



---

## Os dilemas de uma organização de gestão de resíduos em tempos de covid-19

**Aline Rodrigues da Fonseca.** Prof.<sup>a</sup> Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. E-mail: aline.fonseca2609@gmail.com

---

### Resumo

Este caso para ensino evidencia dilemas comuns vivenciados por organizações em situações de crise. Especificamente, apresenta o dilema de um diretor e sua equipe de gestores que precisam tomar uma decisão em relação à continuidade do planejamento estratégico diante da situação da pandemia da COVID-19. Este caso irá possibilitar debates em sala de aula a respeito do planejamento estratégico de uma organização e seu desdobramento no gerenciamento de projetos, além de permitir, por meio da história, demonstrar os níveis da administração de projetos. Além disso, permite discussões a respeito de ameaças do ambiente externo e seu impacto nos projetos. Como complemento, o caso permitirá a aplicabilidade dos conceitos de planejamento estratégico e suas derivações, bem como conceitos pertinentes a gestão de projetos.

**Palavras-chave:** Pandemia. Planejamento estratégico. Projetos.

### Introdução

A situação da pandemia da COVID-19, deixou muitos gestores de cabelo em pé. Com Gilmar, diretor geral da WM Resíduos, não foi diferente. Ele, juntamente com a sua equipe de gestores, em que ele confiava plenamente, precisava decidir que rumo daria para o planejamento estratégico da organização desenhado ao final do ano de 2019.

Naquele momento, ele e sua equipe enxergavam dois caminhos para a situação: a primeira delas era aguardar a evolução da situação da pandemia da COVID-19 e manter todas as ações desenhadas no planejamento estratégico, inclusive o investimento de R\$ 1.200.000,00 nos projetos para o ano de 2020. A segunda opção era parar totalmente todos os projetos em andamento, cancelar todos os investimentos e refazer o planejamento estratégico frente à nova situação causada pela pandemia.

E agora, o que é mais certo a se fazer? Parar todos os projetos em andamento para 2020, dar o ano como perdido e se adaptar à situação? Ou manter o planejado

para 2020 e ver o que vai dar, correndo o risco de grandes perdas financeiras e de pessoal?

## **Antecedentes e contexto**

### **História e fundação da empresa**

A Waste Management Resíduos (WM – Resíduos) é uma organização do segmento de gestão de resíduos, e o foco de sua prestação de serviços é a coleta, o transporte, o tratamento e destinação/disposição final de resíduos de saúde e industriais.

A empresa foi fundada no ano de 2006, na cidade de Santa Maria, Minas Gerais. Na época, os sócios proprietários, Antônio e Osvaldino, estavam em busca de oportunidades de negócios. Viram no segmento de resíduos uma grande oportunidade para entrar no mercado. Alguns avanços normativos em relação aos resíduos estavam acontecendo no país, e muitos negócios neste ramo estavam surgindo. Nas palavras de Antônio:

- Era um mercado promissor e em ampla expansão, não podíamos perder o time.

A empresa começou pequena frente à estrutura que possui hoje. No início eram apenas três colaboradores na estrutura administrativa, sendo que um possuía foco no setor comercial, outro no setor administrativo e o outro no setor da operação e logística. Na parte operacional, a empresa possuía dez colaboradores, divididos entre as funções de coletores, motoristas e assistentes de produção e logística. A empresa funcionava em um bairro industrial da cidade de Santa Maria-MG. Era um galpão de cerca de 300 m<sup>2</sup> de área construída, num terreno de menos de 1000 m<sup>2</sup>.

Este pequeno galpão era dividido em área administrativa e operacional. Nele funcionava o serviço de autoclavagem, serviço este que fazia a desinfecção dos resíduos hospitalares recolhidos nos clientes e que posteriormente eram direcionados para o aterro sanitário.

Antônio, um dos sócios, relembra saudoso daquele tempo:

- Em nossa visão, ainda pequenos, almejávamos ser a maior empresa de resíduos de saúde do estado de Minas Gerais. Ééééé, o tempo foi passando e estamos aqui, com cinco unidades, presentes em quase todas as regiões do estado de Minas Gerais.

E continuou com um semblante que parecia feliz por lembrar o começo de tudo:

- Hoje temos grande participação de mercado. Tem horas que nem acredito.

O tipo de prestação de serviço da WM Resíduos ainda era desconhecido no mercado. No início de sua atuação, a empresa enfrentou sérios problemas relacionados a sua atividade fim. Naquela época, que remetia ao ano de 2006, muito preconceito existia por parte da comunidade local com empresas que trabalhavam com “lixo”, ainda mais o “lixo hospitalar”.

- Os problemas eram vários. – relembra, Antônio. – Mas nossa equipe sempre foi muito engajada. A WM Resíduos sempre teve um clima familiar, o que facilitava a resolução de todas as dificuldades que surgiam. Essa é nossa essência até hoje. Antônio faz uma pausa, suspira fundo e continua, agora com os olhos marejados de emoção:

- Hoje somos 200 colaboradores, divididos em cinco cidades do estado de Minas Gerais. Temos Santa Maria, nossa matriz, onde temos o serviço de autoclavagem, Monte Escuro onde temos o serviço de incineração, Urubá incineração, Senador Pinho, nossa unidade de transbordo, e Ulândia, nossa mais nova unidade, onde temos o serviço de autoclavagem.

### **Uma equipe unida**

Hoje, 2020, a equipe da WM Resíduos está dividida em colaboradores nas áreas: administrativa, comercial, operação e logística. A maior parte de seus colaboradores compõem os cargos operacionais. Esses cargos são o de coletores que trabalham na coleta de resíduos nos pontos de coleta no cliente, os motoristas que são responsáveis pelo transporte das cargas e os auxiliares e encarregados de produção e logística.

A equipe administrativa está dividida em setor de faturamento, setor de recebimento e cobrança, setor financeiro e de contratos. Já a equipe comercial, possui dois supervisores regionais que são responsáveis por atuar em todo o estado de Minas Gerais. A sua composição gerencial está organizada da seguinte forma: um diretor geral, o Gilmar, um gerente administrativo, o Juvenito, e os gestores corporativos das áreas de Operação (Judite), Logística (Hermes), Recursos Humanos (Silvânia), Marketing (Lucrécia) e Meio Ambiente, Saúde, Segurança e Qualidade (Nair).

A equipe da WM comporta-se como uma grande família. Esta cultura foi sendo construída ao longo dos seus mais de 15 anos de existência.

- Uma coisa que nós temos orgulho de dizer é que somos uma família, nossos colaboradores são nossos maiores parceiros, sem eles não teríamos a força que temos. – comenta Osvaldino com emoção.

Uma grande preocupação da empresa é manter seu time engajado, motivado e feliz. Várias ações de *endomarketing* são realizadas pela empresa nas datas especiais, buscando sempre reforçar a importância de cada colaborador.

- A WM tem uma gestão de pessoas e um *marketing* interno fortes, nos preocupamos muito em lembrar aos nossos colaboradores a importância que cada um tem dentro de cada processo da nossa prestação de serviço. – afirma Antônio.

E continua... – Isso não quer dizer que não existam problemas. Tem e muito! Mas a gente lida com isso muito bem, porque nossas raízes são de uma grande família.

### **Conhecendo melhor a equipe gerencial**

Gilmar, o diretor geral da WM Resíduos, é um homem de meia idade, perto de seus 55 anos. Está na empresa desde sua fundação em 2006, junto com os sócios Antônio e Osvaldino. É administrador de formação.

- Confio totalmente na direção do Gilmar. – afirma Osvaldino. – Apesar de ele ser meio ansioso e afoito, tudo que faz é pensando no melhor para a WM. Essas características têm seus lados positivos, ele é um diretor corajoso, ousado e destemido, o que contribui para direcionar toda a empresa.

Juvenito, o gerente administrativo, também está na WM Resíduos desde sua fundação em 2006. Tem idade próxima dos 45 anos. É advogado de formação.

- É engraçado falar do Juvenito, engraçado no sentido de que ele é o oposto do Gilmar. Enquanto o Gilmar é afoito, o Juvenito é sereno e mais ponderado. É como se eles se completassem, o que falta em um tem no outro. É também gente da minha confiança e do Antônio. – fala com um semblante risonho, Osvaldino.

Judite é a gerente de operação. É uma mulher próximo dos seus 30 anos. Está na empresa há mais de oito anos, começou como recepcionista. Atualmente está estudando administração de empresas.

- A Judite é mulher de pulso firme, diria que ela é até “meio bravinha”. – sorri, Osvaldino ao falar da gestora da operação da WM. Moça de garra, começou aqui na recepção, foi conquistando espaço e mostrando um bom trabalho e veja onde tá... está na gerência da operação.

Hermes é o gerente da logística, um homem de aproximadamente 45 anos. Está na empresa há menos de três meses e tem formação e especializações na área de logística.

- O Hermes é muito dedicado. Pelo pouco que já observamos, tá arrumando a casa. Nossa logística há tempos vinha sofrendo muito. Foi difícil acertar e encontrar um gerente capaz de atender as nossas expectativas. – fala agora Gilmar, o diretor geral.

Silvânia é a gestora de Recursos Humanos. Psicóloga de formação, está na empresa há cerca de cinco anos.

- A Silvânia é muito competente e assertiva. Ela é meio na dela, mais séria, mas faz seu trabalho com muito amor. – fala agora Juvenito, o gestor administrativo. Lucrécia, é a gerente de *marketing*. Está na WM há 13 anos. Dos gestores é a que tem mais tempo de empresa. Sua formação principal é na área de turismo e possui especialização em gestão da qualidade.

- A Lucrécia é muito boa de serviço, só é meio sistemática. – fala Gilmar, seguido de um riso alto.

Nair é a gestora da área de Meio Ambiente, Qualidade, Saúde e Segurança. É uma moça nova, tem menos de 30 anos de idade e está na empresa há menos de dois anos. É engenheira ambiental de formação e possui muitas especializações na área, especialmente de resíduos.

- Nair é muito engraçada, é moça nova, dessa nova geração de jovens. É do interior e tem um sotaque gostoso de ouvir. – fala Gilmar, também com um sorriso no rosto.

### **Quem são os clientes da WM Resíduos?**

Os clientes da WM Resíduos são em sua maior parte do segmento hospitalar. Cerca de 80% do seu faturamento vem dos resíduos de saúde. São clientes neste ramo: hospitais, clínicas médicas, clínicas odontológicas etc. Enfim, instituições que precisam proceder com o correto tratamento de resíduos relacionados à atividade de saúde que possuem alto poder patológico.

A outra parte do faturamento da WM Resíduos vem principalmente dos resíduos industriais, e são clientes de diversos tipos. Normalmente são empresas que possuem obrigação legal em proceder com o correto tratamento e destinação final dos

resíduos que gera. Neste ramo, recebe resíduos de empresas da área de mineração, petroleiras, calçados, alimentos, farmacêuticos etc.

- A WM Resíduos sempre buscou ter um relacionamento próximo com seus clientes. Desse modo, consegue garantir que está atendendo com qualidade a necessidade dos seus clientes. – comenta agora Antônio, o outro sócio da WM.

### **Planejamento estratégico sempre fez parte da cultura da WM**

Desde sua fundação, em 2006, o planejamento estratégico sempre foi executado na WM Resíduos, mesmo que de maneira incipiente, como afirma sr. Antônio.

- Aqui na WM, planejar estrategicamente sempre foi uma regra. Sabemos da importância de planejar nosso futuro. No início a gente fazia um planejamento estratégico meio amador, hoje já avançamos muito. Até contratamos uma consultoria nesta área para nos ajudar a trilhar este caminho com mais profissionalismo.

Todos os anos, desde 2006, a WM Resíduos realiza o seu planejamento estratégico. O planejamento de 2020 foi realizado em dezembro de 2019. Estavam presentes a diretoria, o gerente administrativo e os gestores corporativos. Esse encontro foi mediado pela consultora Alice, que foi contratada há cerca de dois anos para coordenar esta área estratégica da empresa.

Para apoiá-la na condução de seu trabalho, o diretor Gilmar, direcionou duas gestoras para compor a equipe de Planejamento Estratégico da WM. A gestora de Recursos Humanos Silvânia e a gestora do setor de Marketing Lucrécia.

- Essas três são tiro e queda. Estão fazendo um trabalho brilhante. Estão auxiliando em muito a mudar nossa cultura para uma empresa voltada para a inovação e qualidade. Estão fazendo uma revolução na WM Resíduos. – afirma Gilmar, com entusiasmo.

### **Muitos planos e projetos de crescimento para 2020**

No planejamento estratégico feito ao final de 2019, muitas metas e projetos nasceram para 2020. A meta de faturamento era bem audaciosa. Para 2020 a empresa projetou faturar 8% a mais que em 2019, e distribuir 10% deste montante em dividendos para os sócios. Além disso, a empresa saiu com metas para lucro líquido de 14%, 5% de redução nos gastos totais (custos e despesas), metas comerciais, entre outras.

Para além das metas com foco financeiro, muitos projetos surgiram durante a realização do planejamento estratégico da WM Resíduos. Esses projetos ou planos de ação [nome que é dado internamente] nasceram a partir do estudo do ambiente interno e externo, ou seja, forças e fraquezas (ambiente interno), e oportunidades e ameaças (ambiente externo), a partir do cruzamento da SWOT (termo em inglês para Força (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)).

Alice, a consultora de planejamento estratégico, explica como funcionou:

- Após realizarmos o estudo da SWOT, fizemos os cruzamentos de todas as suas dimensões para criamos nossas estratégias ofensivas (cruzamento das forças e oportunidades). Nossas estratégias defensivas (cruzamento de nossas fraquezas e ameaças). Nossas estratégias de confronto (cruzamento de forças e ameaças), e nossas estratégias de reforço (cruzamento das fraquezas com as oportunidades).

O Quadro 1 – Cruzamento da SWOT sintetiza a fala de Alice, agregando mais informações que foram coletadas em seu depoimento.

**Quadro 1 – Cruzamento da SWOT**

<b>Cruzamento da SWOT</b>	<b>Objetivo</b>
Estratégias Ofensivas (cruzamento das forças e oportunidades)	Definição de estratégias que farão a empresa avançar fazendo uso das suas vantagens internas (forças) e vantagens externas (oportunidades).
Estratégias defensivas (cruzamento das fraquezas e ameaças)	Definição das estratégias que merecem atenção imediata da organização, ou seja, aquelas ações que irão defender a empresa das potenciais ameaças do ambiente externo, considerando também suas fraquezas internas.
Estratégias de confronto (cruzamento das forças e ameaças)	Definição das estratégias que farão a empresa se preparar utilizando o que tem de força para mitigar potenciais ameaças do ambiente externo.
Estratégias de reforço (cruzamento das fraquezas e oportunidades)	Definição das estratégias de reforço, que farão a empresa aproveitar as oportunidades externas para mitigar suas fraquezas internas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após o cruzamento da SWOT, nasceram vários projetos (planos de ações) para dar melhor posicionamento de mercado à WM Resíduos. Esses projetos contemplavam as seguintes dimensões:

- **Avanço tecnológico e inovação nos processos:** estudo de como avançar em relação à tecnologia e inovação de processos para gerar maior eficiência

na operação e logística, maior garantia da qualidade, segurança no trabalho e redução de custos;

- **Redução de custos:** desenvolvimento de um programa de redução de custos, atuante em todas as esferas da organização;
- **Gestão estratégica de pessoas:** desenvolvimento de projetos voltados para promover maior engajamento e motivação dos colaboradores da WM Resíduos;
- **Reestruturação física:** desenvolvimento de um mapeamento de todas as necessidades de reforma das cinco unidades para melhorar sua infraestrutura e conseqüentemente a prestação de serviços, trazer o conforto para os colaboradores e possuir um espaço modelo para o atendimento ao cliente;
- **Relacionamento com o cliente e comunicação corporativa:** desenvolvimento de projetos voltados para melhorar o relacionamento com o cliente, bem como fortalecer a imagem da organização na sociedade.
- **Troca do sistema ERP (Enterprise Resource Planning):** desenvolvimento de projetos de troca e migração para um ERP mais eficiente.

O valor aproximado do portfólio de projetos da WM Resíduos para 2020 ficou em torno de R\$ 1.200.000,00.

## **A COVID-19**

O ano de 2020 começou muito bem. As expectativas para WM Resíduos eram de crescimento e expansão de mercado, considerando o ano anterior, melhorias que já vinham ocorrendo e expectativas de crescimento da economia para o ano. A equipe estava animada e tudo fluindo muito bem para o alcance das metas e objetivos estratégicos. Porém, algo inesperado e talvez inimaginável estava por vir, a pandemia da COVID-19.

A COVID-19 é uma doença respiratória causada pelo coronavírus. A doença foi identificada pela primeira vez na província de Hubei em Wuhan, na China. O primeiro caso foi reportado ao mundo em 31 de dezembro de 2019. Em 11 de março de 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou o surto da pandemia em todo o planeta.

## **A COVID-19 e seu impacto na WM Resíduos**

A pandemia da COVID-19 trouxe alguns infortúnios para a WM Resíduos. A primeira questão a ser considerada pela empresa foi adaptar toda a sua prestação de serviços considerando agora uma nova variável, o distanciamento social. Outra questão importante para a empresa era buscar trazer calma e tranquilidade para seus colaboradores, especialmente os trabalhadores operacionais, que iam continuar exercendo suas atividades de trabalho normalmente.

- Foi um grande desafio colocar nossos colaboradores do administrativo na modalidade de *home office* de uma hora para outra, sem ter tempo para planejar tais ações. – conta Silvânia, gestora de Recursos Humanos.

E continua... - Além disso, nossos colaboradores estavam muito assustados com tudo que estava acontecendo. A TV não parava de noticiar mortes, o avanço da doença e as necessidades de isolamento social. Imagina como isso afetou o emocional dos colaboradores que precisavam continuar trabalhando para manter nossa prestação de serviços?

## **E agora? Como ficam nossos planos e nossas metas?**

Diante de todo este cenário de pandemia, Gilmar precisava tomar uma decisão junto a sua equipe de gestores. Muitas coisas passam pela mente e a equipe precisa decidir qual direcionamento dará para o planejamento estratégico desenhado ao final do ano de 2019. Neste momento, há duas opções: a primeira delas é aguardar a evolução da situação da pandemia da COVID-19 e manter todas as ações desenhadas no planejamento estratégico, inclusive o investimento de R\$ 1.200.000,00 nos projetos para o ano de 2020. A segunda opção é parar totalmente todos os projetos em andamento, cancelar todos os investimentos e refazer o planejamento estratégico frente à nova situação causada pela pandemia. E agora, Gilmar? O que fazer?

## **Notas de ensino**

### **1 Objetivos de ensino**

Este caso para ensino permite o desenvolvimento de várias competências, habilidades e atitudes. Sob a ótica das áreas de planejamento estratégico e gestão de projetos, permite as seguintes discussões:

- Apresentar conceitos e aplicações referentes ao planejamento estratégico de uma organização;
- Evidenciar os níveis da administração de projetos: estratégico (definição dos projetos e qual direção seguir); organizacional (estruturação da empresa para realização dos projetos); e operacional (execução da estratégia);
- Demonstrar como ameaças do ambiente externo podem paralisar ou mesmo abortar totalmente projetos desenhados no planejamento estratégico de uma organização.

### **2 Coleta de dados**

Os dados para escrita do caso para ensino foram obtidos por meio da observação participante da autora, que desenvolve consultoria na empresa onde se passa esta história. Os dados são reais, porém os nomes da empresa, gestores e cidades onde possui filiais foram disfarçados para proteger a organização em questão de qualquer tipo de exposição.

### **3 Utilização recomendada**

Este caso para ensino é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação na área de administração, em disciplinas de planejamento estratégico e gerenciamento de projetos. O caso será melhor aproveitado em discussões que envolvam questões relacionadas à idealização, coordenação e execução da estratégia organizacional; conceitos referentes ao estudo do ambiente interno e externo à organização (análise SWOT); e, por fim, pode ser muito bem aproveitado em disciplinas que discutam sobre gerenciamento de riscos em projetos e os impactos que determinadas situações externas podem trazer para o ambiente interno de uma organização.

### **4 Questões para discussão**

- 1) Como observado no caso, a organização em questão realizou várias etapas de um planejamento estratégico. Identifique quais são e conceitue cada uma delas.
- 2) Quais são os níveis da administração de projetos? Elabore um quadro com os três níveis da administração de projetos evidenciando o propósito e os elementos de cada um deles.
- 3) Situações de crise podem levar uma organização a tomar decisões de paralisação ou mesmo corte definitivo dos projetos idealizados para um determinado período. Se você fizesse parte da equipe de Gilmar, o que faria: aguardaria a evolução da situação da pandemia da COVID-19 e manteria todas as ações desenhadas no planejamento estratégico, inclusive o investimento de R\$ 1.200.000,00 nos projetos para o ano de 2020? Ou pararia totalmente todos os projetos em andamento, cancelaria todos os investimentos e refaria o planejamento estratégico frente à nova situação causada pela pandemia?

## 5 Análise do caso

- 1) Como observado no caso, a organização em questão realizou várias etapas de um planejamento estratégico. Identifique quais são e conceitue cada uma delas.

A primeira questão permite desenvolver junto aos estudantes o conceito de análise do ambiente interno ou externo, ou seja, o estudo da SWOT. Além disso, esta questão permite que o aluno perceba como pode ser feito o cruzamento da SWOT, dando origem a diversas estratégias, que são:

- **Estratégias ofensivas:** referentes ao cruzamento da variável interna: força, com a variável externa: oportunidades. Nesta etapa são definidas as estratégias que farão a empresa avançar fazendo uso das vantagens internas e externas;
- **Estratégias defensivas:** referentes ao cruzamento da variável interna: fraqueza, com a variável externa: ameaças. Nesta etapa são definidas as estratégias que merecem atenção imediata da organização, ou seja, são as estratégias de defesa, que auxiliarão a organização considerando suas fragilidades internas e considerando as ameaças externas, que podem agravar ainda mais a situação da organização;

- **Estratégias de confronto:** referentes ao cruzamento da variável interna: força, com a variável externa: ameaças. Nesta fase do planejamento estratégico são definidas as estratégias que possibilitarão que a empresa se prepare para lidar com as ameaças externas fazendo uso das forças que possui.
- **Estratégias de reforço:** referentes ao cruzamento da variável interna: fraquezas, com a variável externa: oportunidades. Nesta outra fase do cruzamento da SWOT serão definidas as estratégias que auxiliarão a empresa a aproveitar as oportunidades externas para mitigar suas fraquezas internas.

Outra etapa implícita que pode ser explorada pelo professor é a etapa de execução da estratégia de uma organização, ou seja, a execução propriamente dita dos projetos desenhados no momento do planejamento estratégico da organização.

- 2) Quais são os níveis da administração de projetos? Elabore um quadro com os três níveis da administração de projetos evidenciando o propósito e os elementos de cada um deles.

Para responder a esta questão, o professor pode fazer uso dos conhecimentos desenvolvidos pelo autor Maximiano (2014), que elucida os vários níveis da administração de projetos. O Quadro 2 apresenta a organização desses níveis, conforme proposto por este autor.

<b>Quadro 2 – Categorias dos projetos</b>		
<b>NÍVEL</b>	<b>PRÓPOSITO</b>	<b>ELEMENTOS</b>
<b>Estratégico</b>	Definição de quais projetos executar e que direção seguir	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento estratégico</li> <li>▪ Gerenciamento de portfólio</li> <li>▪ Indicadores estratégicos</li> </ul>
<b>Organizacional</b>	Definição de como estruturar a empresa para executar projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maturidade organizacional</li> <li>▪ Escritório de projetos</li> <li>▪ Gerenciamento de programas</li> <li>▪ Indicadores táticos</li> </ul>
<b>Operacional</b>	Execução propriamente dita com foco na eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenciamento de projetos: processos, técnicas e ferramentas</li> </ul>

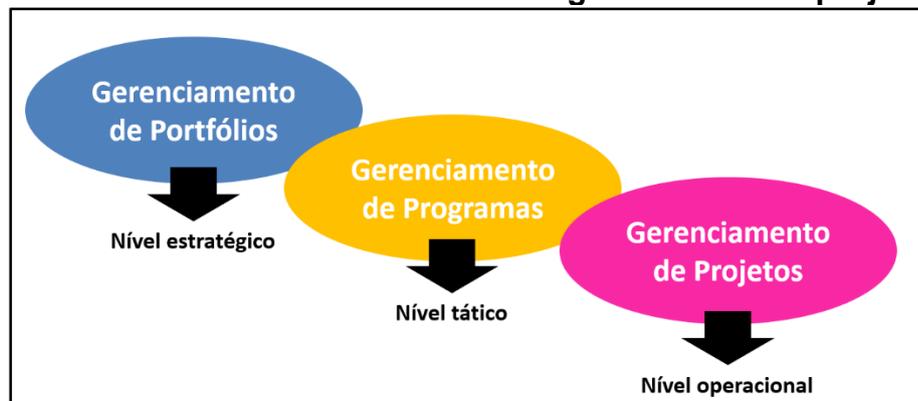
Fonte: Maximiano (2014).

Além disso, de forma complementar e para demonstrar as várias aplicações conceituais, o professor poderá fazer uso dos conhecimentos presentes no Guia de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2017), evidenciando o conceito de GOP (Gerenciamento Organizacional de Projetos), que apresenta a lógica de organização da gestão de projetos sob a ótica deste guia. O PMBOK (2013) conceitua o GOP como,

(...) uma estrutura de execução da estratégia corporativa que utiliza o gerenciamento de projetos, de programas e portfólios, assim como outras práticas organizacionais que possibilitam a realização da estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável. (PMBOK, 2013, p.7)

A Figura 1 apresenta esta lógica hierárquica da administração de projetos sobre a perspectiva do Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. Sob esta perspectiva é possível perceber como cada dimensão contribui para o alcance das metas estratégicas desenhadas pela organização.

**Figura 1 – Dimensões do Gerenciamento Organizacional de projetos (GOP)**



Fonte: PMBOK (2013).

- 3) Situações de crise podem levar uma organização a tomar decisões de paralisação ou mesmo corte definitivo dos projetos idealizados para um determinado período. Se você fizesse parte da equipe de Gilmar, o que faria: aguardaria a evolução da situação da pandemia da COVID-19 e manteria todas as ações desenhadas no planejamento estratégico, inclusive o investimento de R\$ 1.200.000,00 nos projetos para o ano de 2020? Ou pararia totalmente todos os projetos em andamento, cancelaria todos os investimentos e refaria o planejamento estratégico frente à nova situação causada pela pandemia?

Para proporcionar o desenvolvimento mais lúdico desta questão, antes da discussão, o professor pode sugerir que os alunos assistam ao filme “Missão Impossível”. O filme permitirá que o aluno estabeleça comparações com a situação narrada na história da Waste Health, facilitando seu processo de aprendizado. Além disso, o filme será uma importante estratégia para demonstrar que em termos estratégicos muitas vezes é necessário agir com improviso, evidenciando que nem sempre o planejado acontece, e por muitas vezes é preciso se adaptar ao ambiente externo.

Quanto à questão do processo decisório na empresa em questão, o diretor e gestores corporativos da Waste Health optaram por paralisar a maioria dos projetos e investimentos para o ano de 2020. Apenas o projeto do ERP foi mantido, porém com negociação das condições de pagamento com a empresa desenvolvedora. Novas metas financeiras foram estabelecidas para o faturamento e redução de custos, sempre acompanhando o cenário de 2020, e com revisão bimestral. Como o cenário apresenta-se incerto, a empresa pretende analisar suas ações estratégicas em períodos mais curtos.

## **6 Inserção teórica**

Para dar sustentação teórica ao tema de planejamento estratégico, sugere-se que o professor utilize o artigo “Afim, o que é planejamento estratégico?”, de Vasconcellos Filho (1978). O artigo, mesmo que antigo, pode ser uma excelente leitura que auxiliará o aluno a compreender o que é o planejamento estratégico e quais são as vantagens obtidas pela sua utilização sistemática. Além disso, o artigo apresenta uma proposição metodológica que orienta a formulação e implantação do processo de planejamento estratégico (VASCONCELLOS, 1978).

Para trabalhar questões relacionadas aos níveis da administração de projetos, o professor poderá utilizar a obra de Maximiano (2014). O livro Administração de Projetos é uma excelente base conceitual para trabalhar conceitos e práticas de gerenciamento de projetos. E no que tange ao aspecto estratégico, será uma excelente fonte de cruzamento entre estratégia e projetos. Para Maximiano (2014, p. 27) a gestão de projetos se “torna necessária quando o foco muda da eficiência do projeto para eficácia global da organização”. Outra indicação pertinente e que dará sustentação à exploração deste conceito é o Guia de Conhecimentos em

Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2017), que desenvolve o conceito de Gerenciamento Organizacional de Projetos.

## **7 Bibliografia indicada**

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. São Paulo, Atlas, 2014.

Project Management Institute (PMI). **Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 6. ed. Pensivânia, Project Management Institute, 2017.

VASCONCELLOS FILHO, P. Afinal, o que é planejamento estratégico. **Rev. Administração de Empresas**, v.18 n.2, São Paulo, Apr./June 1978. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901978000200002&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901978000200002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 02 de jun. 2020