para a execução das demandas, que podem proporcionar a realização de maior quantidade de trabalho com mais qualidade, porém pode gerar restrições à ação individual com a padronização de procedimentos. Portanto, a cultura organizacional torna-se o ponto inicial que orienta o planejamento estratégico a buscar o desenvolvimento e aprimoramento dos negócios, objetivando alcançar as metas da organização em um ambiente altamente competitivo.

Segundo Perez & Cobra (2013, p. 84), “o ambiente organizacional deve transmitir para o colaborador o que a cultura representa dentro da composição do planejamento estratégico”, ou seja, o discurso e as ações devem estar alinhados, para que haja impacto diretamente na execução dos processos, e que o funcionário saiba o papel a desempenhar dentro do planejamento estratégico.

Na figura 1, Perez & Cobra (2017, p. 85) demonstram o ciclo do planejamento estratégico de uma empresa, onde a cultura da organização está relacionada com as ações e todos os colaboradores são responsáveis pela sua perpetuação.

Figura 1 – Planejamento Estratégico



Fonte: Perez & Cobra (2017, p. 85)

Ao analisar a figura 1, pode-se constatar que para uma empresa atingir o desempenho esperado deve-se ter uma visão clara do objetivo a ser conquistado, o envolvimento e a mobilização de pessoas, uma conexão entre os sistemas e estruturas exigidos para coordenar os recursos necessários e alinhar as pessoas com a estratégia da empresa.

2.2 Gestão de Projetos

No gerenciamento de projetos são utilizados conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender os objetivos propostos. Para isso elaborase um planejamento contendo toda a programação e controle das atividades que serão realizadas, visando o atendimento da demanda com êxito, dentro do prazo estabelecido, ou seja, é estabelecido o ciclo de vida do projeto.

Para Menezes (2003, p. 65), o ciclo de vida de um projeto “ é dividido em quatro fases principais: a de Concepção, a de Planejamento, a de Execução e a de Fechamento,” ou seja, todo projeto passa por essas fases, sendo que cada fase possui suas características e necessidades para a concretização do projeto.

A fase de concepção é o surgimento da ideia, uma necessidade ou o desejo de desenvolvimento ou melhorias em algum processo, produto ou serviço. É na concepcao que serão definidos os objetivos e metas a serem alcançados, bem como seus custos e benefícios, entre outros aspectos que



resultará em uma proposta de projeto, a qual irá para a aprovação da alta administração da empresa.

Após a aprovação da alta administração vem a fase do planejamento, na qual ocorre o detalhamento e revisão dos objetivos estabelecidos na concepção do projeto. É nessa fase que será estabelecida a estrutura e o gerenciamento do projeto, bem como o plano de atividades, finanças, recursos, comunicação e segurança, entre outros.

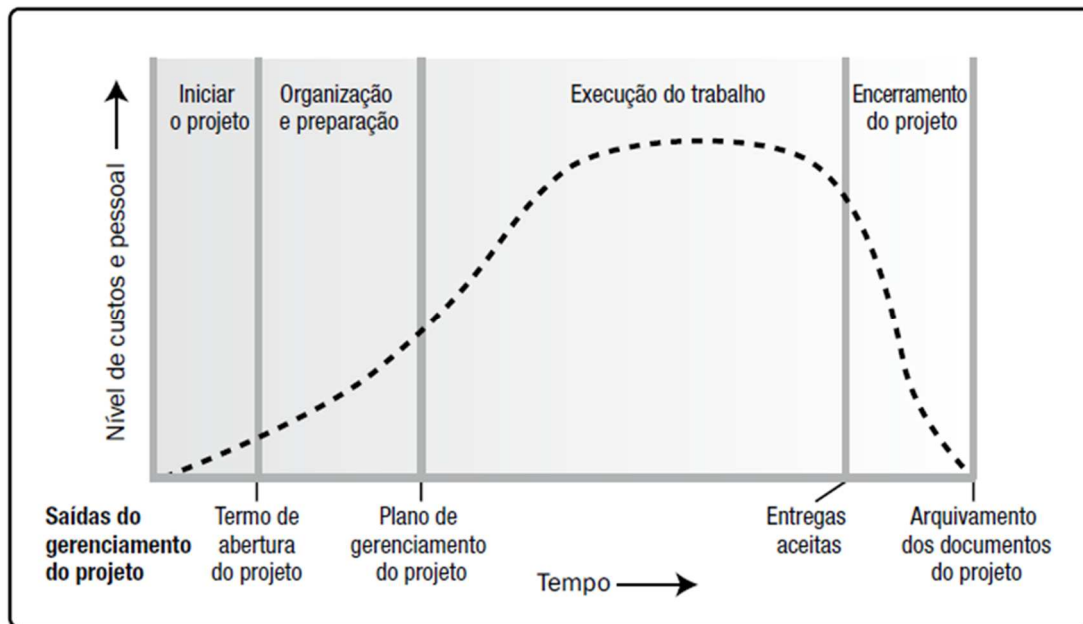
Com o planejamento concluído, o projeto entra na fase de execução, ou seja, quando a realização das atividades estão em andamento. Porém para que a execução do projeto reflita o planejamento e alcance o resultado desejado as atividades devem ser monitoradas, controladas e coordenadas, para a análise de progresso do projeto e a realização de possíveis ajustes, se necessário.

A fase de conclusão do projeto inicia quando as atividades previstas no planejamento estão sendo terminadas. É nesta fase que se prepara o relatório para o encerramento de projeto, avaliação de desempenho, transferência de pessoal, prestação de contas, entre outros itens.

Conforme o Guia PMBOK: 5ª edição (2013, p. 37) “os projetos variam em tamanho e complexidade. Todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura genérica de ciclo de vida a seguir”.

A figura 2 apresenta a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto com os níveis típicos de custo e pessoal. Tal estrutura, geralmente é negociada com a alta administração da empresa.

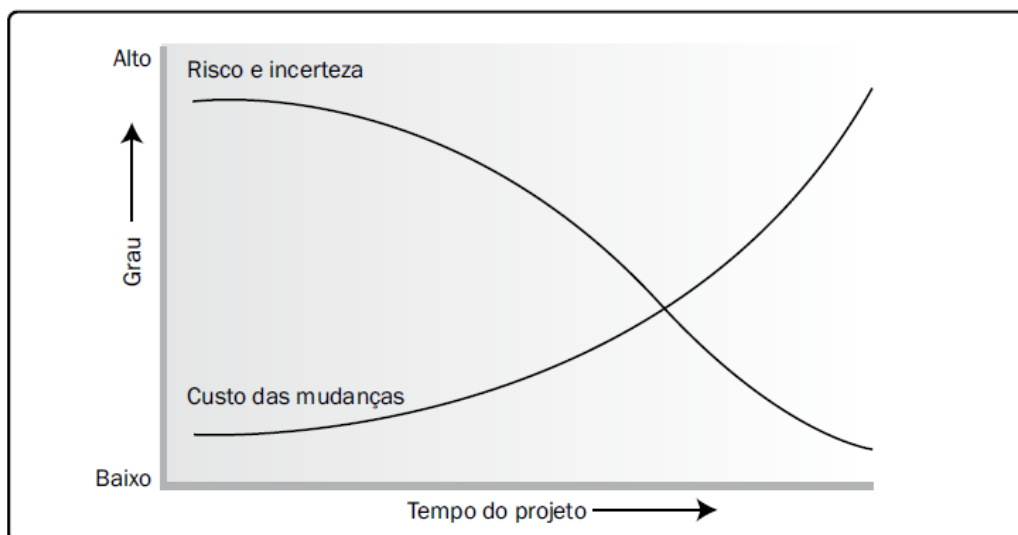
Figura 2 – Ciclo de vida de um projeto



Fonte: Guia PMBOK: 5ª edição (2013, p. 38)

Pode-se observar na figura 2 que os níveis de custo e de pessoal são baixos no início e atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado. Outros fatores importantes a serem observados na gestão de um projeto é o impacto que as mudanças acarretam no projeto bem como os riscos e as incertezas deste.

Figura 3 – Impacto das variáveis Risco e Incerteza e Custo das Mudanças com base no tempo decorrido do projeto





Fonte: Guia PMBOK: 5ª edição (2013, p. 39)

Ao analisar a figura 3 constata-se que os riscos e incertezas são maiores no início do projeto e vão gradativamente diminuindo conforme as decisões são tomadas e as entregas são realizadas. Outro ponto importante é a relação de custos das mudanças e o tempo de projeto, onde pode-se verificar que os custos para realização de mudanças ou correção de erros aumentam significativamente à medida que o projeto se aproxima do término.

2.3 Impacto da cultura organizacional na gestão de projetos

Para que um projeto atinja seus objetivos, é necessário atentar para o que está sendo solicitado, os resultados esperados, bem como estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, suas normas, políticas e procedimentos, ou seja, conhecer a cultura organizacional da empresa. Neste sentido, é de suma importância que a comunicação organizacional seja eficaz, devido as constantes mudanças para acompanhar o ritmo do desenvolvimento em que a sociedade encontra-se inserida.

Além da comunicação organizacional, deve-se considerar na gestão de projetos, outros fatores ambientais que podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos influenciando positivamente ou negativamente no resultado final, tais como: a cultura, a estrutura, a governança organizacional, as normas governamentais, a tolerância a risco das partes interessadas, entre outros.

O Guia PMBOK: 5ª edição (2013, p. 20), aborda sobre a influência das culturas e estilos no atingimento dos objetivos de um projeto.

Culturas e estilos são aprendidos e compartilhados e podem ter uma forte influência na capacidade de um projeto de atingir seus objetivos. Assim sendo, um gerente de projetos deve entender os diversos estilos e culturas organizacionais que podem afetar um projeto. O gerente de projetos necessita saber quais pessoas na organização são os tomadores de decisões ou influenciadores e trabalhar com elas para aumentar as chances de sucesso do projeto.

A cultura organizacional de uma empresa está embasada em propósitos que permitem definir metas e estratégias organizacionais, que permitam criar uma visão do futuro da organização, mas para isso a empresa deve possuir flexibilidade e respostas rápidas ao ambiente de negócios, como pode ser visto na figura 4. O investimento em capacitação gera o engajamento dos funcionários com a organização e seus processos, tendo o sentimento de que a tarefa executada por cada um está ligada aos objetivos da organização.

Figura 4 – Cultura organizacional na gestão de projetos



Fonte: a autora, 2017.

Para que um projeto obtenha o resultado desejado, o gerente de projetos deve estar alinhado com a cultura organizacional, ser conhecedor da missão da empresa, do planejamento estratégico, normas internas e externas e políticas da empresa para que possa ter uma visão ampliada dos propósitos de determinado projeto.

Devido ao ritmo de desenvolvimento da sociedade atual, as mudanças nas empresas são constantes, sejam nos processos, produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Para que esta possa continuar atuante, suas premissas estão em constante aperfeiçoamento, impactando principalmente o planejamento estratégico da organização, que reflete em suas normas, seu orçamento, sua visão e futuro e consequentemente nos projetos em andamento.

Quanto aos projetos em si, pode acontecer de terem que ser adequados a nova realidade, impactando nos prazos, orçamento, disponibilidade de pessoal, conhecimentos específicos, tecnologia utilizada e até na motivação e comprometimento dos funcionários ou pode simplesmente ocorrer cancelamento de um determinado projeto.



Nestes momentos de adaptações e mudanças, a cultura organizacional está refletida nas resoluções tomadas para o atingimento de suas metas, planejamento estratégico, enquadramento de orçamento, entre outros quesitos. E a gestão de projetos será impactada, em seus prazos, orçamentos e resultado final do projeto em si.

3 CONCLUSÕES

Para uma empresa sobreviver no mercado atual, é necessário estar em constante busca de meios eficientes para se diferenciar dos concorrentes. Neste cenário cada organização desenvolve sua cultura organizacional que é composta de valores, crenças, regras, atitudes, normas, que são adquiridos por contato com o meio externo e pela própria história da organização e são compartilhadas por todos os colaboradores da empresa.

Assim sendo pode-se dizer que a cultura organizacional é a estrutura mestre de uma empresa, pois ela determina um “norte” para a organização, por meio de sua missão, planejamento estratégico e metas.

Ao iniciar um projeto, são utilizados conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender os objetivos propostos, que estão contemplados no planejamento estratégico da organização, em suas metas e resultados a serem obtidos.

No entanto, durante o planejamento e execução do projeto podem ocorrer mudanças nas atividades por adequação de normas internas ou externas, demanda do solicitante do projeto (cliente ou gestor do produto), etc, o que acarretará impacto nos prazos, no orçamento e no resultado final do projeto.

Tais mudanças, muitas vezes são decorrentes de realinhamento da estratégia da empresa para manter-se atuante no mercado, que reflete na empresa como um todo, ou seja, na cultura organizacional, sendo que pode exigir uma nova postura e entendimento de seus colaboradores para o atingimento dos novos objetivos. Nestes casos, a comunicação interna é de suma importância para mitigar possíveis ruídos de comunicação, que podem acontecer durante as mudanças na empresa e nos projetos.



Finalmente, pode-se concluir que a cultura organizacional está intrínseca na gestão de projetos e que esta impacta diretamente a idealização, o planejamento, a execução e a conclusão dos projetos. E considerando as demandas e mudanças constantes do mercado, a cultura organizacional tem que ser flexível para que a organização continue existindo, o que muitas vezes causa alterações substanciais nos projetos em andamento, aumentando, custos, prazos e resultado finais, ou até gerando o cancelamento de determinado projeto por não estar mais alinhado com o planejamento estratégico da empresa e suas expectativas.

4. REFERÊNCIAS

Dias, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

Institute, Project Management. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK)**. Editora PMI, 5ª edição, Pennsylvania: PMI, 2013.

Menezes, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2003.

Molinari, Leonardo. **Gestão de Projetos: teoria, técnicas e práticas**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2010.

Perez, Francisco Conejero; Cobra, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica a cultura como recurso estratégico**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.