

- **Área Temática:** Estratégia e organizações.
- **Título do trabalho:** ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS PARA PROJETOS: O CASO DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

AUTORES

LEONARDO BATISTA PACHECO DOS SANTOS FAJARDO

FIA - Fundação Instituto Administração
lbpsf@hotmail.com

EDUARDO ARMANDO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paul
earmando@terra.com.br

RESUMO

O trabalho consiste no estudo de estruturas organizacionais voltadas para projetos. O método utilizado é o estudo de caso e o objeto de estudo uma instituição financeira multinacional com forte atuação no Brasil. Especificamente, o estudo concentra na estrutura organizacional responsável pelos projetos de tecnologia e processos. O objetivo principal é investigar como a instituição financeira estrutura sua organização para execução dos projetos de tecnologia e processos, e como a estrutura delineada contribui para a eficiência na execução e alinhamento dos projetos em relação à estratégia empresarial. A revisão teórica tem foco nos temas relacionados à estrutura organizacional – seu nascimento, as estruturas tradicionais e as estruturas para projetos. Os resultados do trabalho evidenciam que, em um primeiro momento, a instituição soube delinear uma estrutura organizacional adequada para um dos projetos fundamentais dentro da sua estratégia empresarial. Após o término desse projeto, o trabalho evidencia que a instituição direcionou corretamente o delineamento da estrutura organizacional permanente responsável pelos projetos institucionais. Todavia, para alcançar melhores resultados a instituição necessita desenvolver seu departamento de Tecnologia na direção de uma estrutura matricial e obter um equilíbrio matricial efetivo entre as áreas funcionais e de projetos.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, governança corporativa, administração bancária.

ABSTRACT

This work studies organizational structures related to project management. The study case method is used. A financial institution structure in Brazil is examined. It operates in many countries and Brazil is relevant to its results. The investigation focuses on the organizational structure that supervises process and technology projects. The main objective is to understand how the financial institution structures its organization for implementing technology and process projects. This effort also aims to understand how the designed structure contributes to the execution efficiency and to the alignment of strategy and structure. The literature review brings concepts of organizational structure, – its creation, traditional and project structures. Results obtained make clear that, at first, the assessed institution was capable of designing an organizational structure to one of the key projects of its strategy. After this project was over, there are evidences that the company structured properly the organizational structure that was in charge of institutional projects in a permanent fashion. However, to achieve results that can be considered even better than the current ones, the organization should consider a matrix structure to its Technology

Departament. A balance between its functional and project areas in the matrix structure is required.

Key words: *Organizational structure, corporate governance, banking management.*

1. Introdução

Por volta de 500 a.C. Heráclito disse: “Nada é permanente, exceto as mudanças”. Recentemente, Bill Gates afirmou em seu livro sobre a velocidade das empresas que os negócios vão mudar mais nos próximos dez anos do que mudaram nos últimos cinquenta (VALLERIANO, 2001). De fato, hoje as empresas vivem em constantes mudanças e muitas das quais são concebidas por intermédio de projetos.

Se for observada a recente evolução humana, identificam-se três grandes fases. A primeira foi a era da agricultura, na qual a riqueza era medida pela extensão de terras produtivas, pelo número de cabeças de gado e pela mão-de-obra de servos ou escravos, na maioria das vezes. Depois, veio a fase industrial, na qual as máquinas e veículos sucederam as terras e seus bens como valores maiores. Até recentemente, as empresas eram avaliadas por seus ativos físicos: instalações físicas, matérias-primas e produtos. Hoje, estamos na era da informação, na qual a lista de ativos deve iniciar com o capital intangível, como conhecimento, informações, tecnologia, marca, seguida pelo mercado (clientes) e, posteriormente, os demais itens físicos ou tangíveis (VALLERIANO, 2001).

Para fazer frente aos desafios propostos por essas mudanças, o gerenciamento estratégico e a administração por projetos têm se expandido. Inicialmente elas se expandiram de forma separada, mas atualmente vêm sendo gradativamente combinadas, independentemente do tamanho e do tipo da organização. Essa conjugação resulta num efeito sinérgico importante, que permite a obtenção de respostas eficientes, e em um curto espaço de tempo, para as intensas e constantes mudanças e seus conseqüentes efeitos.

Segundo o *Project Management Institute*, PMI (2000) um projeto pode ser definido como um esforço temporário para criar um produto ou serviço único, e o gerenciamento de projetos pode ser definido como a arte de coordenar atividades com o objetivo de atingir as expectativas dos *stakeholders*. Projetos são blocos de construção no desenvolvimento e na execução de estratégias organizacionais, e gerenciar projetos é gerenciar mudanças.

Dentro desse contexto atual, destaca-se a importância do tema gerenciamento de projetos. As empresas estão buscando o conhecimento profissional nessa área, e submetem seus funcionários a treinamentos e especializações com o objetivo de buscar a eficiência na execução dos projetos. A busca pelo conhecimento e aperfeiçoamento tem trazido resultados positivos para as empresas.

No entanto, as empresas devem buscar manter o controle dos projetos no nível organizacional e não deixá-lo no nível individual. As empresas devem procurar se organizar da melhor maneira para gerenciar seus projetos. A escolha da correta estrutura por parte das empresas é

fundamental para o sucesso dos projetos por elas geridos, e também para o alinhamento destes projetos às suas respectivas estratégias empresariais. Segundo Valleriano (2001, p. 17), uma boa estratégia sem a conseqüente implementação transforma-se na “vã filosofia” de Hamlet e projetos sem embasamento na estratégia parecem ser resultados de geração espontânea, sem raízes, sem nexos e, quase sempre, falhos e conflitantes.

2. Problema de pesquisa e objetivo

O tema em estudo é estrutura organizacional. Especificamente, é estudada uma estrutura organizacional com forte atuação na execução de projetos. O objetivo principal é investigar, no caso estudado, como a instituição financeira estrutura sua organização para execução de projetos de tecnologia e processos alinhados à estratégia empresarial. Deseja-se responder as seguintes questões:

- A estrutura organizacional do caso estudado contribui para a eficiência na execução dos projetos?
- Como pode ser classificada a estrutura organizacional voltada a projetos da organização estudada em termos de suas características?
- Quais as vantagens e desvantagens da estrutura utilizada pela organização estudada em relação às estruturas organizacionais voltadas para projetos existentes atualmente?

Vale observar que o trabalho não possui a pretensão de apresentar um estudo definitivo sobre o tema. Apesar de o trabalho trazer idéias que poderão auxiliar administradores na formulação de suas ações e táticas, destaca-se que os resultados obtidos do estudo de caso não podem ser generalizados, e possuem validade somente para o caso estudado.

Nos tempos atuais, as empresas vivem em um ambiente de rápidas mudanças, novos desafios e novas oportunidades. Em muitos casos, essas mudanças são concebidas por intermédio de projetos. Além desse fator incremental, existem as empresas nas quais projetos constituem o seu *core business*; ou seja, sua atividade fim. Assim, cada vez mais os projetos fazem parte do dia-dia das empresas, e em alguns casos são considerados críticos para a sustentação de uma empresa dentro da estratégia empresarial adotada.

Diante desse cenário, as empresas necessitam buscar de forma mais completa o conhecimento na área de gerenciamento de projetos, e estruturar sua organização para obter a eficiência na realização de seus projetos. A falta de uma estrutura organizacional de projetos, ou até mesmo a utilização de uma estrutura inadequada, podem contribuir para a ineficiência na realização dos projetos. A ineficiência, por sua vez, pode trazer conseqüências como comprometimento dos prazos de entregas, aumento dos custos, e até mesmo o comprometimento para alcance das metas estratégicas estabelecidas.

Por último, vale destacar a possibilidade de exploração desse assunto em função da atualidade do tema e de sua particularidade dentro da Administração.

3. Revisão bibliográfica

3.1 O Nascimento das Estruturas Organizacionais

Segundo Chandler (1990, p. 19), autor de um estudo sobre a evolução das estruturas administrativas nos Estados Unidos ao longo da história, antes de 1850 poucos negócios americanos necessitavam de uma estrutura administrativa claramente definida. As empresas industriais nesta época eram muito pequenas e eram tipicamente empresas de relações familiares. Mas ainda antes de 1850 é possível observar o desenvolvimento de estruturas administrativas embrionárias através de algumas das maiores empresas americanas desta época. E foram os canais e as ferrovias que contribuíram de forma mais significativa para as evoluções posteriores das estruturas administrativas. Durante a construção, a linha era dividida em um determinado número de divisões, cada qual designada a um engenheiro assistente responsável pelo mapeamento da rota e então pela inspeção do progresso de sua construção. Nas diretorias, um engenheiro chefe supervisionava o trabalho de seus assistentes nos campos (CHANDLER, 1990; p. 19),

As tarefas executadas pelas organizações formadas para a construção das estradas e ferrovias eram de perfis mais técnicos do que administrativos. Entretanto, as tarefas de operações exigiram mais práticas de administração do que o período de construção. Próximo de 1850, assim que as estradas cresceram a milhas de distância e assim que seu volume de tráfego expandiu rapidamente, o número do pessoal administrativo aumentou e suas estruturas administrativas precisaram ser redefinidas. As atividades tiveram que ser separadas em escritórios para sua supervisão, formando estruturas departamentais (CHANDLER, 1990; p. 22).

Nos anos de 1860 e 1870 os gerentes da ferrovia da Pennsylvania foram pioneiros ao colocarem em prática com sucesso a estrutura mais extensiva da época a qual definiu as relações entre os departamentos. Eles explicaram claramente as linhas de comunicação e autoridade entre as unidades maiores e as subordinadas dentro do departamento de transportes, e também entre o departamento de transporte e os outros departamentos maiores. Por causa de seus problemas administrativos semelhantes, as ferrovias se tornaram grandes provedoras para os construtores organizacionais de gerações posteriores, com seus precedentes e modelos úteis (CHANDLER, 1990; p. 23, 38 e 39).

Com a forte expansão das ferrovias após a guerra civil, o mercado nacional americano aumentou rapidamente e refletiu no crescimento dos centros comerciais, industriais e urbanos. Próximo aos anos de 1890, as grandes empresas corporativas e não familiares apareceram em números significativos na indústria americana. Vieram então os anos de alta prosperidade no qual se viu a crista da primeira onda do império industrial que construiu os estados unidos. Após os anos de 1890, um dos desafios básicos deparado pela industrialização americana foi como moldar as estruturas essenciais para a eficiente administração do novo império de negócios empresariais. A obtenção da economia de escala somente foi possível em função da atenção cuidadosa para a administração de marketing, manufatura, compra de matéria prima e, acima de tudo, da coordenação e integração destas diferentes atividades dentro de uma entidade unificada. Departamentos funcionais tiveram que ser construídos para gerenciar as unidades de negócios. Escritórios centrais tiveram que ser moldados para coordenar, avaliar, e determinar políticas para as gerências funcionais e para a empresa como um todo. E, a partir de 1900, algumas das maiores novas empresas já eram responsáveis pela administração de subsidiárias multifuncionais integradas assim como em departamentos de função única (CHANDLER, 1990; p. 36 a 38).

3.2 De Estruturas Tradicionais às Estruturas Inovativas

Uma das formas de organização mais antiga e que foi enfatizada com o advento do tratamento científico da administração, por volta do início do século XX, é a que se baseia na divisão do trabalho, por categorias, especializações ou funções, sendo a autoridade distribuída em níveis hierárquicos. Esses tipos de organização são conhecidos como departamental, funcional ou formal (formas tradicionais) e o chefe de cada um desses níveis é denominado gerente funcional ou gerente departamental. Há vários critérios que podem ser utilizados para organizar uma estrutura departamental e os mais tradicionais são: funcional, geográfico, por processo, por clientes, por produtos, por período, e pela amplitude de controle (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

A organização departamental parte do princípio de que a administração de um empreendimento que se propõe a permanecer operando sem prazo previsto para seu término, torna-se mais eficiente quando se separam as funções que compõe o espectro do trabalho da organização (VALERIANO, 2001, p. 14). Na mesma linha teórica, Vasconcellos e Hemsley (2003, p. 6) argumentam que atividades repetitivas e ambientes estáveis favorecem as estruturas organizacionais tradicionais que possuem como características o alto nível de formalização, a unidade de comando, a especialização elevada, comunicação vertical, e utilização de formas tradicionais de departamentalização.

Entretanto, a velocidade elevada com que as mudanças ocorrem atualmente representa um desafio para a capacidade do homem de se organizar. As estruturas tradicionais demonstraram insuficiência para lidar com a elevada taxa de mudança do mundo em que vivemos. Com o aumento do grau de turbulência no ambiente, as condições ideais para a operação das estruturas tradicionais desapareceram em muitos setores produtivos, assim essas estruturas tornaram-se inadequadas às novas condições (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

Ao focar o tema projetos, Valeriano (2001, p. 17) acrescenta que a organização departamental não é propícia à execução de projetos que envolvam funções ou especializações existentes em vários departamentos. A organização funcional não foi feita para responder a solicitação interdepartamental que não o correspondente ao processo produtivo.

Em busca de respostas para essas novas condições, várias tentativas têm sido feitas nas últimas décadas na busca de estruturas organizacionais que possam operar com a flexibilidade necessária. Em certos setores, tornou-se necessária a existência de organizações inovativas que pudessem responder de forma eficaz a essas mudanças. Vasconcellos e Hemsley (2003, p. 23) apresentam que as características estruturais dessas organizações são inversas àquelas apresentadas pelas organizações tradicionais: baixo nível de formalização, utilização de formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada, comunicação horizontal e diagonal. Entre as formas avançadas de departamentalização, os mesmos apresentam a Departamentalização por Centros de Lucro, Por Projetos, Matricial, Celular e Novos Empreendimentos.

3.3 Estruturas para Projetos

Para o efetivo gerenciamento de um projeto, a equipe que irá executá-lo necessita estar organizada segundo uma estrutura. O *Project Management Institute* (2000) e Maximiano (2004) destacam três tipos principais de organização de projetos: estrutura funcional, estrutura por projetos e estrutura matricial.

3.3.1 Estrutura Funcional

Na organização funcional clássica os funcionários são agrupados de acordo com sua especialidade. As organizações funcionais ainda executam projetos, mas o escopo aparente dos mesmos é limitado pela função: o departamento de engenharia, em uma organização funcional, executa suas tarefas de maneira independente em relação aos departamentos de produção ou marketing (PMI, 2000).

A estrutura funcional coloca o projeto a ser executado dentro de um dos departamentos técnicos da empresa. Com isso o responsável pelo projeto passa a ser o gerente funcional deste departamento (PATAH, 2004).

A estrutura funcional possui vantagens e desvantagens. Para os autores Vasconcellos e Hemsley (2003) as vantagens de uma estrutura funcional compreendem: maior especialização, aumento da capacitação técnica pela troca de experiência e a formação de uma memória técnica, maior preocupação com o aperfeiçoamento dos técnicos, melhor qualidade técnica dos trabalhos, maior satisfação dos técnicos, melhor utilização de recursos humanos e materiais, mais fácil e eficiente a administração em cada área funcional.

Em relação às desvantagens, Valeriano (2001) e também Vasconcellos e Hemsley (2003) argumentam que a principal desvantagem da estrutura funcional é que ela não é adequada para execução de projetos que envolvam várias áreas funcionais (funções ou especializações existentes em vários departamentos). Os mesmos autores acrescentam que em complemento e contribuição para essa desvantagem principal, tem-se: menor diversificação dos técnicos, menor integração entre as áreas técnicas do projeto, o departamento funcional tende a ser orientado em direção às suas atividades particulares, comprometimento do atendimento a prazos, não há foco nos clientes, a integração do projeto entre as várias áreas funcionais sobe para o nível da alta administração, a responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário em específico.

3.3.2 Estrutura por Projetos

A estrutura por projetos consiste em uma organização temporária exclusivamente dedicada à execução de um projeto. Trata-se de criar um “departamento” adicional cuja diferença dos demais reside em ser multifuncional e temporário. Esse departamento é chefiado por um gerente o qual possui ampla autoridade sobre sua equipe que, em geral, é formada por pessoas deslocadas de seus departamentos de origem para trabalhar exclusivamente no projeto, enquanto este estiver em execução. Eventualmente pode ocorrer contratação de pessoas e de serviços de terceiros para compor a equipe do projeto. Uma vez terminado o projeto, a equipe é dissolvida e seus componentes voltam às origens (VALERIANO, 2001).

Maximiano (2004, p. 241) define este modelo de organização com a nomenclatura de Projetos Autônomos ou Organização Projetizada e acrescenta que uma das características principais

deste modelo é que concentra a equipe nos objetivos do projeto e no atendimento da encomenda do cliente.

Para os autores Vasconcellos e Hemsley (2003) as principais vantagens de uma estrutura por projetos são: maior diversificação dos técnicos e maior integração entre as áreas técnicas do projeto, maior satisfação dos técnicos por terem uma visão de conjunto do projeto, existência de um único responsável com autoridade e responsabilidade sobre o projeto como um todo, mais fácil e eficiente a administração dos projetos integrados.

3.3.3 Estrutura Matricial

A forma matricial apareceu como uma solução devido à inadequação da estrutura funcional para as atividades que exigem interação entre as áreas funcionais. Para o autor Maximiano (2004, p. 242), “quando um projeto precisa de uma equipe multidisciplinar temporária, cujos integrantes poderão dedicar-se simultaneamente a outros projetos, a estrutura matricial é recomendada”.

A estrutura matricial consiste na utilização de duas ou mais formas de estruturas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização. De uma forma mais específica e voltada para o gerenciamento de projetos, a estrutura matricial é definida como a combinação das estruturas funcionais e de projetos para formar uma estrutura híbrida, com a combinação das vantagens de cada estrutura sem arrastar suas desvantagens. Na estrutura matricial são formados grupos de projetos, sob a responsabilidade dos gerentes de projetos, em paralelo à estrutura funcional, sob a responsabilidade dos gerentes funcionais. As equipes dos grupos de projetos são compostas por funcionários das áreas funcionais alocados ao projeto por períodos determinados, até o limite da duração do projeto. Cada um dos especialistas funcionais envolvidos no projeto mantém sua ligação e seus compromissos em seu departamento funcional permanente. Desta forma, eles passam a ter dois tipos de trabalho, um relativo ao seu setor funcional e outro relativo ao projeto do qual estão participando. (VALERIANO, 2001; PINTO, 2002; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003; PATAH, 2004 e MAXIMIANO, 2004).

Como a matriz é uma combinação de estruturas, existem variedades de estruturas matriciais dependendo da intensidade com que cada tipo de estrutura participa nessa combinação. O *Project Institute Management* (PMI, 2000, p. 19) classifica três tipos básicos de estruturas matriciais para projetos: matriz fraca, matriz equilibrada e matriz forte. Na matriz fraca, o nível hierárquico do gerente de projetos é inferior ao do gerente funcional; ou seja, o gerente de projetos está subordinado a um dos gerentes funcionais. Seu papel é mais de um coordenador do que de um gerente, e geralmente ele é alocado na área técnica que tem mais afinidade com a natureza do projeto.

Na estrutura matricial equilibrada os gerentes de projeto e gerentes funcionais possuem o mesmo nível hierárquico e graus de autoridade semelhantes, embora em áreas diferentes. Outra característica é que todos os gerentes de projetos interdisciplinares somente gerenciam projetos, não ocupando simultaneamente cargos funcionais. Em relação à comunicação entre o gerente de projeto e a equipe técnica do projeto, ela é sempre direta, sem passar através dos gerentes funcionais.

Na estrutura matricial forte, os gerentes de projetos possuem níveis hierárquicos superiores aos gerentes funcionais. Eles atuam nos projetos em tempo integral e com bastante autoridade; os funcionários alocados para a execução dos projetos se dedicam quase que em tempo integral.

Devido à existência de vários tipos de matriz, a divisão de autoridade e atividade será diferente para cada um. Uma forma de obter essa divisão é através das atribuições dos cargos-chaves da Matriz compostos pelo gerente de projeto, gerente funcional e alta administração. Ao gerente de projeto cabe assegurar que o cliente receba o projeto terminado dentro do prazo, das especificações técnicas e do orçamento estipulado. Entretanto, ele nunca tem completa autoridade sobre os recursos humanos e materiais do projeto. Ao gerente funcional cabe alocar da forma mais eficiente possível os recursos humanos e materiais aos vários projetos, assegurar a qualidade dos trabalhos e desenvolver a capacitação técnica da sua unidade. Em relação à Alta Administração, uma das principais atribuições é a definição de objetivos e prioridades correspondentes, assim como o estabelecimento de estratégias e políticas para a organização. Outra atribuição é justamente a estruturação da organização e os ajustes necessários, delineando o tipo de matriz a ser adotado. Por último, é sua atribuição a administração do processo de tomada de decisão; ou seja, assegurar que a tomada de decisão aconteça de forma adequada e nos níveis hierárquicos apropriados, fato que envolve temas como delegação, administração dos conflitos e controle. (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

Crawford (2002) afirma em sua obra que uma equipe *cross-functional* é uma característica principal no gerenciamento de projetos. Entretanto, o autor destaca que pesquisas mostram que simplesmente a criação de equipes *cross-functional* dentro de uma organização funcional existente não proporcionará as vantagens conhecidas e esperadas de uma estrutura projetizada. Para Crawford (2002, p. 65), organizações estruturadas em áreas funcionais ou na forma de matriz fraca estão menos voltadas para o sucesso do que equipes projetizadas e, ou equipes que utilizam a estrutura matricial forte. Esses tipos de estruturas organizacionais demonstraram igualmente, tanto para projetos complexos quanto para projetos simples, o bom rendimento. A figura 3.1 ilustra algumas características dos projetos em relação aos tipos de estruturas organizacionais estudados.

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO	TIPO DA ORGANIZAÇÃO				
	Funcional	Matriz Fraca	Matriz Balanceada	Matriz Forte	Projetizada
Autoridade do Gerente de Projeto	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Pessoal da organização alocado em tempo integral às atividades do projeto	Virtualmente Ninguém	1-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Função do Gerente de Projeto	Período parcial	Período parcial	Período integral	Período integral	Período integral
Nomes comuns para a função Gerente de Projeto	Coordenador / Líder de Projeto	Coordenador / Líder de Projeto	Gerente / Executivo de Projeto	Gerente de Projeto / Programa	Gerente de Projeto / Programa
Equipe administrativa voltada para o gerenciamento de projeto	Período parcial	Período parcial	Período parcial	Período integral	Período integral

Figura 3.1 – Características dos projetos versus tipo de estrutura organizacional.

FONTE: Crawford, 2002, p. 65.

4 Metodologia

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso. O objeto do estudo de caso é o departamento responsável por projetos de tecnologia e processos de uma instituição financeira multinacional com forte atuação no Brasil. Para realização do estudo foram utilizadas fontes primárias e secundárias de informações.

As fontes primárias foram compostas por pessoas que trabalham na instituição financeira e que se relacionam com projetos de tecnologia e, ou processos. Especificamente, um gerente geral da área de Tecnologia, responsável pela gerência de três sistemas; um coordenador de processos da área de Organização & Métodos, responsável pela gerência de um projeto corporativo em andamento; um gerente de projetos da área de Organização & Métodos, com mais de oito anos de atuação na empresa; e um analista de sistemas sênior, com três anos de atuação na empresa. Os critérios utilizados para seleção foram: área de atuação, tempo de empresa e relacionamento das pessoas com a execução de projetos de tecnologia e processos.

As informações foram extraídas das fontes primárias por intermédio de entrevistas. A condução das entrevistas baseou-se em dois instrumentos de pesquisas: um questionário e uma entrevista aberta com o relato do entrevistado sobre o assunto abordado. O questionário das entrevistas foi desenvolvido a partir da teoria apresentada no capítulo de revisão teórica. Vale observar que informações de caráter sigilosas, caso acessadas, não foram divulgadas no trabalho.

As fontes secundárias foram compostas pelos recursos e informações disponíveis dentro da instituição: *intranet*, *site* institucional, informações históricas e estatísticas da empresa, relatórios anuais de 2005 e 2006, apresentações de *Kick-Off*^d de projetos, e organogramas institucionais. O critério utilizado para selecionar as fontes secundárias e para buscar as informações baseou-se nos fundamentos teóricos, apresentados no capítulo da revisão teórica.

A revisão teórica tem foco nos temas relacionados à estrutura organizacional – do seu nascimento, com passagem por estruturas tradicionais e inovativas, até chegar nas estruturas para projetos. A análise realizada é qualitativa e nela são contrapostos os conceitos encontrados na revisão teórica com os fatos levantados no caso em estudo. A análise buscou identificar os pontos principais para a obtenção das respostas em busca dos objetivos deste trabalho.

5 Análise dos Resultados

5.1 Introdução

Este capítulo apresenta os dados do caso estudado, realizando-se uma análise fundamentada na teoria apresentada pelos autores estudados. Inicialmente são apresentadas as informações da organização principal com o objetivo de contextualizar a área estudada dentro da instituição financeira. Posteriormente, apresenta-se a evolução recente da estrutura da área de tecnologia. Por último, apresenta-se a estrutura atual envolvida na execução de projetos de tecnologia e processos, e suas características.

5.2 Estrutura da Organização Principal

Para facilitar a contextualização do caso estudado, será utilizada também a nomenclatura organização-mãe para definir a organização principal da empresa estudada. Conforme fundamentação teórica, uma das características das estruturas tradicionais é a utilização de formas tradicionais de departamentalização. Segundo os critérios apresentados pelos autores estudados, verifica-se que a estrutura da organização-mãe segue características de estruturas tradicionais, visto que ela utiliza critérios tradicionais para delinear seus departamentos. Um fato relevante observado é que a estrutura da organização-mãe não é delineada baseando-se em um único critério de departamentalização. Podem-se observar quatro critérios tradicionais de departamentalização: funcional, geográfico, por clientes e por produtos. Esse fato apresenta uma maior evidência ao expandir as estruturas das vice-presidências.

A departamentalização funcional é observada no delineamento da alta administração, compreendida pelas vice-presidências executivas: Finanças, Recursos Humanos, Meios, Riscos de Crédito e Mercado, Atacado, Marketing e Negócios, *Weather Management*. Nesses departamentos o conhecimento é específico e a estrutura funcional contribui para maior especialização da área e melhor utilização dos recursos.

A departamentalização segundo critérios geográficos é claramente observada nos níveis hierárquicos abaixo da vice-presidência Empresas, a saber: São Paulo, SP – Interior, Rio Grande do Sul, PR / SC, CO / N / BH / NE, RJ / ES. Além das distâncias geográficas, as atividades apresentam volume suficiente que proporcionam condições favoráveis para esse tipo de departamentalização.

A departamentalização por clientes e por produtos são observadas nos níveis hierárquicos inferiores da vice-presidência de Marketing e Negócios nas quais existem superintendências específicas tais como: Segmento PF, Segmento Business, Universidades, Cartões, Seguros, Crédito Imobiliário. Essa estruturação é justificada pela diferenciação entre os clientes e pelo volume de atividade de cada produto destacado.

O departamento de Tecnologia, responsável pela execução dos projetos de tecnologia, está subordinado à vice-presidência de meios. Observa-se que, em um primeiro momento, a estrutura de Meios segue características tradicionais, com o critério de departamentalização funcional – as superintendências Serviços a Clientes, Organização & Métodos, e Tecnologia exigem conhecimentos específicos para realização de suas atividades.

5.3 Evolução da Estrutura Organizacional para Projetos

Antes do início das atividades do projeto Integração Tecnológica, o qual unificou as plataformas dos sistemas duplicados entre os conglomerados financeiros que interagiam a instituição no Brasil, a estrutura do departamento de Tecnologia era de característica tradicional. Além do critério funcional utilizado para delinear os departamentos, observam-se também a preservação da unidade do comando e a elevada formalização, características das estruturas tradicionais. Um dos fatores presentes que favorecem esse tipo de estrutura é a necessidade de especialização da área, uma vez que cada sistema possui regras específicas.

Outro fator que até então favorecia esse tipo de estrutura era a baixa demanda de projetos multifuncionais.

A partir de 2003, a empresa direcionou o foco para a realização da integração tecnológica. O projeto consistiu em integrar as várias plataformas de sistemas existentes em uma única plataforma. Praticamente todos os departamentos de sistemas foram envolvidos com alto grau de inter-relação entre suas atividades. Em função da ineficiência da estrutura organizacional funcional para a execução de projetos multifuncionais, modificações foram realizadas na estrutura para atender as necessidades desse projeto. A estrutura do projeto passou para o modelo matricial, evidenciando a recomendação favorável do autor Maximiano (2004) à estrutura matricial em projetos com equipe multidisciplinar temporária. Cada gerência de sistemas dentro da área de Tecnologia possuía pacotes de entregas que interagiam o projeto. Neste ponto do trabalho é possível observar a interface projeto e função destacada por Cleland e Ireland (2002) como sendo uma característica da estrutura matricial.

As principais características da estrutura organizacional nesse momento eram: elevada autoridade do gerente do projeto (superintendente executivo), mínimo de 50% do pessoal da organização executora alocado em tempo integral ao projeto, gerente do projeto dedicado em tempo integral, pessoal administrativo da gerência de projetos dedicado em tempo integral. Ao analisar essas características em relação aos conceitos teóricos apresentados pelo PMI (2000) e Crawford (2002), a estrutura organizacional utilizada pelo projeto aproxima-se de uma matriz forte.

Após a implantação do projeto Integração Tecnológica, essa estrutura organizacional foi desfeita; ou seja, ela foi constituída com o propósito específico de atender as necessidades do projeto em questão. As informações apresentadas nesta seção permitem evidenciar a afirmação do PMI (2000, p. 20) de que uma organização moderna apresenta mais de um tipo de estrutura nos diversos níveis:

[...] Uma organização essencialmente funcional pode vir a criar uma equipe especial para lidar em um projeto importante. Tal equipe pode possuir muitas das características encontradas em um projeto de uma organização gerenciada por projetos. A equipe pode ser composta por membros de diversos departamentos funcionais trabalhando em período integral, podendo ainda estabelecer suas próprias normas operacionais e operar fora da estrutura formal padronizada de prestação de contas. [...]

As informações também permitem observar que a empresa soube identificar a ineficiência de sua estrutura organizacional funcional para a execução do projeto em questão, e soube delinear uma estrutura organizacional voltada para o projeto, assemelhando-se em muito das características fundamentadas pelos autores da revisão teórica.

5.4 Estrutura Organizacional Atual para Projetos

Após término do projeto Integração Tecnológica, o departamento de Tecnologia sofreu algumas alterações em sua estrutura organizacional. As alterações realizadas compreenderam basicamente reestruturações e agrupamentos das superintendências e gerências, porém prevaleceu o tipo de estrutura organizacional funcional. Todavia, a unificação da plataforma tecnológica possibilitou ao banco idealizar projetos com maior envolvimento das várias áreas funcionais, fato que aumentou a demanda por projetos multifuncionais. Para atender essa

demanda, a vice-presidência de Meios realiza um trabalho de reestruturação do departamento de O&M, e concentra nele a responsabilidade de gerência dos projetos e processos institucionais em andamento, inclusive que envolvam tecnologia. A reestruturação caminha para um modelo matricial.

Nesse ponto do trabalho, analisou-se as características dos departamentos de Tecnologia, através de uma das gerências de sistemas, e de O&M, através de uma das frentes de projetos em andamento, na busca da classificação da estrutura organizacional delineada, de acordo com o objetivo deste trabalho.

5.4.1 Matricialidade da Gerência de Sistemas (Tecnologia)

O resultado da primeira aplicação das características de estruturas inovativas e tradicionais, propostas por Vanconcellos e Hemsley (2003) e relacionadas com as categorias “mecanicistas” e “orgânicas”, apontam uma divisão de 50% dos atributos da gerência de sistemas entre características inovativas e tradicionais. Somente essas informações não possibilitam identificar qual classificação mais adequada ao departamento: tradicional ou inovativa.

O resultado da segunda aplicação de características básicas que diferem entre estruturas inovativas, representadas pela matricial, e tradicionais, representadas pela funcional, evidencia que a gerência de sistemas entrevistada é de característica funcional. As características mais evidentes são: nível de formalização da estrutura formal, unidade de comando, nível de especialização elevado da área e comunicação vertical em maior grau, apesar da existência de comunicação horizontal.

A confirmação do baixo nível matricial da estrutura da gerência de sistema entrevistada ocorreu na última questão da entrevista composta de um exemplo de organograma linear com a divisão de autoridade e atividade entre o gerente de projeto, o gerente funcional, e a alta-administração. O entrevistado apresentou dificuldade elevada para responder a questão, fato que inviabilizou a sua aplicação.

5.4.2 Matricialidade da Gerência de Projetos e Processos (O&M)

Com a reestruturação em andamento, a área de O&M possui a responsabilidade de gerenciar os projetos institucionais, sejam eles de tecnologia ou de processos. Segundo relato do gerente de projeto entrevistado da área de O&M, o último projeto institucional implantado o qual envolveu o departamento de Tecnologia teve um atraso de uma semana, índice bem menor comparado com a média de 3 a 4 meses dos projetos similares do passado. Esse relato evidencia Valeriano (2001) e Crawford (2002), que apontaram a melhor eficiência de estruturas matriciais e estruturas projetizadas na execução de projetos.

As mesmas aplicações para identificação e análise das características organizacionais foram realizadas com a gerência de O&M. O resultado da primeira aplicação aponta que o departamento de O&M possui características predominantemente inovativas – 63% das respostas do entrevistado são associadas às unidades inovativas, e 37% das características são associadas às unidades operacionais.

O resultado da segunda aplicação evidencia que a área de O&M do entrevistado é de característica matricial. As características mais evidentes são: multiplicidade de comando, diversificação elevada e padrão de comunicação horizontal. Ao analisar as atribuições do gerente de projetos do departamento de O&M e compará-las ao tipo de estrutura matricial, identifica-se que as frequências das atribuições respondidas pelo entrevistado evidenciam uma estrutura matricial fraca (Matriz Funcional). Destaque para os fatores limitantes que a direcionaram para uma estrutura matricial fraca: autorizar despesas para a realização do projeto, e dar ordens diretamente à equipe de trabalho sem passar pelo gerente funcional.

De forma antagônica ao entrevistado da gerência de sistemas (Tecnologia), o entrevistado da gerência de processos e projetos (O&M) apresentou boa desenvoltura ao responder a última questão da entrevista composta de um exemplo de organograma linear com a divisão de autoridade e atividade entre o gerente de projeto, o gerente funcional, e a alta-administração, e demonstrou uma boa visualização da sua área dentro de uma estrutura matricial.

5. Conclusão

A instituição financeira (organização-mãe) possui uma estrutura organizacional essencialmente funcional, característica que dificulta a execução de projetos multifuncionais. Todavia, o estudo do caso evidenciou que a empresa soube identificar essa ineficiência e, em um primeiro momento, delinear uma estrutura matricial forte para um dos seus principais projetos na consolidação da sua estratégia empresarial no Brasil. Acredita-se que a escolha da estrutura matricial forte foi bastante acertada para o alinhamento do projeto com a estratégia empresarial, em virtude de:

- A elevada autoridade do gerente do projeto reforçou constantemente a importância e credibilidade do projeto;
- A centralização do controle no gerente do projeto, alinhada à sua autoridade elevada, facilitaram para a difusão das diretrizes estratégicas para as equipes do projeto;
- A estrutura matricial forte permitiu maior sinergia entre as equipes funcionais do projeto.

Após a execução do projeto Integração Tecnológica, o estudo evidenciou que a empresa procurou criar uma estrutura permanente na forma matricial para a execução dos projetos institucionais de tecnologia e processos. Acredita-se convictamente que a escolha da estrutura matricial seja acertada para o alinhamento dos projetos com a estratégia empresarial. A estrutura matricial permite maior foco nos projetos, prioriza, e concentra recursos para os de maior importância dentro da estratégia empresarial. Adicionalmente, a estrutura matricial permite a melhor integração das áreas funcionais envolvidas no projeto, fato que contribui para a eficiência na execução dos projetos.

O estudo também evidenciou que as características matriciais da estrutura atual para projetos de tecnologia e processos da instituição classificam-na em Matriz Fraca (também apresentada como Matriz Funcional). Para o caso estudado, as vantagens identificadas da estrutura matricial fraca em relação às matrizes equilibradas e fortes são:

- Maior capacidade técnica e funcional da área de tecnologia, visto que cada sistema possui regras de negócios e utiliza tecnologias específicas;

- Maior capacidade de atender projetos específicos por produtos (exemplo: Previdência Privada, Seguros, etc.), uma vez que o gestor do sistema possui uma equipe praticamente exclusiva para a execução desses projetos, e possui autoridade para exercer o papel do gerente de projeto sem o envolvimento efetivo da área de O&M;
- O baixo nível de conflito para os especialistas das áreas em relação à multiplicidade do comando.

As principais desvantagens identificadas do uso de uma estrutura matricial fraca para projetos foram:

- Maior dificuldade para integrar mais de uma área funcional na execução de um projeto;
- Falta de flexibilidade na movimentação temporária de técnicos / especialistas entre as áreas de sistemas com o objetivo de atender projetos específicos;
- Maior atraso na entrega de projetos institucionais;
- Maior índice de falta de aderência e direcionamento dos projetos em relação à estratégia empresarial.

Baseando-se nos fundamentos teóricos e na análise dos resultados obtidos, acredita-se que a estrutura matricial equilibrada seja mais adequada para a instituição ter um melhor alinhamento dos projetos em relação à estratégia empresarial, e para obter uma melhor capacidade de execução dos projetos multifuncionais, constatados como uma demanda crescente no momento atual da empresa. Mas o estudo evidenciou que a área de tecnologia necessita ser trabalhada na direção de uma estrutura matricial para que haja um equilíbrio matricial efetivo entre as áreas funcionais e de projetos. No departamento de Tecnologia, a cultura da estrutura funcional ainda prevalece e esse fato impede o equilíbrio da estrutura matricial, o que impede a obtenção das vantagens que esse tipo de estrutura proporciona.

6. REFERÊNCIAS

CHANDLER, Alfred Dupont. *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Alfred D. Chandler, Jr. Massachusetts, MIT Press, 1990. First MIT press paperback edition, October 1969.

CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. **Gerência de Projetos**. Revisão técnica de Carlos A. C. Salles Jr. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2002.

CRAWFORD, J. K.. *The Strategic Project Office – A Guide to Improving Organizational Performance*. New York, Marcel Dekker, 2002.

FEBRABAN. **Dados do Setor Bancário em 2006**. São Paulo, 2007. Disponível em www.febraban.org.br. Acesso em 04 ago. 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Sexta Edição. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2004.

PATAH, Leandro Alves. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos:** uma análise de múltiplos casos. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

PINTO, Ricardo Lopes. **Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto:** um estudo de caso. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos.** U.S.A: PMI, 2000.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos.** São Paulo, Makron *Books*, 2001.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações:** estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. Quarta Edição Revisada. São Paulo, Editora Pioneira, 2003.