

# COMPLEXIDADE E ESTRATÉGIA: O APRENDIZADO DA EQUIPE EM COMO ALINHAR OS RESULTADOS IMAGINADOS COM A REALIDADE

*Ricardo Antônio Bueno Soares<sup>1</sup>*

*Alessandro Garcia De Castro<sup>2</sup>*

*Yara Figueiredo Dan<sup>3</sup>*

*Edival Dan<sup>4</sup>*

*Luan Maurílio da Silva Oliveira<sup>5</sup>*

## RESUMO

Este artigo discute a relação entre projetos, estratégia de negócios e a aprendizagem da equipe, destacando a importância do alinhamento entre eles para o sucesso organizacional. Aborda a complexidade do ambiente de gestão de projetos, incluindo aspectos de abundância de dados e a complexidade de sentido, que influenciam a percepção e o desempenho dos projetos. Ressalta a evolução das competências organizacionais, especialmente as competências dinâmicas, e a necessidade de inovação contínua para manter vantagem competitiva. O texto também enfatiza o papel do comportamento humano, da autoconsciência e das interações sociais na tomada de decisão, além da importância de uma gestão de projetos mais ágil e adaptativa frente às rápidas mudanças de mercado. Por fim, sugere que a aplicação de conceitos de pensamento sistêmico pode contribuir para o desenvolvimento da disciplina de gestão de projetos no Brasil, promovendo maior eficácia na implementação de estratégias empresariais.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos; Estratégia empresarial; Complexidade; Competências dinâmicas; Inovação; Pensamento sistêmico.

## *COMPLEXITY AND STRATEGY: THE TEAM'S LEARNING ON HOW TO ALIGN IMAGINED RESULTS WITH REALITY*

## ABSTRACT

---

<sup>1</sup> *Doutorando em Ciências da Educação - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[rbsoares2000@gmail.com](mailto:rbsoares2000@gmail.com)

<sup>2</sup> *Pós-doutorado em Ciências da Administração - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[garciadecastro@gmail.com](mailto:garciadecastro@gmail.com)

<sup>3</sup> *Doutorado em Administração Educacional - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[yfdan@uol.com.br](mailto:yfdan@uol.com.br)

<sup>4</sup> *Pós-doutorado em Ciências da Educação - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[edivaldan@uol.com.br](mailto:edivaldan@uol.com.br)

<sup>5</sup> *Doutorado em Ciências da Administração - - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[luanmaurilio@gmail.com](mailto:luanmaurilio@gmail.com)

*This article discusses the relationship between projects, business strategy, and team learning, highlighting the importance of alignment among them for organizational success. It addresses the complexity of the project management environment, including aspects such as data abundance and the complexity of meaning, which influence project perception and performance. The article emphasizes the evolution of organizational competencies, especially dynamic capabilities, and the need for continuous innovation to maintain a competitive advantage. It also underscores the role of human behavior, self-awareness, and social interactions in decision-making, as well as the importance of more agile and adaptive project management in response to rapid market changes. Finally, it suggests that applying systems thinking concepts can contribute to the development of project management discipline in Brazil, promoting greater effectiveness in implementing business strategies.*

**Keywords:** *Project management, business strategy, complexity, dynamic capabilities, innovation, systemic thinking.*

## **1 INTRODUÇÃO**

A questão "projetos são realmente alinhados com a estratégia de negócios?" Torna-se cada vez mais recorrente entre os profissionais de gestão de projetos. Muitos estudos têm sido conduzidos regularmente para identificar e analisar as causas e fatores de sucesso e fracasso dos resultados apresentados pelos projetos implementados, quando observado o que era esperado pela estratégia desenvolvida pela organização.

O entendimento de quais componentes são fatores críticos de sucesso para atingir através de projetos os resultados esperados pela estratégia da organização é uma das questões chave percebidas no mundo corporativo. Encontrar quais são as melhores práticas, ferramentas, e competências para que a gestão de projetos seja efetiva ao entregar aos investidores o resultado que foi apontado como justificativa para aprovação de um determinado projeto, para compor a carteira da organização é um grande desafio.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a relação entre projetos e estratégia empresarial, destacando a importância do alinhamento entre eles para o sucesso organizacional.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do contexto e do objetivo geral, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a complexidade do ambiente de gestão de projetos, incluindo fatores como abundância de dados e a complexidade de sentido.
- Examinar a evolução das competências organizacionais, com ênfase nas competências dinâmicas e na necessidade de inovação contínua.
- Avaliar o papel do comportamento humano, da autoconsciência e das interações sociais na tomada de decisão e na gestão de projetos, promovendo abordagens mais ágeis e adaptativas.

## 3 DESENVOLVIMENTO

A complexidade é um conceito abstrato que precisa de uma abordagem para poder transcrever seu significado. A lógica do tecer em conjunto abordada por Edgar Morin, leva a administração ao seu limite e torna suas ferramentas obsoletas. Na manifestação do conceito de gestão de projeto, a complexidade toma muitas formas, e precisa ser endereçada de forma que consiga permitir o gestor de projetos aplicar ferramentas de planejamento e controle para ter uma visão da realidade.

A ideia de complexidade pode ser observada sob os aspectos de complexidade de abundância, ou seja, grande quantidade de dados que precisam ser processados para uma tomada de decisão técnica e a complexidade de sentido, inerente a capacidade cognitiva humana, que influencia os interesses e percepções das partes interessadas no projeto durante todo o ciclo de vida do projeto, criando um ambiente dinâmico, onde o jogo de interesses ocorre.

O que precisa ser aprofundado é a vertente da complexidade de sentido, criando uma mensuração para complexidade percebida no projeto, e a posteriori, fazendo uma análise da competência do gestor de projetos, aplicando um modelo de medição de competência, abordando essas duas vertentes de complexidade e avaliar a correlação entre complexidade, competência e resultados obtidos no projeto.

A estratégia empresarial define a posição de uma companhia, e a inovação requerida para se obter vantagem competitiva sustentável coloca a necessidade de implementação cada vez mais rápida e efetiva de novos projetos de acordo com a estratégia pretendida. Para trabalhar essa perspectiva a capacidade de tomada de decisão dos que implementam a estratégia é uma das bases para filtrar informações, e estruturar a aplicação de recursos de forma a atingir as metas estabelecidas pela organização.

As competências da empresa definem-se a todo o momento pelos sucessivos reencontros entre as capacidades, o potencial de ação inscrito nas rotinas, e o mercado, entendido aqui como mecanismo seletivo de soluções comercialmente viáveis.

Deste modo, as competências resultam de uma construção parcial que depende da estratégia e da história das empresas, mas, também, do resultado incerto dos seus confrontos com clientes e empresas concorrentes. O ambiente comercial, tecnológico e institucional impõe padrões competitivos, aos quais as organizações têm de saber responder sob pena de desaparecerem. Contudo, as competências evoluem lentamente uma vez que a busca de novas soluções é feita sobretudo na orla daquilo que já se conhece e depende do percurso de aprendizagem percorrido no passado. Em virtude da sua estabilidade, as competências podem também constituir armadilhas se o ambiente seletivo mudar rapidamente (Leonard-Barton, 1998).

O saber fazer é o que distingue as empresas nos mercados e “saber fazer o novo” confere às organizações uma oportunidade para reescrever as regras do contexto em que se movem. Assim, as competências não têm necessariamente um carácter estático, uma vez que podem incluir rotinas especificamente vocacionadas para subverterem os procedimentos instalados na organização (Pavitt, 2002). Exemplos de rotinas inovadoras são as atividades de investigação, de monitorização de mercado e de articulação com o exterior. Estas rotinas são aquelas que introduzem novidade no status quo organizacional e que mais tarde podem ou não ser testadas comercialmente. Por exemplo, a atividade de P&D é uma maneira rotineira de procurar novos problemas e gerar novas alternativas. Devido à sua natureza essencialmente dinâmica e à sua co-evolução com as pressões do ambiente, chamaremos competências dinâmicas a uma articulação de rotinas que inclua rotinas inovadoras (Teece e Pisano, 1994).

Organizar inovação significa cada vez mais orquestrar um conjunto distribuído de competências. Esta tendência implica que as competências sociais ou relacionais serão

cada vez mais importantes para a gestão da inovação, à medida que as fronteiras internas e externas das empresas se diluem.

Os conceitos de rotinas e competências ajudam a explicar por que razão os setores são heterogêneos e por que a variabilidade de desempenhos entre empresas é persistente (vantagens competitivas sustentáveis). As rotinas permitem poupar custos de recolha, processamento e tratamento de informação. A mutação de rotinas e a aprendizagem de competências (inovação) é um processo coletivo que depende do percurso histórico específico da organização como, por exemplo, do seu patrimônio cognitivo e da sua interação com o ambiente seletivo.

As competências são dinâmicas quando implicam a capacidade de gerar e implementar mudanças economicamente úteis num ambiente complexo e dinâmico. São específicas às empresas, parcialmente tácitas e difíceis de replicar. São ainda cumulativas e progridem passo a passo quanto ao seu desenvolvimento.

As empresas estão diante de um macro sistema, apontadas pela dúvida que importuna a precisão de um gerenciamento eficaz para que projetos sejam afortunados nas instituições. Modificações que têm uma nova “cara”, ou seja, um novo perfil; esquematizado pela precisão emergente das transformações que acontecem dia a dia, pois o profissionalismo passou a ser um órgão de renovação das organizações, sendo praticamente obrigatória uma apropriada denominação e requalificação profissional dos seus gestores, para planejem tática, com o fito de alcançar objetivos em uma nova extensão de mercado.

As principais modificações organizacionais e ações para motivar vantagens competitivas têm sido realizadas, em sua maior parte, por meio de projetos organizacionais. Dessa forma, a disciplina de Gestão de Projetos vem ganhando ênfase dentro dos padrões de administração e tem se convertido em um fator ressaltante para aprovisionar rapidez, robustez, consistência e excelência operacional na entrega de resultados empresarial, tornaram-se um importante aparelho de transformação e desenvolvimento nas organizações.

Shenhar e Dvir (2007) afirmam que a alta demanda por crescimento e inovação leva à maior participação de projetos no cotidiano das organizações. Em contraponto, existe um declínio na curva de aprendizagem da gestão de operações em diversas empresas. Essa tendência começou no início dos anos de 1990 e encontra-se acelerada em quase todas as organizações e indústrias, pois o ciclo de vida dos produtos não apenas tornou-se mais curto, mas os consumidores passaram a exigir uma variedade maior de escolhas, o que força as empresas a oferecerem mais produtos em quase todos os mercados.

Um grande desafio para os gestores de projetos é conseguir o alinhamento entre o projeto e os resultados esperados pela organização. Estudos de Robert Cooper sobre o desenvolvimento de novos produtos mostrou que aproximadamente 46% de todos os recursos foram alocados em projetos cancelados ou fracassados, para resultar em um retorno financeiro adequado. Apenas um em cada quatro produtos que entraram em desenvolvimento tornou-se um sucesso comercial (Shenhar e Dvir, 2007, p.17).

Para entendimento deste complexo sistema interativo, Checkland (1981) versa que fenômenos relacionados ao comportamento humano e social são densamente interconectados, tornando difícil a redução requerida para a realização de experimentos controláveis, ou então, segundo Rapoport (1968), sem utilidade, pois mesmo que o comportamento humano seja o resultado de “impulsos impingidos ao sistema nervoso”, os “eventos do comportamento humano somente podem ser percebidos como totalidades”. Esse ambiente torna a tomada de decisão cada vez mais complexa.

A estratégia empresarial deve levar em consideração o comportamento humano, tendo como desafio motivar e conscientizar as pessoas que adaptam a organização à prática da novidade como meio de conseguir vantagem competitiva nos negócios. Com a evolução tecnológica, a sociedade tem cada vez mais acesso a informações gerais e crescem, assim, sua percepção para os fatores que entusiasmam o desempenho organizacional.

Quando o tema envolve o fator humano, além da complexidade relacionada a qualquer conteúdo complexo, aparece um outro problema crucial, relacionado à natureza específica do fenômeno humano. Checkland (1981) aponta a ‘autoconsciência’ humana e a possibilidade de escolha que enseja, como aspecto que complica ou torna mais confuso os fenômenos sociais. Autoconsciência envolve crenças, valores e conhecimentos que podem mudar de indivíduo para indivíduo e num mesmo indivíduo ao longo do tempo.

A partir deste ambiente, de grande desafio em motivar a força de trabalho, o número de interações entre a força de trabalho de uma organização e o ambiente, hipercompetição entre as organizações e ciclo de vida produtos menores demandando por maior grau de inovação constante, a gestão de projetos enfrenta o desafio de implementar os resultados da estratégia com consonância com as expectativas pessoais dos envolvidos no processo de geração do novo.

#### **4 CONCLUSÃO**

Considera-se que a formação da estratégia empresarial é um procedimento forte em conhecimento, que considera a identificação e o desenvolvimento das competências fundamentais da organização, a geração e aplicação de conhecimento sobre as forças competitivas e também do macro ambiente no qual a organização age.

Assim sendo, a busca pelo alinhamento entre estratégia e projetos é essencial para otimização dos recursos escassos da organização, onde a estratégia é cada vez mais volátil por conta de constantes alterações no mercado e pelo cenário de hipercompetição global, demandando por uma gestão de projetos mais dinâmica, onde as metodologias tradicionais não são mais efetivas.

A panaceia da gestão de projetos, implementada pela crença em que processos aplicados universalmente nas organizações poderiam levar a melhores resultados, vem levando as organizações a investirem tempo e recursos para desenvolver ferramentas e treinamentos incapazes de ensinar o que deve ser feito, tendo em vista a grande complexidade implícita a interação entre os sistemas onde ciência da gestão, especificamente na disciplina de gestão de projetos, onde o objeto de gestão ainda é inexistente e em construção.

É levado em consideração a aplicação da visão de pensamento sistêmico na implementação da gestão de projetos no Brasil, buscando validar a aplicação do conceito para auxiliar no desenvolvimento da disciplina, tendo em vista a observação da lei da variedade requerida de Ashby mostra que quando se quer controlar alguma coisa temos duas opções: dar mais variedade (informação, recursos, estados) ao controlador, ou de outro lado, diminuir a variedade do controlado.

## **REFERÊNCIAS**

ASHBY, W. R. Introdução à cibernética. São Paulo: Perspectiva, 1970.

CHECKLAND, P. Systems Thinking, Systems Practice. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons, 1981.

COOPER, R.G. and Edgett, S.J. Lean, Rapid and Profitable New Product Development. Ancaster, Ontario, Canada: Product Development Institute, 2005.

DVIR, D.; SHENHAR, A. J. T. Project management research: the challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 2007.

LEONARD-BARTON, D. Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MORIN, E. Introdução ao Pensamento Complexo. Lisboa, Instituto Piaget, 2001.

PAVITT, K. “Innovating Routines in the Business Firm: what corporate tasks should they be accomplishing?”, in *Industrial and Corporate Change*, 2002.

RAPOPORT, A. The personal element in housing: Na argument for open-ended design. *R.I.B.A Journal*, 1868.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*. Laxemburg, Austria: IASA – International Institute for Applied Systems Analysis, 1994.