

**Jacques Marcovitch
Raymond Radosevich**

Professor Livre Docente
do Departamento de
Administração da FEA/USP

Associate Professor
University of New Mexico.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES ESTRUTURADAS POR PROJETO

24

INTRODUÇÃO

O crescimento de uma sociedade exige das organizações um elevado grau de adaptabilidade. Este trabalho trata do relacionamento das organizações estruturadas por projeto e seu ambiente. Estas organizações são, por exemplo: as empresas de consultoria, de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, as instituições de pesquisa tecnológica, as entidades públicas e de economia mista responsáveis

pela execução de programas prioritários (alimentação, energia, habitação).

As organizações que se estruturam por projetos tendem a aumentar tanto no setor público como no setor privado e podem ser identificadas como organizações que em função dos seus objetivos lançam mão deste tipo de estruturação. Cada projeto ou programa passa a ter uma vida própria integrada nas atividades da empresa. Para cada cliente ou serviço é delineado o plano de um projeto que deve ser executado dentro de um prazo de-

terminado com recursos humanos e materiais alocados.

O processo de planejamento, incluindo a formulação, a execução e o controle, é crucial para o sucesso a longo prazo de toda instituição, devido às freqüentes e rápidas mudanças em seu ambiente. O planejamento é uma função administrativa extremamente complexa que tem recebido, nos últimos anos um tratamento muito conceitual e bastante empírico, tanto dos que ensinam na área como dos que o praticam. Apesar de as teorias e conceitos de planejamento fornecerem algumas diretrizes gerais, as circunstâncias de cada organização são tão específicas que a administração precisa adaptar estas generalizações quando da aplicação do planejamento. Estas adaptações tornam-se ainda mais problemáticas na medida em que uma considerável parcela da bibliografia disponível sobre planejamento e controle se encontra em livros escritos por autores estrangeiros e somente alguns deles foram traduzidos para o português.

O planejamento de atividades que lidam com um elevado grau de inovação continua sendo, em grande parte, uma arte quando comparado ao planejamento de atividades de produção rotineira. Poucas organizações estruturadas por projeto em qualquer país não se beneficiariam consideravelmente com a adoção de um esforço conjunto e integrado para analisar e melhorar seus processos de planejamento.

A utilização de técnicas de planejamento de curto e médio prazo já é comum na maior parte das organizações. Gráficos de Gantt, Redes de Caminhos Críticos e outros cronogramas já são adotados com freqüência na maior parte das organizações. Entretanto, tal disseminação não se verifica com os processos formais de planejamento de longo prazo. Apesar destes processos não serem adotados pela maioria das organizações, pode-se observar uma rápida conscientização sobre sua importância tanto no Brasil como no Exterior. Uma pesquisa executada por Naylor e Schauland (1975) procurou identificar quais são as características das empresas que utilizam modelos de planejamento de longo prazo, por que, como e por quem estes modelos estão sendo utilizados. A pesquisa conclui que o número de organizações que utilizam modelos de simulação para efeito de planejamento de longo prazo cresceu de menos de 100 organizações, em 1969, para mais de 2.000 organizações em 1975, nos Estados Unidos, Europa e Canadá.

Este crescimento que também se verifica no Brasil decorre de: a) uma disponibilidade cada vez maior de conhecimentos sobre o planejamento e as áreas específicas das empresas (marketing, produção, finanças); b) uma crescente disponibilidade de recursos materiais que permitem a obtenção de informações em espaços de tempo curtos (computadores); c) uma sensibili-

zação cada vez mais forte sobre o grau de risco que a organização está assumindo, resultante das incertezas que o meio-ambiente lhe oferece.

Neste trabalho, após a discussão de alguns conceitos pertinentes de planejamento estratégico, será apresentado e comentado um modelo prescritivo simples em todas as suas fases. A seguir, discutir-se-á a adequação do estilo prescritivo para as empresas estruturadas por projeto. O trabalho mostra que o estilo de planejamento estratégico deverá variar em função do grau de maturidade e crescimento da organização que pretende lançar mão do mesmo. Conclui-se o trabalho com algumas recomendações baseadas nas considerações feitas.

26

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para melhorar a prática do planejamento é proveitoso considerar o planejamento como um processo organizacional. Isto é, o planejamento é um processo de estabelecimento de objetivos, de discussão de expectativas e informações, e comunicação de resultados pretendidos entre os indivíduos, as unidades de trabalho, os projetos, os departamentos e mesmo entre organizações. Como tal, o aprimoramento da formulação e implantação de planos implica em mudanças no comportamento humano, mudanças nas potencialidades organizacionais e nas estruturas

administrativas, assim como uma revisão contínua das atividades desempenhadas.

As mudanças no comportamento humano que melhoram as práticas do planejamento incluem modificações de atitudes e a aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Para aceitar as responsabilidades de um planejamento, com entusiasmo suficiente para assegurar seu sucesso, os administradores e em menor grau o pessoal técnico precisam frequentemente mudar suas atitudes em relação às contribuições do planejamento, antes de se disporem a adquirir novas habilidades de planejamento ou de se engajarem em sistemas formais de planejamento. A aquisição de conhecimentos novos para melhorar o processo de planejar inclui: 1) o conhecimento de como planejar, e 2) o que é necessário como insumo para a execução do processo. O primeiro aspecto é o assunto deste trabalho; o segundo é peculiar a cada organização e será o tema de futuros trabalhos.

Muitas práticas atuais de planejamento, com pouca participação do pessoal de nível mais baixo e previsões inadequadas de condições futuras são quase sempre causas diretas de problemas que ocorrerão durante a execução e o controle de planos. Portanto, para os planos serem implantados com sucesso, o ciclo completo de planejamento, execução e controle precisa ser cuidadosamente analisado.

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento resulta em procedimentos que auxiliam os dirigentes a tomarem decisões com maior conhecimento das suas futuras implicações. Em outras palavras, permite uma melhor compreensão do impacto futuro causado pelas ações adotadas hoje. O planejamento pode consumir muito tempo em todos os níveis da organização, incluindo o tempo de pessoal técnico que está envolvido no processo. Portanto, uma das decisões mais importantes tomadas pelos dirigentes é a extensão e o tipo de planejamento adequado à organização. Quanto tempo deve ser dedicado e qual tipo de planejamento deve ser feito? Quais os problemas que surgem no processo de adoção do planejamento a longo prazo? As partes seguintes deste trabalho pretendem auxiliar os dirigentes a responderem a estas difíceis perguntas.

De modo geral, conforme uma organização cresce e se torna mais complexa, são necessários mais processos formais de planejamento para alocar e orientar a utilização dos recursos para uma crescente variedade de missões e atividades. Em muitas organizações o desenvolvimento destas funções administrativas, tais como o planejamento, está aquém das necessidades da organização. O

delineamento de novos sistemas e processos, a especialização nas funções administrativas, a contratação de novos administradores, o treinamento dos novos e dos antigos são atividades às quais, habitualmente, não são dadas atenções suficientes. Quando uma organização está crescendo rapidamente, a atenção é voltada para novas tarefas e para o processo de investimento dos novos recursos e freqüentemente a preocupação com a maneira pela qual estes novos recursos deverão ser geridos não é suficiente.

O PROCESSO ANALÍTICO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

27

A maior parte da literatura que é relevante para o planejamento é prescritiva; isto é, diz aos dirigentes como eles deveriam planejar. Críticas feitas a muitos destes conceitos de planejamento ressaltam que as prescrições são baseadas em premissas discutíveis a respeito das características das organizações e seus administradores. Alguns modelos de planejamento são claramente não pragmáticos dadas à limitação do tempo, disponibilidade de informações e complexidade da tarefa de pesquisa. Entretanto, as práticas de planejamento na maior parte das organizações por projeto podem ser melhoradas e alguns dos conceitos de planejamento normativo podem servir como modelos desde que adaptados

à realidade das organizações aos quais os mesmos devem ser aplicados. A maior parte dos modelos prescritivos do planejamento sugerem meios de aumentar a racionalidade e lógica da tomada de decisão sobre ações futuras.

Há muitos modelos prescritivos gerais do processo de planejamento, alguns apresentando três ou quatro etapas e outros uma dúzia ou mais (1). Entretanto, quando examinados em detalhes, a maior parte focaliza diversos aspectos-chave do planejamento os quais procuramos incorporar na descrição de um modelo prescritivo de planejamento de longo prazo (Figura 1). Deve-se observar que esta é uma tentativa de generalizar o processo de planejamento com o único objetivo de apresentá-lo de uma forma mais simples e abrangente. A seguir serão descritas as etapas do processo:

1. Determinação dos Objetivos
2. Análise do Ambiente Externo
3. Análise do Ambiente Interno

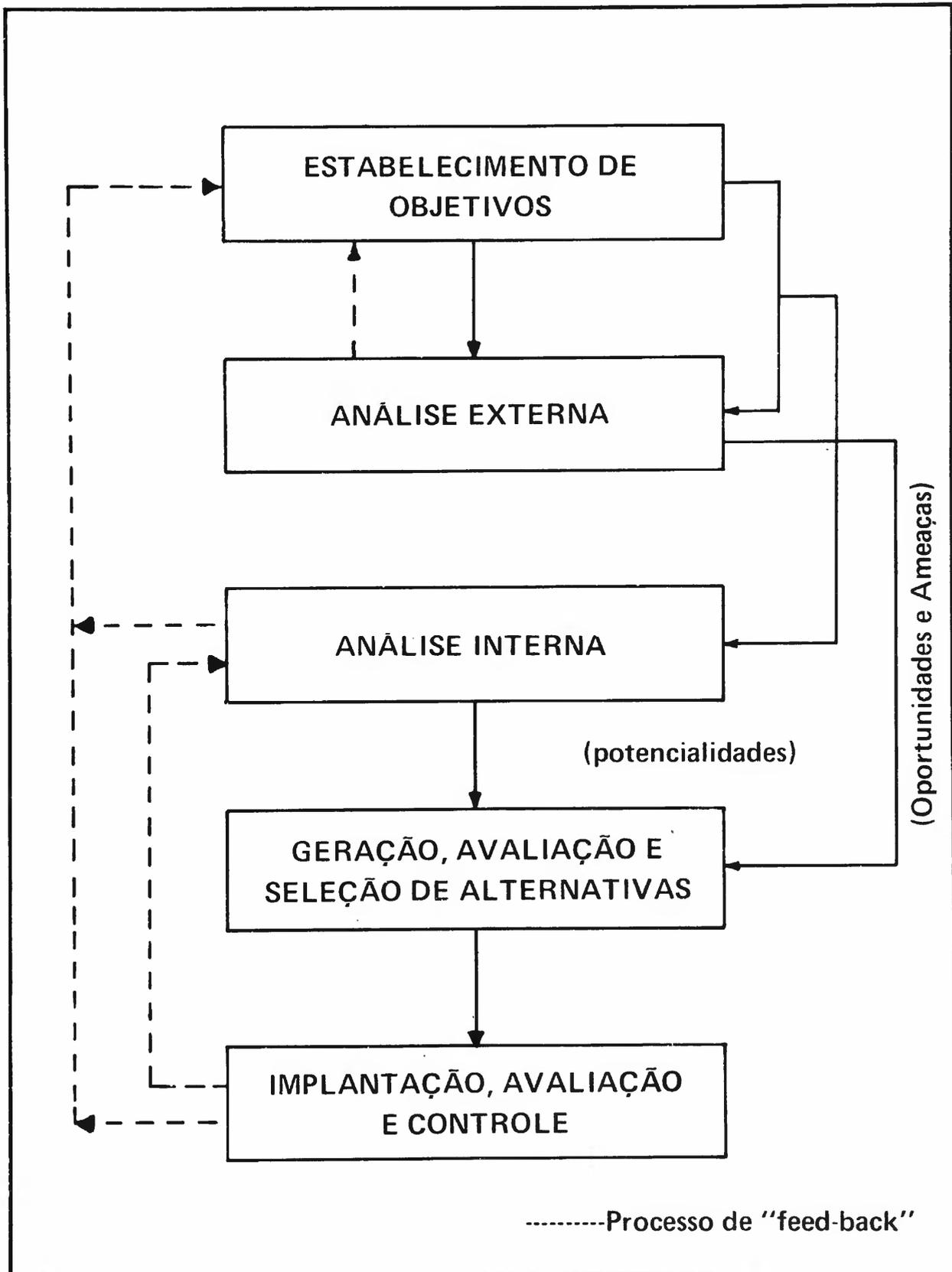
4. Geração, Avaliação e Seleção de Alternativas
5. Implantação e Avaliação de Controle

1. Determinação dos Objetivos

A maior parte dos modelos prescritivos sugere que os objetivos da organização deveriam ser declarados explicitamente através de toda a organização (2). Os objetivos, argumentam, são necessários para proporcionar direção e orientação a todos os membros da organização desde o nível da direção da instituição até o cientista, engenheiro, técnico, administrador. Sem objetivos, não há, ou há poucos critérios e padrões de avaliação de desempenho. A não ser que haja um consenso a respeito do que se espera deles, os indivíduos e as unidades organizacionais serão avaliados e receberão recursos em função de critérios subjetivos que possivelmente criarão conflitos desnecessários. Se os objetivos forem estabelecidos, comunicados e aceitos, eles poderão tornar-se alvos altamente motivadores que fazem convergir

-
- (1) Das obras clássicas que são uma fonte contínua de referência podemos destacar: ANSOFF, Igor, *Corporate Strategy*, McGraw Hill Books Company, N.Y., 1965; EWING, David U., *The Practice of Planning*, Harper & Row, Publishers, N.Y., 1965; STEINER, George A., *Top Manager Planning*, The Macmillian Company, N.Y., 1969; ACKOFF, Russel L., *A Concept of Corporate Planning*, Wiley Interscience, N.Y., 1970.
 - (2) Uma exceção notável é "A Contingency Approach to Planning: Planning with Goals and Planning Without Goals" — de Michael B. McCaskey, *Academy of Management Journal*, June 1974, pp. 281-292.

FIGURA 1 – Planejamento Estratégico: Modelo Prescritivo Simples



os esforços das unidades organizacionais. Os recursos poderão assim ser alocados sobre bases mais equitativas e as unidades poderão ser avaliadas em função do grau de realização de objetivos.

2. Análise Externa

Para operar eficazmente, a instituição precisa capacitar-se no seu relacionamento com os outros elementos do sistema social maior. Na maior parte das instituições, esta preocupação está concentrada principalmente nos relacionamentos externos que proporcionam recursos diretos ou impõem restrições formais ou legais às suas atividades.

30

O conhecimento do ambiente — necessidades, oportunidades, recursos disponíveis e restrições — é essencial para a determinação de um plano estratégico realístico. A análise do ecossistema proporciona uma noção do que é possível, do que deverá ser influenciado e do que é desejável. O conhecimento dos objetivos e atividades das agências governamentais, associações comerciais e industriais, cooperativas agrícolas e outros grupos podem auxiliar a direção das organizações a efetuar cálculos mais realísticos dos recursos potencialmente disponíveis e aumentar esta disponibilidade no médio prazo.

3. Análise Interna

O patrimônio da organização — financeiro, humano, de recursos ma-

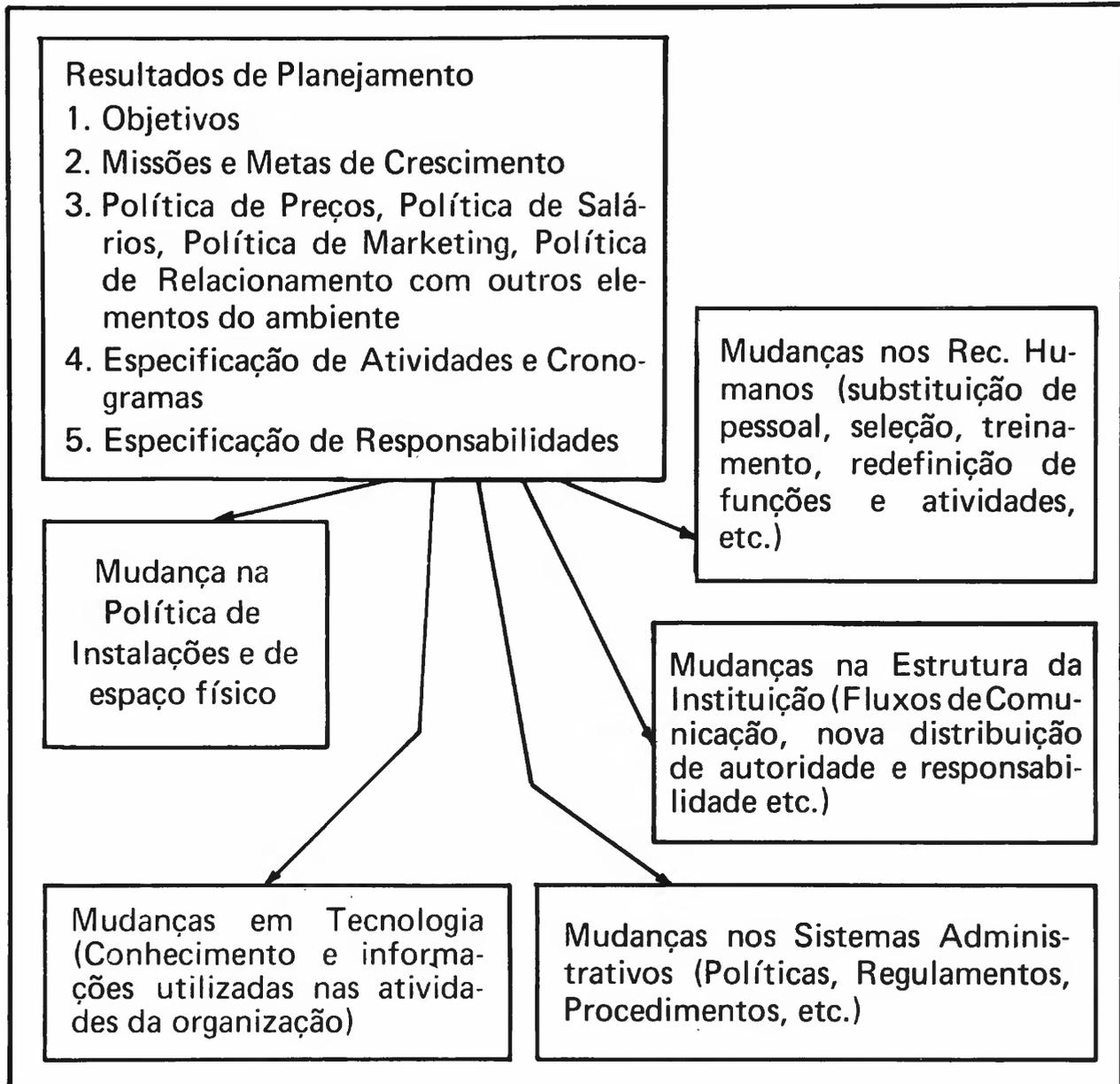
teriais, etc — é extraído de um intercâmbio com o ambiente. Os seus produtos e serviços são fornecidos ou prestados em troca de recursos materiais e não materiais recebidos. A configuração deste patrimônio representa as potencialidades desenvolvidas pela instituição. Para que uma instituição possa estabelecer com precisão sua capacidade de desempenhar certas atividades, ela precisa ter um perfil de potencialidades internas já desenvolvido.

O planejamento prescritivo sugere que uma compreensão do ambiente e da missão da organização são pré-requisitos para identificação da discrepância existente entre as potencialidades exigidas para desempenhar as atividades correntes e as almejadas. Na medida em que existe um conhecimento desta discrepância é possível determinar as medidas necessárias para que novas potencialidades sejam desenvolvidas em função das novas atividades a serem desempenhadas. Estas medidas devem afetar tanto a capacidade técnica quanto a administrativa através da seleção e treinamento dos recursos humanos, sistemas e estruturas organizacionais, instalações e recursos físicos e financeiros. A Figura 2 ilustra como a análise e as decisões no processo de planejamento culminam em mudanças nas potencialidades da instituição.

4. Geração, Avaliação e Seleção das Alternativas.

As etapas de definição dos objetivos,

FIGURA 2 – O Planejamento Provoca a Modificação do Perfil e das Potencialidades Organizacionais.



análise externa e análise interna são seguidas por um processo de geração, avaliação/seleção de alternativas de estratégia. No caso da instituição de P & D as alternativas selecionadas e adotadas pela instituição devem corresponder a um conjunto de diretrizes em relação:

a) ao tipo de serviços a serem pres-

tados pela instituição: pesquisa básica, aplicada, treinamento, desenvolvimento de produto, etc. (Marcovitch e Vasconcellos, 1977);

b) aos segmentos do ambiente que a instituição considera que deve atender com prioridade (empresas públicas, empresas privadas, etc.);

c) aos critérios que devem ser levados em conta na seleção de novos programas e na renovação dos presentes;

d) à alocação de recursos entre as várias unidades organizacionais no que tange à promoção, contratação de recursos humanos e compra de equipamentos e instalações, etc.

A análise do ecossistema revela oportunidades para estabelecer novas missões; expandir missões atuais com novos programas e projetos, melhorar métodos de prosseguimento das tarefas atuais; ou garantir novas fontes de obtenção de recursos. A alta administração é habitualmente encarregada da maior parte da responsabilidade formal pela representação da organização no seu relacionamento com o meio-ambiente. Frequentemente, entretanto, o pessoal técnico também cria oportunidades através de contatos — programados ou casuais — com clientes potenciais ou idealizando aplicações criativas de tecnologias com as quais já estão familiarizados.

Alguns modelos de planejamento prescritivo reconhecem que a identificação de novas atividades alternativas aparecem frequentemente em ambos os níveis — alta administração e pessoal técnico. Se os projetos são identificados e propostos pelos níveis técnicos intermediários da instituição, eles deverão ser comunicados para revisão por um processo de avaliação e seleção que é

utilizado pela alta administração para analisar sua compatibilidade com as prioridades da empresa.

5. Implantação, Avaliação e Controle

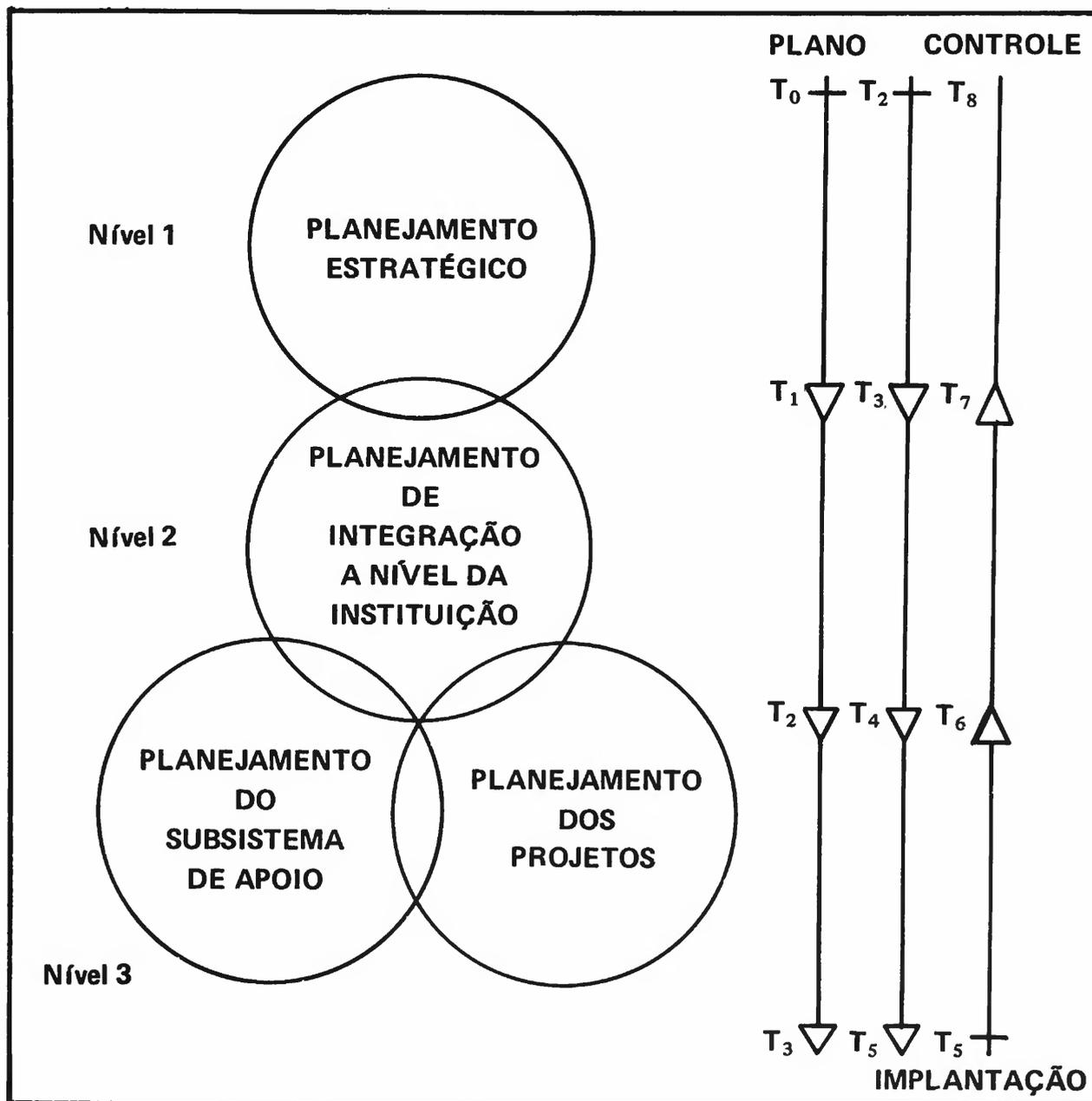
Os planos proporcionam orientação aos membros da organização que estão encarregados de sua implantação. Se estes membros participaram ativamente na criação dos planos, a motivação para executar os planos será possivelmente bem mais alta (Conrath, 1968). Se uma potencialidade não existe para atingir os objetivos desejados, como é frequentemente o caso, a implantação dos planos significa o aumento e mudanças nos recursos organizacionais.

Na organização estruturada por projeto observaremos quatro níveis de planejamento que se integram e se complementam: o planejamento estratégico, o planejamento de integração a nível da instituição, o planejamento do subsistema de apoio e o planejamento dos projetos. Enquanto o primeiro procura fornecer diretrizes para a relação entre a organização e seu ambiente, o segundo traduz essas diretrizes em normas para o desenvolvimento e manutenção dos sistemas administrativos internos. O planejamento de projetos define as metas e os planos para cada um dos projetos em função das diretrizes definidas pelo plano de integração ao nível institucional e finalmente o planejamento do subsistema de apoio procura ga-

garantir que as necessidades de infraestrutura dos vários projetos e da administração superior serão satisfeitas. A Figura 3 ilustra o relacionamento entre os níveis hierárquicos a fim de formular, implantar, avaliar e controlar os planos. A comunicação e "feed-back" no planejamento é muito importante para

garantir a eficácia organizacional, por causa das funções específicas da administração e dos técnicos, principalmente nas organizações estruturadas por projetos. A interação é encorajada pelos administradores competentes tanto através do uso de sistemas de planejamento formal quanto dos canais informais.

FIGURA 3 – Relações entre os Níveis de Planejamento nas Fases de Planejamento, Implantação e Controle.



O controle, para ser eficiente, precisa ser um esforço positivo e construtivo enfatizando a correção dos desvios em vez da sua punição. Tanto os desvios positivos (sucessos excessivos) quanto os desvios negativos (desempenhos abaixo da expectativa) deverão ser investigados para promover "um aprendizado organizacional". A função de controle resulta da comparação entre o realizado e o planejado e, portanto, é fundamental existir motivação e persistência em executar esta comparação apesar do longo intervalo de tempo que existe entre o planejamento e o controle. Esta persistência deve existir mesmo se os indivíduos responsáveis pelo planejamento já não se encontrarem vinculados à instituição.

34

OUTRAS ABORDAGENS RELEVANTES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Até o presente nos limitamos a apresentar uma abordagem prescritiva procurando refletir de uma forma simples os principais autores que defendem um processo formal e dividido em etapas. Alguns estudiosos se preocuparam em observar como o planejamento era feito, em vez de "prescrever" como ele deveria ser feito. Destes estudiosos cabe destacar dois trabalhos: são os de Ross Clayton (1971) e Michael McCashey (1974).

O primeiro descreve duas aborda-

gens opostas de planejamento. De um lado, o planejamento analítico onde a responsabilidade pelo planejamento é centralizada num nível superior da organização, a partir do qual as metas e diretrizes são definidas de cima para baixo; e onde o processo é formalizado. No outro extremo se encontra a abordagem "laissez-faire" onde o processo de planejamento não é necessariamente um processo racional. A responsabilidade é difusa na organização e, portanto, cada técnico tem uma responsabilidade pelo mesmo e nessa situação as metas e diretrizes são estabelecidas de baixo para cima.

O segundo apresenta duas outras abordagens observadas no dia-a-dia e que merecem destaque. De um lado, o planejamento com metas; no outro extremo, o planejamento direcional. O planejamento com metas específicas e mensuráveis caracteriza-se por ambientes onde os membros exigem tarefas bem definidas e onde a taxa de mudança do ambiente externo é reduzida. De outro lado, o planejamento direcional, onde não existe uma preocupação em definir metas quantificáveis, mas sim determinar direções para o crescimento da instituição. Este planejamento é mais pertinente às organizações que lidam com a inovação e que existem em um ambiente caracterizado por uma taxa de mudança extremamente elevada.

ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO E O ESTILO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O entusiasmo com a adoção de um estilo analítico de planejamento estratégico é arriscado e somente pode-se verificar em um número limitado de organizações que já atingiu o tamanho e a maturidade para tal empreendimento. Isto quer dizer que enquanto não se atingir esta maturidade e tamanho, nenhum esforço, de planejamento estratégico deve ser feito?

Obviamente, a resposta é não; no entanto, o tipo de estilo adotado deve ser adequado à cultura da organização. As organizações estruturadas por projeto têm como origem, geralmente, um grande projeto ou programa. Neste nível procura-se tirar vantagens de um foco de oportunidades e cabe a este projeto ou programa sustentar a organização. Com o tempo novas oportunidades surgem, mas fica a critério de cada um, em função de seu bom-senso e de sua capacidade o envolvimento da organização em novos projetos. É o estilo "laissez-faire" que é adotado.

Com o tempo a organização cresce e/ou o "projeto-mãe" entra na sua fase de conclusão, o que leva a cúpula da organização a se preocupar em definir diretrizes de sobrevivência e crescimento. É neste estágio que pode-se lançar mão, com suces-

so, do estilo direcional de planejamento estratégico. Adotando-se este processo a cúpula da organização estará preocupada basicamente com as perguntas: onde devemos ir? Quais os serviços e potencialidades que devemos desenvolver? Quais os segmentos de mercado aos quais devemos dar prioridade? Quais as políticas que devemos adotar para reter e desenvolver os técnicos qualificados?

Num terceiro estágio é possível iniciar uma definição de metas quanto ao volume de faturamento anual por segmento de mercado atendido e/ou por potencialidade desenvolvida. Quanto maior a maturidade e o tamanho da instituição, mais necessário e possível se fará a determinação de metas a serem atingidas periodicamente (anualmente, por exemplo). Com isto a cúpula da organização poderá seguir as etapas formais do Planejamento Estratégico conforme o processo prescritivo descrito anteriormente neste trabalho. Isto não quer dizer que a preocupação em identificar o ambiente interno e externo da instituição se fará, somente, no terceiro estágio. Esta preocupação sempre persistirá, no entanto, de uma forma menos formalizada que neste último.

O grau de maturidade organizacional não decorre do tamanho da empresa, do número de empregados ou de seu faturamento, mas de sua forma de se relacionar com o seu meio (Lippitt, 1969). Enquanto

que uma organização com baixo grau de maturidade tem como preocupações críticas a sobrevivência como um sistema viável, a organização com alto grau de maturidade está mais preocupada em desenvolver características únicas em relação às outras organizações do seu meio e, em paralelo, elevar sua contribuição à sociedade na qual ela está inserida, sem, no entanto, prejudicar o seu próprio crescimento. A organização com grau médio de maturidade tem como preocupação crítica a obtenção de maior estabilidade e de uma boa reputação. Neste estágio procura-se diminuir a vulnerabilidade da organização em relação às ameaças do meio e se desenvolver uma imagem positiva que a beneficiará a médio e longo prazo.

36

O Quadro 4 procura relacionar os três graus de maturidade organizacional e o estilo de planejamento estratégico adotado. Pode-se observar através do quadro que a hipótese que apresentamos é que, à medida que a organização amadurece ela passará de um estilo de planejamento estratégico do tipo "laissez-faire" para direcional e finalmente adotará um estilo analítico com a definição clara de metas a serem alcançadas em determinados períodos de tempo.

Levando em conta as situações citadas anteriormente, um dos riscos que a alta administração de uma instituição estruturada por projeto pode incorrer, é tentar passar de uma situação de "laissez-faire" para uma abordagem analítica adotando

o planejamento com metas. A maior parte de organizações deste tipo no Brasil, caracteriza-se pela inexistência de um planejamento estratégico.

Portanto, a adoção de um plano estratégico deve ser feita em etapas, procurando definir direções para o crescimento e a sobrevivência da organização em vez de metas específicas e mensuráveis. Esta tática, para que a médio prazo a instituição tenha um plano estratégico, pode diminuir as resistências dos membros da alta administração que se recusam, no primeiro ciclo, a se envolverem num processo oneroso, para definir metas difíceis de determinar em função da mutação do ambiente externo.

Concluimos, portanto, que no primeiro ciclo o esforço de elaboração do plano deve-se reduzir a uma preocupação de definir direções de crescimento em vez de metas específicas, evitando adotar um processo analítico sem adaptações.

Uma preocupação com esses aspectos pode evitar a frustração do envolvimento inútil de uma organização no processo de elaboração do planejamento estratégico. A adoção de um processo defendido por um dos autores prescritivos, sem a devida adaptação para a realidade organizacional de cada empresa pode corresponder a um desperdício de tempo e recursos que gera uma frustração compreensível.

Quadro 4 – Grau de Maturidade Organizacional e o Estilo de Planejamento Estratégico

Estilo P.E. Grau de M.O.	"LAISSEZ-FAIRE"	DIRECIONAL	ANALÍTICO COM METAS DETERMINADAS
BAIXO	Aceitável em função das indefinições internas e das atitudes altamente oportunistas a serem adotadas.	Desejável quando possível apesar das dificuldades na sua adoção.	Difícil de adotar em função da carência de informações gerando frustração quando adotado.
MÉDIO	Limita o crescimento da instituição e cria insegurança entre os técnicos.	Necessário e sempre que possível com o envolvimento da maioria dos técnicos.	Possível, porém limita a organização no seu crescimento como também é oneroso em função do seu tamanho.
ALTO	Inaceitável tanto pela cúpula como pelos técnicos. Coloca em risco a sobrevivência da organização.	Aceitável desde que exista um elevado nível de consenso entre os membros da organização.	Necessário para dar um "esprit de corps" e permitir uma clara visão das oportunidades perseguidas.

37

CONCLUSÃO

Se de um lado o Planejamento Estratégico é relevante para a sobrevivência e o crescimento das organizações, do outro lado, sua adoção resulta de, e provoca, um processo complexo de mudanças organizacionais. Neste trabalho, que assinala

a importância do planejamento estratégico e seus objetivos, procuramos descrever um processo prescritivo simples de elaboração do planejamento estratégico e destacar alguns dos problemas que, quando tratados adequadamente, podem elevar a probabilidade de sucesso da elaboração do plano estratégico elevando assim o grau de eficácia da organização estruturada por projeto.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel L., *A Concept of Corporate Planning*, Wiley Interscience, New York, 1970.

ANSOFF, Igor, *Corporate Strategy*, McGraw Hill Book Company, New York, 1965.

CLAYTON, Ross, *Convergent Approach to R & D Planning and Project Selection*, Research Management, September 1971, pp. 68-73.

CLELAND, David I., KING, William R., *Information for more Effective Strategic Planning*, Long Range Planning, vol. 10, February, 1977.

38

CONRATH, David W., *The Role of the Informal Organization in Decision Making on Research and Development*, IEE Transactions on Engineering Management, September, 1968.

EWING, David, *The Practice of Planning*, Harper & Row, Publishers, New York, 1968.

FLEMING, John E., *Research Planning: A Bargaining Process*, Research Management, Vol. XI, nº 6, 1968, pp. 377-382.

FRIEDMAN, Yoran; SEGEV, Eli, *Horizons for Strategic Planning*, Long Range Planning, October 1976, pp. 84-89.

LINDBLOM, Charles E., *The Science of Muddling Through*, Public Administration Review, Spring 1959.

LIPPITT, G. L., *Organization Renewal Achieving Viability in a Changing World*, Appleton Century-Crofts, Educational Division, Meredith Corporation, New York, 1969.

LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F., *How to Design a Strategic Planning System*, Harvard Business Review, September/October, 1976, pp. 75-81.

MARCOVITCH, Jacques; VASCONCELLOS, Eduardo, *Técnicas de Planejamento Estratégico para Instituições de Pesquisa*, Revista de Administração do Instituto de Administração da FEA-USP, nº 1, Volume 12, 1977

McCASHEY, Michael B., *A Contingency Approach to Planning: Planning with Goals and Planning Without Goals*, Academy of Management Journal, Volume 17, nº 2, June, 1974, pp. 281-292.

NAYLOR, Thomas H.; SCHAULAND, Horst, *A Survey of Users of Corporate Planning Models*, Management Science, nº 9, May, 1976, pp. 927-937.

ABSTRACT

Strategic planning is becoming more and more an indispensable function of the modern organization. Among these organizations are found those structured by projects, as for example, the consulting firms, the R&D institutions and the universities. Various authors have already proposed a series of prescriptive models of strategic planning aimed at large organizations that are characterized by a high level of maturity. In this article, the

authors present a simple prescriptive model and show that the process of strategic planning varies in function of the level of organizational maturity. Three styles are identified: "laissez-faire" directional and analytical with determined goals. The company structured by project should pass through the first two styles before reaching the third. The attempt to implement the "analytical process with determined goals" immediately could create an attitude against strategic planning with negative implications for the future of the firm.