



A INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Sergio Campos Esteves (FEMAR)

esteves@coomar-rj.coop.br

Assed Naked Haddad (UFRJ)

assed@poli.ufrj.br

Sergio Ricardo da Silveira Barros (UFF)

sergiobarros@vm.uff.br

Resumo

A adequação das tradicionais estruturas organizacionais funcionais, ainda verticais e rigidamente hierarquizadas, às áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos (GP) e o engajamento de seus titulares na implementação de um Sistema Integrado de Gestão (SIG), para uso corporativo, são as principais justificativas deste estudo. Até as organizações, ainda não solicitadas a atender as necessidades específicas das certificações de Sistemas de Gestão Padronizados (SGP), mas em busca de excelência para as suas gestões ou por inexorável racionalidade administrativa, também acompanham esse movimento internacional de integração dos seus Sistemas de Gestão Tradicionais (SGT). A fim de diagnosticar os vários graus praticados dentro da gestão integrada, este trabalho objetiva estudar a integração dos Sistemas de Gestão (SG) adequada às Organizações Administradas por Projetos (OAP). Para tal, utiliza-se o caso de uma organização do terceiro setor da economia, tradicionalmente voltada para os estudos do mar e, atualmente, reestruturando-se para ampliar a sua carteira de projetos, diante da possibilidade de também gerenciar novos projetos de Ciência, Tecnologia & Inovação de seu principal cliente, no campo das Ciências do Mar. Para tanto, utilizou-se o seguinte método: 1) iniciar a integração pelos processos gerenciais de suas gestões tradicionais, em uma rede de um único SIG; 2) via compatibilização com elementos comuns de outros sistemas de gestão já padronizados (SGP), estendê-lo gradualmente - tudo sob a égide de um processo genérico, eleito dentre aqueles de mais ampla interação com os demais, como elemento de controle e coordenação dessa integração; e 3) apontar para a necessidade de também estendê-lo a seus processos finalísticos. Por fim, algumas considerações sobre uma possível racionalização das múltiplas certificações de SG em apenas uma que, ao invés de emitidas isoladamente para específicos SGP numa mesma organização, fosse capaz de evidenciar o nível de

integração praticado naquela organização, entre seus SGT e esses múltiplos SGP.

Abstract

The adequacy of traditional organizational structures functional, albeit vertical and rigidly organised in the areas of Project Management (MP) and the engagement of their holders in the implementation of an Integrated Management System (IMMS) for corporate use, are the main reasons this study. Even other organizations, although not required to meet the specific needs of certifications of Management Systems Standards (MSS), but in search of excellence for their management, also accompany this international movement of integrating their Management Systems Traditionals(MST). In order to diagnose the various degrees offered within the integrated management, this work presents a study on the integration of Systems Management (SG) to appropriate organizations administered by projects. To this end, is used in the case of an organization of the third sector of the economy, traditionally focused on the studies of the sea and, currently, restructuring itself to expand its portfolio of projects, facing the possibility of also manage new projects in science, Technology & Innovation for its main client in the field of Sciences of the Sea. For this, was used the following method: 1) starting the integration processes for management of their MST in a network of a single IMS, 2) via compatible with common elements of other management systems already standardized - MSS, to extend it gradually - all under the aegis of a generic process, elected from among those of broader interaction with others, as an element of control and coordination of this integration, and 3) indicates the need to also extend it to its final processes. Finally, some thoughts on a possible rationalisation of multiple certifications of MS in which only one, rather than separately issued for specific MSS in the same organization, was able to show the level of integration practiced in that organization, among its MST and these multiple MSS.

Palavras-chaves: gerenciamento de projetos, sistema integrado de gestão, cadeia de suprimentos, certificação de sistemas de gestão

1. INTRODUÇÃO

A adequação das tradicionais estruturas organizacionais funcionais, ainda verticais e rigidamente hierarquizadas, às áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos (GP) e o comprometimento de seus titulares com o sucesso do projeto de implementação de um sistema integrado de gestão, para uso corporativo, são as principais justificativas deste estudo.

Admitindo-se ser um Sistema Integrado de Gestão (SIG), segundo Karapetrovic (2003), uma singular rede de processos interconectados que, sob política e objetivos comuns (representados por sistemas de gestão específicos), compartilham um único pool de recursos infra-estruturais, humanos, financeiros, materiais e de informação, voltados para alcançar a diversidade de metas relacionadas com a satisfação das várias partes interessadas em seu sucesso; então, a metodologia a ser adiante abordada será aquela que busca a integração dos diversos processos pertencentes a cada área do GP, de forma aceitável, mediante ações coordenadas pelo setor de controle interno e sob a sinalização do processo central da cadeia de suprimentos, em busca da excelência no gerenciamento dos projetos aos quais se dediquem.

De modo a que a conclusão do estudo aponte o caminho da exequibilidade, algumas considerações acerca dos instrumentos e/ou ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) tornam-se indispensáveis, notadamente o suporte de um único sistema de informações gerenciais integradas, para uso compartilhado da organização como um todo e de seus clientes.

Antes, porém, enquanto padrões nacionais de SIG estão sendo desenvolvidos ou analisados no mundo desenvolvido, algumas despreziosas considerações fazem-se necessárias: a respeito da abrangência e alcance dos níveis de integração ambicionados; em relação ao aumento de compatibilidade entre os elementos dos Sistemas de Gestão (SG); e sobre a possibilidade de estabelecer uma relação biunívoca (um pra um) entre uma organização e o seu SG, não obstante o certificado que ostente; ou seja, uma organização,

vários SG e um único SIG, à qual caberia apenas um certificado (indicador da integração dos SG nela existentes).

O objetivo deste artigo é estudar a integração dos SG adequada às organizações administradas por projetos (OAP). Para tal, utiliza-se o caso de uma organização do terceiro setor da economia, tradicionalmente voltada para os estudos do mar e, atualmente, reestruturando-se para ampliar a sua carteira de projetos, diante da possibilidade de também gerenciar novos projetos de Ciência, Tecnologia & Inovação de seu principal cliente, no campo das Ciências do Mar.

2. METODOLOGIA

Este estudo classifica-se como de pesquisa exploratória e descritiva, pois segundo Cooper (2003). Do ponto de vista da abordagem do problema, é uma pesquisa qualitativa. No delineamento do artigo, foram utilizados o referencial teórico, a análise documental e a coleta de informações, tomando-se como base um estudo de caso (Yin, 2005) da disciplina de Administração por Projetos.

E para a solução do problema formulado, deste estudo faz parte uma metodologia genérica, mencionada por Karapetrovic (2002) e ora desenvolvida, para implementação de um SIG, neste caso, adequado às OAP, de tal sorte que, apoiados por auditoria e assessoria internas, seus colaboradores consigam: balizar seus SG tradicionais por aqueles das áreas de conhecimento do GP, já padronizados mundialmente; visando a elaboração de um único manual de gestão integrada, selecionar uma quantidade mínima de requisitos comuns, viabilizadores do mapeamento e alinhamento predecessores desta documentação dos processos gerenciais; estender essa compatibilização a outros elementos já acreditados pelos SG padronizados (como o de melhoria contínua), rumo aos de excelência em gestão; e, mais adiante, vislumbrar o seu próprio caminho em direção aos processos finalísticos envolvidos.

Fundamentado na integração dos vários processos relevantes e sob a coordenação daquele de mais ampla interação com os demais, o método utilizado baseia-se no fato de que o genérico processo de política, planejamento, suprimento dos insumos, implementação, controle, ajuste e aprendizagem, conforme entendimento comum, oferece benefícios tais como: descrição das responsabilidades; exame de sinergias e interconectividades; alinhamento

de política/objetivos/metast; etc e é, segundo Jorgensen (2006), a solução de problemas relacionados ao gerenciamento de projetos através de diferentes unidades funcionais e/ou departamentais; para os quais, organizações matriciais, escritório de projetos e profissionais especializados podem ser outros tipos de soluções complementares.

Norteando-se por uma obviedade: ‘uma organização, um único SIG’ (embora integrado por vários SG), a rota de integração aqui adotada é fruto da coerente combinação de três abordagens para o desenvolvimento de um SIG próprio, paralelamente a elaboração do seu manual de gestão integrada, a saber: 1^a – a do gerenciamento estratégico, 2^a – a sistêmica e 3^a - por processos. As seguintes escalas estão previstas durante o seu curso, que inicia-se pela harmonização entre os elementos estratégicos de seus sistemas de gestão tradicionais (SGT) e os padronizados (SGP), num modelo de gestão próprio, a ser documentado em ato contínuo; em seguida, pelo incremento da compatibilização entre os demais requisitos, amalgamando os sistemas de gestão internos; e finalmente avaliando-o, revisando-o e treinando colaboradores, em busca da excelência de sua gestão.

Resumidamente, essa metodologia genérica resulta na fusão dos sistemas de funções específicas da organização em um único SIG, sem redundâncias. Por conseguinte, a constatação feita é tal que, aquilo que as organizações realmente precisam não é um super SIG padronizado internacionalmente, mas sim uma metodologia de "como construir o seu próprio SIG", preferencialmente, a partir dos seus SGT, via a extensão dos requisitos de um modelo estrategicamente minimalista, até alcançar os critérios do modelo de excelência em gestão.

3. DESENVOLVIMENTO

A seguir, o artigo desenvolve-se de modo a dotar os integradores de um mínimo de argumentação científica, no intuito de facilitar a negociação das indissociáveis resistências às mudanças que invariavelmente são encontradas durante a implantação de um SIG e, em nosso caso, acrescidas de outras (resistências) contrárias a profissional administração por projetos.

3.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de utilizar, diretamente, um referencial que viabilize a avaliação do nível em que se encontra a integração dos SG de determinada organização, com vistas a trabalhar a sua

evolução, convém evidenciar quais seriam esses níveis de ambição que respaldariam a gradação nele existente. Seu formato, prioritariamente, visa facilitar o enquadramento satisfatório e o critério aplicado, resumidos numa escala, na qual os seguintes grandes níveis (inspirados em Karapetrovic, 2002 e Jorgensen, 2006), associados ao planejamento, execução, acompanhamento e encerramento de um projeto de integração organizacional, assim como à posterior manutenção do SG formado, assim se definem:

- Modelagem – quando a organização possui documentado um modelo de gestão próprio;
- Amalgamento – no qual se identifica alguma metodologia para a integração dos diversos processos relevantes a cada SG, constante do modelo de gestão divulgado; e
- Excelência – se, e somente se, é constatada a operação de um único sistema gerencial, integrado por todos os SG existentes e aberto à (integração de) outros, de interesse para a organização.

A partir de cada um desses três grandes níveis, mais amiúde, determinados detalhamentos poderiam estender esse escalonamento da seguinte forma:

- Modelagem (evidenciação do Modelo Integrado de Gestão):
 - 1º) Desenho – quando é encontrada alguma representação gráfica dos SG existentes e (outros) de interesse da organização e suas respectivas gestões componentes;
 - 2º) Mapeamento – quando se constata que os atuais processos, atividades e tarefas estão descritos pelas respectivas gestões constantes do Desenho;
 - 3º) Alinhamento – quando os processos mapeados estão alinhados com a política, missão / visão / estratégia, objetivos e metas previamente disseminadas pela alta administração da organização; e
 - 4º) Documentação – quando os processos alinhados estão descritos dentro de um único manual de gestão, de forma seqüencial, ainda que separadamente pelas gestões e SG abrangidos; e
- Amalgamento (descrição da metodologia de integração aplicada):
 - 5º) Compatibilização – no qual a organização trabalha para compatibilizar no SIG, elementos de SG paralelos, evidenciados em uma tabela de correspondências;
 - 6º) Coordenação – no qual estão combinadas a abordagem sistêmica para a gestão, o ciclo de gestão (PDCA) e a cultura da aprendizagem (Learn, que completa o ciclo PDCAL), aplicados ao principal processo de coordenação da integração; e

- 7º) Convergência – no qual, as Práticas de Excelência em Gestão (PEG) apresentam coerência, inter-relacionamento, colaboração e, a elas, é aplicado o princípio da melhoria contínua, para a integração dos processos; e
- Excelência (em cada organização, os vários SG integrados em um único SIG):
- 8º) Avaliação – se é praticado o rastreamento e a auditoria dos processos, inserida em um programa mais amplo de auditorias, como parte integrante das PEG;
- 9º) Remodelagem – se, fruto das auditorias, o modelo de gestão tem sua revisão aprovada pela alta administração, como uma das PEG; e
- 10º) Ensino – se existem a documentação e a divulgação das lições aprendidas, didaticamente contempladas em um programa de treinamento, satisfatoriamente conforme com às PEG.

Portanto, é esse universo de níveis representado na figura 1, a seguir, que se considera adequado para balizar o trabalho de integração de todos os SG de uma organização, atuais e desejados, progressivamente, em um único SIG.

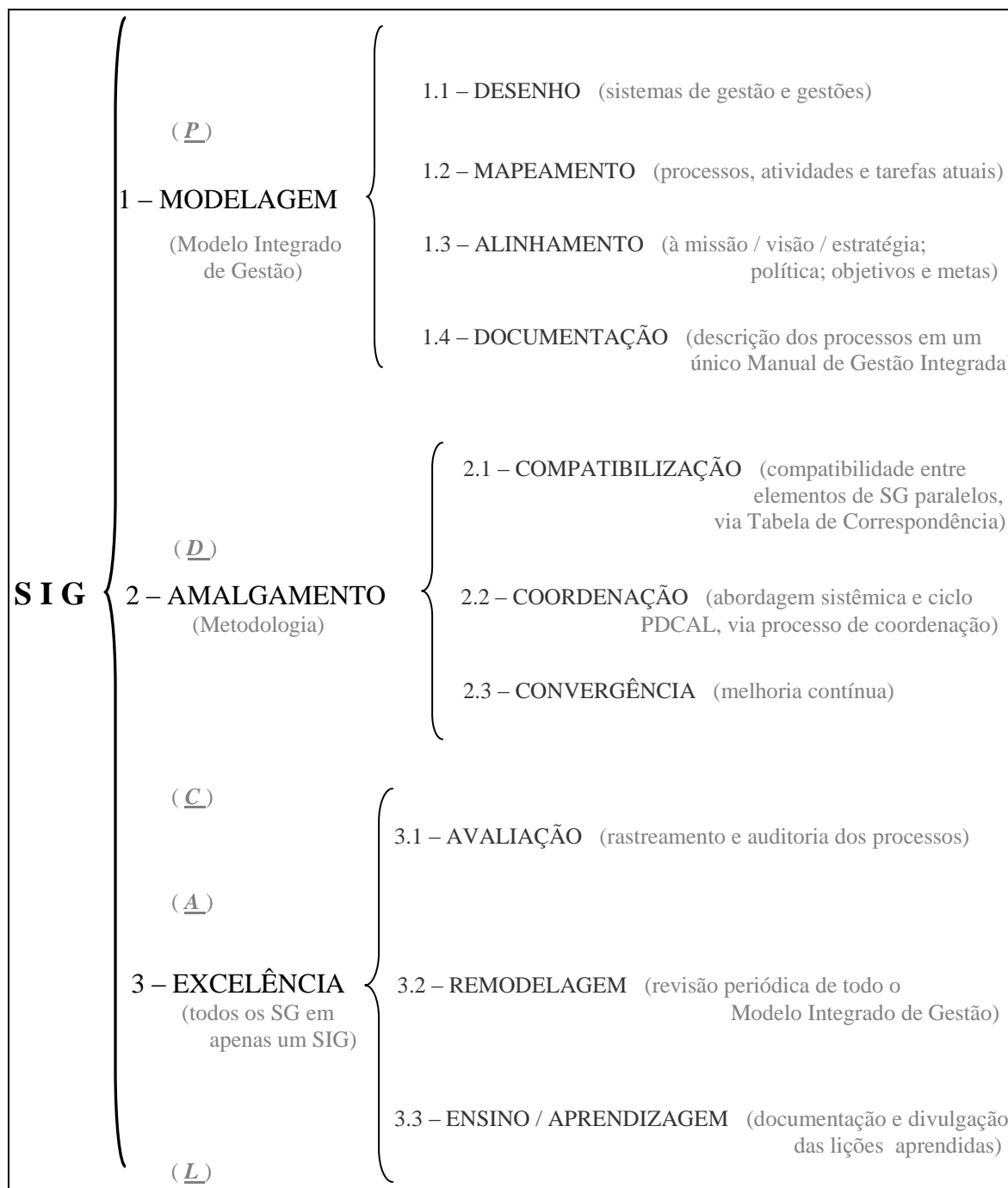


Fig. 1 - tabela SIG, de níveis de integração de sistemas de gestão.

Diante desse considerável desafio, seria prudente munir-se das ferramentas adequadas para tanto. Com essa intenção, convém reconhecer o trabalho a ser realizado como um projeto de toda a organização em foco e aplicar-lhe as melhores práticas para gerenciá-lo, previstas em suas nove áreas de gerenciamento: Escopo, Integração, Prazo, Riscos, Qualidade,

Comunicação, Custo, Recursos Humanos e Aquisições. Sendo isto indicado a todo tipo de organização - quando aplicado a um empreendimento representado por um processo único, com início e fim bem definidos, gerenciado para o alcance do objetivo planejado (Escopo) conforme requisitos específicos, tais como recursos (Custo) e tempo (Prazo) -, esta seria uma providência indispensável àquelas administradas por projetos, como é o caso da Fundação objeto deste trabalho.

3.2. PRINCIPAIS ELEMENTOS DOS SISTEMAS DE GESTÃO

Antes de se prosseguir utilizando determinados termos e expressões, convém reproduzir aqui algumas definições inspiradas na NBR ISO 9000:2000, publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT:

- atividade = seqüência de tarefas profissionais;
- processo = conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em resultados (saídas), planejado e executado sob condições coordenadas e controladas para agregar valor;
- gestão = processos coordenados para dirigir e controlar uma organização; e
- modelo de gestão (MG) = segundo Caulliraux e Proença (2004), é uma representação idealizada sobre como deveria ser a realidade do funcionamento da gestão a ser efetivamente praticada (como fazer).

Daí então, neste trabalho, as gestões serão trabalhadas como componentes de SG e estes, por sua vez, como o conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos para: estabelecer política & objetivos; e para atingir esses objetivos. Numa visão generalista, são quatro os SG julgados básicos, conforme as suas respectivas afinidades com os seguintes segmentos organizacionais:

- (i) aquele intrínseco ao negócio no qual atua a organização (Sistema de Gerenciamento de Projetos, no presente caso);
- (ii) outro, de apoio ao negócio – responsável pelo gerenciamento dos investimentos e do custeio relativos a infra-estrutura da OAP (Sistema Apoio ao Gerenciamento de Projetos);
- (iii) o de sustentabilidade ao negócio – ao qual subordinam-se as gestões da Qualidade; Segurança, Meio Ambiente e Saúde; e Responsabilidade Social (SG_QSMS); e

(iv) de controle interno – o qual responde pela gestão dos elementos que dizem respeito à responsabilidade corporativa pela confiabilidade do conteúdo das demonstrações contábeis produzidas, das prestação de contas e à avaliação dos mecanismos de controle interno, assim como pelas interfaces com o controle externo (Sistema de Gestão da Responsabilidade Corporativa).

3.3. O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO COMO ESTRATÉGIA

Considerar os quatro sistemas de gestão global da OAP mencionados: projetos, apoio, QSMS e responsabilidade corporativa, numa perspectiva coerente e integrada em um SIG, proporciona sinergias que uma implementação separada de sistemas não pode oferecer. É um desafio que traz vantagens ao nível de uma filosofia de gestão pró-ativa, economia de meios, complementaridade de atuações e acrescida motivação dos intervenientes. No entanto, o mister da total integração é tratar os seus processos tradicionais como os formadores dos principais SG a integrar e, a partir daquele processo de mais ampla interação com os demais, coordená-la mediante uma metodologia eficaz e eficiente.

Com ênfase no treinamento (aprendizagem), defende-se que essa metodologia assim evolua com a cultura da OAP, o mais harmoniosamente possível: ao iniciar-se pelos processos gerenciais já existentes; segregando-os pelas gestões tradicionalmente reconhecidas pelos seus executores ou, preferencialmente, suas equivalentes pertencentes as áreas do GP (comunicações, custos, recursos humanos e aquisições – no mínimo); para então incorporá-lhes políticas, objetivos & metas convergentes com os parâmetros estratégicos disseminados pela sua alta administração; e, enfim, documentar todos esses elementos trabalhados até então, no modelo de gestão em formação (planejamento). Uma vez assimilado esse nível minimalista de requisitos básicos por todos os SGT da organização (projetos e apoio), a continuidade dar-se-ia por intermédio de sua extensão aos requisitos de melhoria contínua (execução) e auditoria dos processos (controle e ajuste).

Tratada como um projeto, a integração dos SG da OAP deve ser convergente aos parâmetros estratégicos da instituição. Portanto, as equipes com ele comprometidas têm que conhecer: seus objetivos & metas/marcos; os prazos atribuídos e os custos correspondentes. Esses dados, para serem transformados em informação e, posteriormente, em conhecimento, precisam estar claramente documentados e divulgados para os interessados. Para tanto, torna-se recomendável as seguintes providências:

- inserir em seu MG o Plano Plurianual para os próximos cinco anos, no mínimo, contemplando: missão, visão e estratégia, além de: política, objetivos & metas organizacionais; e
- estabelecer prazos para alcance dos marcos de melhoria dos processos: mapeamento, alinhamento, documentação etc, uma vez que os SG se integram por intermédio de seus respectivos processos

Como exemplo, a Figura 2 representa o mencionado ciclo de gestão numa configuração associada a alguns requisitos, já internacionalizados pelas normas padronizadoras das gestões da qualidade e do meio ambiente, respectivamente.

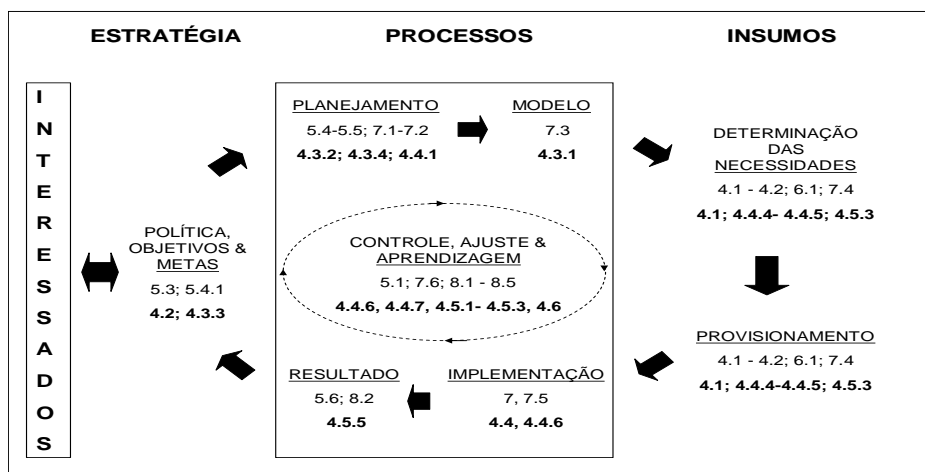


Fig. 2. alinhamento às Normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:1996, usando o ciclo de gestão e a abordagem sistêmica, a partir de requisitos genéricos comuns (Fonte: adaptação de Karapetrovic, 2002).

Para Vernadat (1996), a modelagem de processos tem por finalidade obter: uniformização do entendimento da forma de trabalho, gerando integração; análise e melhoria do fluxo de informações; realizações de projeções, em apoio à tomada de decisões; realização de análises organizacionais e de indicadores (de processos, financeiros e outros); e explicitação do modus operandi dos processos, para retenção do conhecimento organizacional. E, parafraseando Jorgensen (2006), a condição básica para um SIG é um entendimento compartilhado da organização e de como ela opera.

3.4. A ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS E O PROJETO DE INTEGRAÇÃO DE SEUS SISTEMAS DE GESTÃO

Administrada por projetos é a organização que destina uma determinada parte da sua força de trabalho ao necessário planejamento, controle e encerramento dos projetos por ela (organização) gerenciados, sob a qual está direta e especificamente a responsabilidade pelo rigoroso cumprimento de seus respectivos objetivos, períodos e orçamentos predeterminados, a cada um deles, atuando independentemente dos segmentos funcionais verticalmente hierarquizados em cada setor que a apóie e sob os padrões das melhores práticas de gerenciamento (de projetos), internacionalmente acreditadas.

Portanto, essa é a inexorável evolução à qual estão fadadas aquelas organizações cujas principais receitas advém da sua contratação, pela clientela, para o gerenciamento dos projetos desta última – como é o caso do nosso estudo. Pelo menos teoricamente, também administrada por projetos seria a sua majoritária clientela - os órgãos públicos - uma vez que, no desempenho de suas missões, gerenciam recursos sob a forma de projetos: quer sejam de investimento, com duração finita de um ou mais exercícios financeiros; ou (projetos de) atividade, cujos valores limites são aprovados anualmente para custeio do próprio órgão, enquanto este existir, obviamente.

Para todas as OAP, um SG de Projetos compõe-se das nove gestões contidas no Guia do Conjunto de Conhecimentos elaborado pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMBOK®/PMI® - Project Management Institute) e neste nosso caso em estudo, onde os processos finalísticos de cada projeto concretizam-se nas instalações de seus respectivos clientes, identificam-se as seguintes, embora não necessariamente com estes nomes: Prazo; Comunicação; Custo; Recursos Humanos e Aquisições dos projetos.

O planejamento da manutenção ou ampliação da adequada infra-estrutura das OAP - instalações, equipamentos e serviços necessários para sua operação - seus objetivos & metas; o seu Orçamento Anual (OA); e a execução deste, se também tratados como elementos de um projeto próprio de manutenção (reajustável a cada novo exercício financeiro) ou outros de investimento (relativos às ampliações empreendidas), segundo a mesma lógica aplicada ao negócio, o seu SG de Apoio se utilizaria das mesmas gestões, agora somente voltadas para o(s) projeto(s) próprio(s), para a administrar a OAP também como um projeto ou, se mais de um, o programa institucional.

Ressalvadas as redundâncias com as gestões já contempladas, o SG de Sustentabilidade do Negócio seria composto das gestões já padronizadas internacionalmente (conforme as séries de normas a seguir): da Qualidade (ISO 9000); de Segurança e Saúde

Ocupacional (OHSAS 18001); do Meio Ambiente (ISO 14000); e de Responsabilidade Social (SA 8000 / AA1000 / GRI).

Enfim, para prestar contas às múltiplas partes interessadas no sucesso da OAP, o SG de Responsabilidade Corporativa teria a sua composição formada pelas gestões relativas ao planejamento; à contabilização; ao programa de auditorias (externa e interna, inclusive de processos), seus relatórios, ações corretivas e preventivas; às lições aprendidas e o programa de treinamento; à integração; e ao engajamento das partes interessadas. Portanto, é da sua competência viabilizar mecanismos de comparação entre as ações planejadas e os atos e fatos administrativos correntemente contabilizados; o controle destes e seus relatórios comparativos (planejado X executado); apresentar as linhas de ação corretivas e preventivas, para tomada de decisão; registrar e divulgar as lições aprendidas, periodicamente, a cada ciclo PDCAL (plan, do, check, action and learn); coordenar a integração dos processos; e fomentar os engajamentos que interessem. Buscando também associar alguma padronização para os elementos deste SG, cita-se o Código da Melhores Práticas de Governança Corporativa (CMPGC), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em complemento àqueles padrões referenciados aos demais SG mencionados.

A Figura 3 detalha a aplicação dos cinco macroprocessos formadores do ciclo de gestão PDCAL ao projeto de integração dos vários SG em um único SIG, mediante a progressiva conformidade aos requisitos de cada um deles.

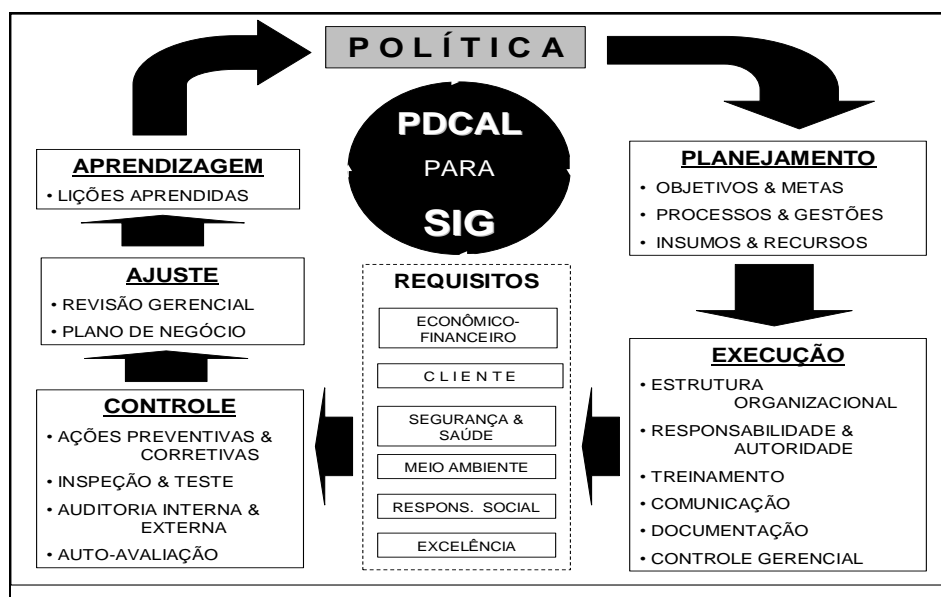


Fig. 3. ciclo PDCAL para implementação de um SIG (Fonte: adaptação de Karapetrovic, 2002)

Propondo iniciar a integração pelo SG de Apoio, no caso da Fundação ora em estudo, esta se daria por intermédio dos processos pertencentes às seguintes gestões (ou suas equivalentes): comunicação (documentos administrativos); custo (orçamentária e financeira); e de recursos humanos e aquisições (obtenção / administração dos insumos necessários ao(s) projeto(s)).

3.5. A VISUALIZAÇÃO DOS PROJETOS E SEUS SISTEMAS DE GESTÃO, EM UM MACRO-ORGANOGRAMA

Cada setor organizacional: seja o comercial, ou de planejamento, jurídico, orçamento & finanças, compras, recursos humanos.etc com suas respectivas funções: cooptar clientes / projetos; determinar-lhes os insumos necessários / orçar os valores envolvidos / programar o aporte de recursos; formalizar os projetos / elaborar o acordo entre as partes envolvidas; viabilizar a disponibilização dos recursos programados / executá-los (requisitar, obter, liquidar, pagar); contabilizá-los; auditá-los; prestar-lhes contas; etc, como numa linha de produção, cada qual é especializado em determinadas fases dos projetos, embora nenhum deles seja capaz de responder sobre todo o projeto. Para tanto um setor de projetos, independente, se faz necessário ao bom desenvolvimento destes, sem solução de continuidade e dentro dos limites preestabelecidos.

Os processos gerenciais que apóiam os projetos, coordenados segundo cada gestão e alinhados conforme política & objetivos de seus respectivos SG, também ultrapassam ou se complementam além dos restritos limites de cada setor organizacional de per si. E para que esses diversos processos não sofram perda em linha ou ociosidades através dos vários setores pelos quais venham a se desenvolver, um outro setor independente (de controladoria) deve se ocupar de também controlar a racionalidade de seus seqüenciamentos, encadeamentos e/ou inter-relacionamentos com os demais processos.

Portanto, o dia-a-dia do gerenciamento de projetos demanda uma agilidade nas ações que, invariavelmente, perpassam os vários setores da Fundação, independentemente da superintendência a qual pertença; agilidade esta, que nem sempre é compatível com a rigidez das decisões verticais, sempre obedientes às hierarquias setoriais. Não é um problema insolúvel, mas há que se dotar a cultura organizacional de atitudes e mecanismos que lhe confirmem a flexibilidade necessária para, segundo Valeriano (2002), suplantarem esses

obstáculos (incompatibilidades) e, com o tempo, extinguir a improdutiva estranheza do fato de alguém trabalhar simultaneamente no seu departamento (superintendência) e em um projeto ou, com freqüência, em vários projetos ao mesmo tempo; assim, reportando-se tanto a sua cadeia hierárquica funcional ascendente, quanto aos gerentes / coordenadores de projetos paralelos, matricialmente.

A Figura 4 procura sintetizar esse relacionamento matricial entre os diversos setores da Fundação estudada e os vários projetos por ela gerenciados - cabendo aqui ressaltar entre estes – especialmente, aquele que objetiva integrar todos os seus SG em um único SIG corporativo. Essa dinâmica deriva da natural tendência desse tipo de organização / administração, em projetizar a sua estrutura organizacional, voltando-a mais para projetos do que para funções departamentais; assim, diferenciando-as das outras que fingem projetizar suas atividades e, na prática, continuam funcionando como dantes, departamentalizadamente estanques.

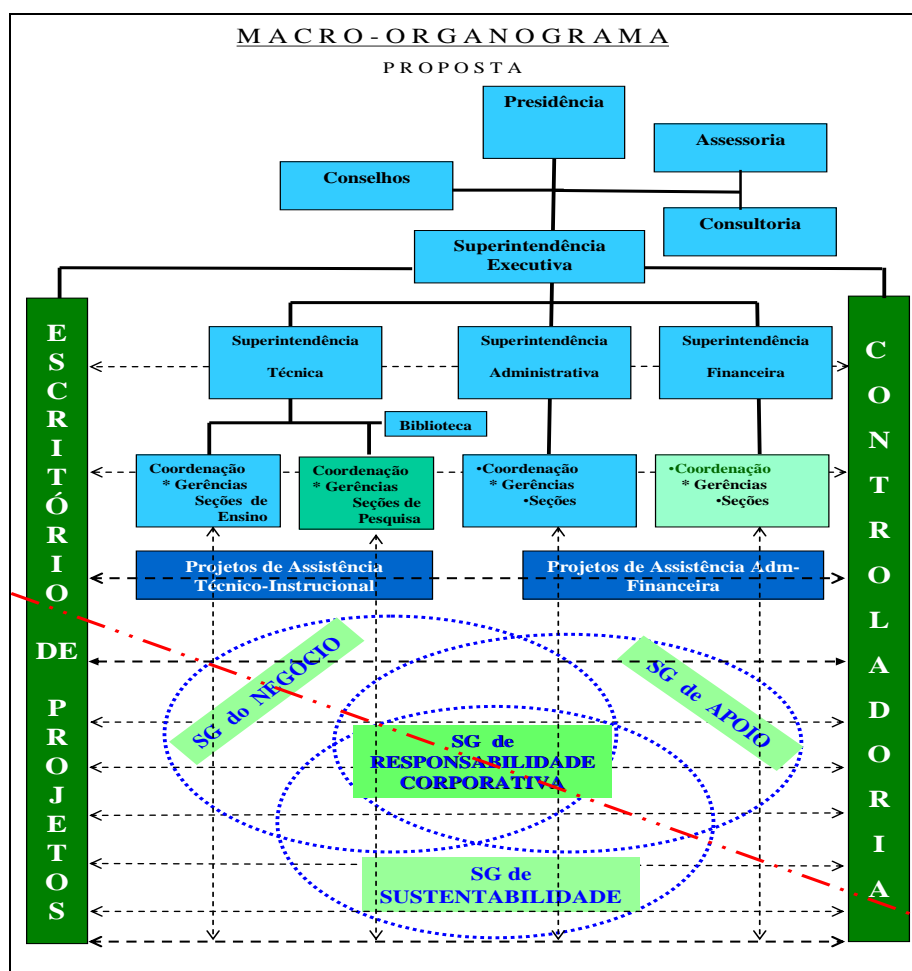


Fig. 4. macro-organograma

Além das linhas verticais representando as funções setoriais e das pontilhadas horizontais os projetos em carteira, existem os processos e estes podem ter suas atividades executadas por um ou mais setores funcionais e repetidas vezes durante e a cada projeto gerenciado. Assim, nessa mesma figura, a linha tracejada inclinada busca evidenciar, simplificadamente, as atividades relacionadas com os insumos desde a sua especificação, orçamentação, requisição, obtenção, recebimento/perícia, liquidação da nota fiscal, pagamento, contabilização, controle patrimonial, até a prestação de contas. Ao conjunto desses processos, associaremos o conceito de cadeia de suprimentos e, dado o seu alto grau de inter-relacionamento com os demais processos, a coordenação da total integração desejada.

O conjunto de responsabilidades, autoridades e relações entre as pessoas de uma mesma organização são tradicionalmente representados em um organograma da instituição e por ele perpassam os SG, as gestões e os processos, onde ocorre a integração almejada, afinal. Assim sendo, para que essa integração tenha real efetividade, a descrição dos processos relevantes de cada gestão selecionada em seu Desenho (fig. 1 – nível 1.1) tem que ser realizada, preferencialmente pelos próprios executantes ou com a sua abalizadora participação, sequencialmente, por todas as seções / divisões / departamentos / superintendências pelas quais se desenvolvam. Ou seja, um dos fatores críticos do sucesso da integração dos SG é o correto mapeamento dos processos da organização gerenciadora de projetos, onde quer que estes busquem a agregação dos valores pertinentes.

3.6. UMA ORGANIZAÇÃO, UM SISTEMA (INTEGRADO) DE GESTÃO

Dentre as ferramentas de definição e mapeamento de processos, as mais comuns são o fluxograma e o SIPOC (supply, inputs, process, output e customer). Dessa combinação, o fluxograma do processo facilita a sua compreensão, mediante a sua representação cronológica mais detalhada, seqüenciando o seu fluxo de atividades; e o SIPOC fornece a delimitação do processo, identificando-lhe a cadeia de suprimentos (fornecedores, insumos, processo requisitante, resultados e clientes), evidenciando onde o mesmo inicia e onde termina, além de focar a interconectividade entre o processo requisitante dos insumos e a cadeia de suprimentos, identificando-lhe as variáveis que possam afetar o resultado do processo.

Recomenda-se, então, a utilização dessas ferramentas para melhor descrever o processo e suas interconexões com a cadeia de suprimentos, de modo a: identificar as variáveis que afetam os resultados; iniciar o mapeamento pelas principais tarefas; focar as tarefas formadoras das atividades voltadas para o provimento dos insumos; utilizar textos imperativos para descrever o fluxo; e cooperar com a coordenação da integração dos processos.

De toda forma, o fundamental é que a descrição das tarefas, atividades, processos e macroprocessos respeitem as gestões e SG determinados no Desenho anteriormente aprovado para o MG desejado. Uma vez obtida essa compreensão, os processos passariam a ser descritos numa seqüência racional de atividades e essas, por sua vez, pelas respectivas tarefas executadas, podendo inclusive contar com o a informação de qual setor ou que função compete executá-las. O que não se pode nunca perder de vista é que, não esporadicamente, determinados processos, normalmente os mais relevantes para a organização como um todo, perpassam por mais de um setor / função e, mesmo aqueles porventura estanques, não raro, seu resultado é o insumo aguardado como entrada de outro. Assim, para orientar essas interações no sentido do ciclo da gestão (PDCAL) de um exercício financeiro completo, também é recomendável que sejam pré-definidos os cinco macroprocessos que darão origem aos seus respectivos sucedâneos, em todo e cada SG da Fundação; quais sejam:

- I. planejar (P) o exercício financeiro de 2009 (Proposta Orçamentária), com a participação de todas as superintendências da Fundação, mediante os subsídios de seus respectivos Cronogramas de Aplicação de Recursos (CAR);
- II. a partir do início de 2009, executar (D) o Orçamento Anual (OA) aprovado, como sendo o conjunto dos CAR autorizados;
- III. a título de treinamento para 2009 em diante, controlar / checar (C) mensalmente os atos e fatos contabilizados, cotejando-os com o OA corrente, ainda em 2008;
- IV. daí em diante, ajustar (A) seus atos e fatos administrativos vindouros, no que couber; e
- V. a partir de então, documentar e divulgar as lições aprendidas (L) durante a proposição, aprovação, execução, controle e ajuste do OA.

Porém, para que a execução dessa linha de ação se torne exequível, o recomendável é que haja o suporte de uma ferramenta de TI. Tal ferramenta, inicialmente, contemplaria a funcionalidade de gerenciamento de pedidos de insumos, já selecionado como o principal processo de coordenação da integração. Para melhor explorar a vocação dos sistemas de

informações gerenciais em alavancar a integração dos processos, as funcionalidades de documentação e seu controle deveriam estar presentes em um módulo de Gestão Eletrônica de Documentos (GED). Em seguida, esse suporte evoluiria aos demais processos da Cadeia de Suprimentos e assim, progressivamente, também às funcionalidades necessárias de outras gestões e SG componentes do SIG, integrando-as em seus respectivos módulos em um todo corporativo, naquele que viria a ser o seu *e-SIG* (ou ERP, na sigla advinda do pouco explicativo termo Enterprise Resource Planing).

Ato contínuo ao alcance do marco de MAPEAMENTO, o alinhamento dos processos os direcionará rumo à dimensão estratégica da Fundação, da qual fazem parte, no mínimo, os seguintes parâmetros corporativos:

- Missão – para fazer o quê e com qual propósito e meios existe a Fundação, hoje ?
- Visão – em qual posição ela precisa estar nos próximos 5 anos ?
- Estratégia – como fazer para ir de um ponto (missão) ao outro (visão) ?
- Política – quais são as intenções e diretrizes globais da organização, formalmente expressas pela alta administração ?
- Objetivos – o quê fazer para concretizar a política formalmente expressa ?
- Metas – quanto fazer e em que prazos ?

Nesse sentido a recomendação que ora se faz é que, buscando minimizar as incertezas advindas dessas indefinições, a alta administração em exercício aprove e divulgue esses estratégicos elementos, possivelmente, dentro do contexto de um Plano Plurianual, norteador dos orçamentos anuais. É dessa forma, ao traduzir expectativas futuras em dados e cifras mais contemporâneas e ostensivas, que mais efetivo se torna o alcance desse outro marco de melhoria (ALINHAMENTO). Pois, como os processos prescindem de insumos e estes dos recursos financeiros anteriormente planejados no OA (caso esses orçamentos sejam elaborados e acompanhados com a devida seriedade que o trabalho de fazê-los reclama), o critério a ser utilizado para controlar a integração deve ser o da priorização / condicionamento de recursos para os processos, conforme seus respectivos estágios de melhoria (...mapeado, alinhado, documentado...). Portanto, o que aqui se pode buscar é o estratégico “alinhamento de processos & recursos”, conforme Karapetrovic (2003).

Quando a própria Fundação prevê o esforço de “estabelecer as normas e procedimentos em concordância com a legislação pertinente e de consolidar os diversos

documentos e processos atinentes a essas gestões em documentos únicos” – convém recomendar que:

- à luz do Desenho aprovado para o SIG desejado, essas normas em citação respeitem as mesmas classificações ali atribuídas aos SG e respectivas gestões;
- seja aprovada a Norma (Zero) regulamentadora das demais; e
- esta Norma (de fazer normas) preveja a consolidação das mesmas em um único Manual de Gestão Integrada da Fundação, em partes reservadas a cada SG, mesmo que individualmente aprovadas.

As preocupações com alterações, revisões, responsabilidades e organização das normas de gestão, remetem às evidências necessárias ao alcance do marco de DOCUMENTAÇÃO e, obviamente, não são pioneiras nesta Fundação, tampouco exclusivas, muito embora mereça destaque a intenção dessa prática nos SGT – do negócio e apoio ao negócio.

Assim é que, não só esse, mas outros requisitos mencionados (como política & objetivos) encontram-se hoje padronizados para os SG de Sustentabilidade, largamente difundidos em todo o mundo; tais como os Qualidade (Q) e Ambiental (A).

Destarte, recomenda-se compatibilizar os requisitos de documentação pertencentes a esses SGP mencionados e, a partir dessa compatibilização, documentar o SIG da Fundação, em um único Manual de Gestão Integrada (MGI).

E para imprimir dinâmica a essa documentação, bastaria estender essa mesma linha de ação a outros requisitos padronizados - já recomendados inicialmente para os processos gerenciais e a seguir resumidos numa Tabela de Correspondência, coerentemente com o modelo minimalista de SIG aqui trabalhado e julgada administrativamente adequada ao claro cruzamento entre referências comuns a diferentes SG, tais como os de: Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), Responsabilidade Social (RS) e Responsabilidade Corporativa (SGRC):

Referências Requisitos	SGT MANUAL (MGI/2008)	SG de	SUSTEN-	BILI -	DADE	SGRC CMPGC
		Q ISO 9001	SSO OHSAS 18001	A ISO 14001	RS GRI + AA1000	
POLÍTICA	?	5.3	4.2	4.2	9.1	
OBJETIVOS	?	5.4.1	4.3.3	4.3.3		0
METAS	?			3.12		
DOCUMENTAÇÃO	Norma Zero	4.2.1		4.4.4		
MELHORIA CONTÍNUA		8.5.1		3.2		
AUDITORIA		8.2.2	4.5.4	4.5.5		2.34

Legais (Normas Regulamentadoras)	NR 1		NR 4,5 e 7	NR 9	
----------------------------------	------	--	------------	------	--

Propositalmente, nesta tabela minimalista faltam vários requisitos importantes já padronizados nas normas referenciadas. Estes deverão ser priorizados para futuras compatibilizações, naquela que virá a ser a tabela extensiva, em direção aos processos finalísticos, após os gerenciais.

A possível evidência do marco de COMPATIBILIZAÇÃO - além de uma tabela facilitadora da harmônica compatibilização entre elementos de gestão, compondo o MGI - advém do efetivo incremento da compatibilidade entre cada padrão, como a plataforma básica de um SIG, da qual os principais benefícios são: a minimização de documentos e arquivos; a redução de papéis de trabalho e menor carga burocrática; o corte nos custos pela otimização de tempo e recursos alocados aos SG; e simplificação dos controles interno e externo, conforme Jorgensen (2006).

3.7. COORDENANDO A INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO

Todavia, é Karapetrovic (2003) quem nos lembra que mesmo tendo um único manual para os diferentes SG, isso não é garantia que esses sistemas, na prática, realmente trabalhem ou estejam integrados a ponto de prover substanciais benefícios para a organização. Isto apenas evidencia um parcial, portanto, incompleto SIG. O que os integradores realmente necessitam é de um método capaz de prover um procedimento para a integração dos seus SGT, enquanto estes ajustam suas diferentes condições iniciais e rotas aos recentes objetivos da integração. Tal metodologia, também poderia ser capaz de acomodar a inclusão de atuais e futuros SGP, assim como harmonizar os diferentes requisitos padronizados, tudo de forma coordenada.

Portanto, para atingir o marco de COORDENAÇÃO, as recomendações a seguir trabalham de forma sistêmica, não só o entendimento comum dos processos de coordenação internos à Fundação (abordagem por processos: convergir múltiplos processos em direção ao objetivo comum da integração), como também as tarefas gerenciais pertencentes ao ciclo de gestão (abordagem PDCA: melhorar continuamente um processo, pela repetição cíclica de um conjunto fixo de atividades), conforme a seguinte seqüência:

- estabelecer uma metodologia para integrar os SG modelados, tal que esta eleja os processos da cadeia de suprimentos como aqueles de coordenação da integração dos demais e, dentre eles, o de gerenciamento dos pedidos de insumos, como o processo central de coordenação;
- melhorar continuamente o processo central (de coordenação) formado pelo conjunto de atividades evidenciadas na metodologia, quais sejam: orçar as necessidades determinadas (insumos); requisitar insumos; identificar o processo requisitante; melhorar o processo identificado e registrar e divulgar as lições aprendidas.

É a partir desse característico processo de uma cadeia de suprimentos - para o qual todos os processos convergem suas respectivas requisições dos insumos que lhes cabem, por definição, transformar – que repousa a recomendação de coordenar a convergência dos demais processos, aos elementos estratégicos da Fundação. A fim de contribuir para a efetividade de tal coordenação, recomenda-se, ainda, o estabelecimento dos seguintes status (associáveis aos marcos do projeto de integração) pelos quais os processos deverão evoluir, sempre identificados pelos respectivos códigos que os individualizam:

- MAPEADO (fig. 1 - 1.2);
- ALINHADO (1.3);
- DOCUMENTADO (1.4);
- COMPATIBILIZADO (2.1);
- COORDENADO (2.2);
- AVALIADO (3.1) e
- REMODELADO (3.2 – conforme o nº de revisões sofridas).

Assim, com o acompanhamento do setor competente para tal (a controladoria sugerida na figura 4), o adequado controle dessa coordenação passa a ser aceitável se auxiliado por mecanismos da tramitação dos pedidos de insumos aos respectivos processos - em complemento a um consistente programa de auditorias, tais como: condicionar a tramitação automática dos pedidos de insumos, somente para aqueles processos requisitantes cujos status de melhoria estejam estritamente dentro dos prazos estabelecidos para as suas evoluções, através de seus respectivos marcos de melhoria.

3.8. A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O SUPORTE À INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO

E aqui recorre-se ao consenso de que a arquitetura de processos é uma das fases iniciais à implementação de uma ferramenta de TI, para insistir que a determinação do escopo do projeto do *e*-SIG contemple o seu início (1ª fase) pelas funcionalidades relacionadas com a cadeia de suprimentos, que é reconhecidamente indutora da integração de processos internos e externos às organizações. Auxiliado por tais mecanismos, numa 2ª fase, passar para outras funcionalidades de GED capazes de produzir a documentação necessária ao pleno desenvolvimento do sistema e, ao longo das subseqüentes fases necessárias, progredir nas demais funcionalidades pertinentes a cada gestão / SG integrante do SIG, de forma modular.

E, ao se referir aos marcos de melhoria seguintes (AVALIAÇÃO e REMODELAGEM), a recomendação recai sobre a necessidade de criação da mencionada controladoria, afeta às atribuições relativas ao rastreamento e auditoria dos processos, para dar respaldo às revisões do MGI e registro / disseminação das lições aprendidas ao longo desse projeto de integração de todos os SG da Fundação em apenas um *e*-SIG.

A par disso, algumas organizações têm, com sucesso, utilizado a implementação de *e*-SIG como ferramenta de apoio ao redesenho de processos do negócio como um todo. Nesta linha, algumas experiências de implementações conjuntas que têm levado a diferentes níveis de integração, dependendo das resistências internas em que tal tenha se desenvolvido (KOCH, 2007).

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Passado o tempo de responder a determinadas necessidades pontuais, as organizações se viram diante das diversas necessidades de múltiplos interessados em seu bom desempenho. Por intermédio de padrões normalizados internacionalmente, essas partes interessadas passaram a ter suas respectivas necessidades apresentadas sob o conceito de SG especificamente padronizados – os SGP. E atualmente, a integração de SG é uma forte corrente mundial, arrastando organizações com as mais variadas escalas culturais. Assim, até mesmo aquelas alheias aos fundamentos dessa realidade, também são levadas à própria integração organizacional, nem que seja, por mera racionalidade administrativa.

A certificação de SG por si só (ISO, OHSAS etc), sem requisitos de integração com os demais existentes numa organização, não alcançam a produtividade corporativa compatível com as necessidades de sobrevivência exigidas pelo mercado atual, de padrões competitivos

globais. Mesmo quando certificados, muito pouco representam em relação a integração destes entre si e, muito menos, com os SGT, naquele que poderia vir a ser o SIG único da organização certificada, não obstante o mérito pelos reconhecidos esforços empregados isoladamente, mas insuficientes para o fim da integração de SG, padronizados e/ou tradicionais.

Enfim, em se tratando de SIG, resente-se de um certificado único para sistemas corporativos de gestão organizacional, integrado pelos diversos SG existentes na organização. Esse diferencial competitivo, se atribuído em níveis de ambição preestabelecidos, preencheria essa lacuna de explicitar o nível de integração praticado entre os SGT das organizações e (destes) com cada qual dos múltiplos SGP, porventura incorporados à sustentabilidade do negócio. Assim, tal certificação evidenciaria, além da integração dos processos inerentes aos SGT (negócio da organização e os que lhe prestam apoio), quais padrões acreditados internacionalmente já estariam incorporados ao seu SIG, por cada SGP ou conjunto deles, conforme aqueles níveis preestabelecidos:

- SIG_q (ISO 9001) – SGT com Qualidade;
- SIG_sso (OHSAS 18001) – SGT com Segurança e Saúde Ocupacional;
- SIG_m (ISO 14001) – SGT com proteção do Meio Ambiente;
- SIG_rs (SA 8000) – SGT com Responsabilidade Social;
- SIG_qm (ISO 9001 e ISO 14001) – SGT com Qualidade e proteção do Meio Ambiente;
- SIG_sms (OHSAS 18001 e ISO 14001); - SGT com Segurança, proteção do Meio Ambiente e Saúde ocupacional;
- SIG_qsms (ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 e SA 8000 / AA1000 / GRI) - SGT com Qualidade, Segurança e Saúde ocupacional, proteção do Meio ambiente e responsabilidade Social; e
- SIG (ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001, SA 8000 / AA1000 / GRI e CMPGC / MEG-FNQ) – SGT com excelência. Neste caso estudado, um objetivo marcante a alcançar, a caminho da notória especialização em seu ramo de negócio; fora este um viés de sua política, incluído na visão de futuro da Fundação.

5. REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO.

CAULLIRAUX, Heitor, PROENÇA, Adriano (2004). Cap 1. Gestão: Introdução conceitual. In: CAULLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauro (Org.). Gestão Pública e Reforma Administrativa. Rio de Janeiro: Lucerna. pp 20-28.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 7ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. Cadernos de Excelência: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados; 2007

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade. Disponível na Internet em <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/812DB764-D217-4CE8-B4DE-15F790EE2BF3/0/G3_GuidelinesPTG.pdf>. Acesso em 22/ABR/2008.

JORGENSEN, TH; REMMEN, A; e MELLADO, MD. Integrated management system: three different levels of integration, Journal of Cleaner Production 14 (2006) 713e722.

KARAPETROVIC, Stanilav. Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 20 No. 2, pp. 210-228, 2002.

KARAPETROVIC, Stanilav. Musings on integrated mamagement systems, Measuring Business Excellence, Vol. 7 N° 3. pp 4-13, 2003.

KOCH, C. ABC: An Introduction to ERP. Disponível na Internet em <<http://www.cio.com>>. Acesso em 23/SET/2007.

OSHAS. OSHAS 18001 Occupational Safety and Health Administration Sistem. U.S. Department of Labour. Disponível em <<http://www.osha.gov>> Acesso em 30 de Novembro de 2003.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Body Of Knowledge - PMBOK

VALERIANO, DALTON L. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. Makron Books, 2002, São Paulo.

VERNADAT, F.B. Enterprise Modeling and Integration: Principles and Applications, 1. ed. London: Chapman & Hall, 1996.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi -2ª edição. Porto Alegre: Bookman,2001.