

## Projetos multinacionais

MOYSÉS JACOB LILENBAUM \* E  
ZIGMUNDO SALOMÃO CUKIERMAN \*\*

*1. Introdução; 2. A posição dos projetos em um contexto de desenvolvimento; 3. Multiprojetos, projetos integrados e conceito de integração; 4. Multiprojetos no contexto empresarial; 5. Projetos multinacionais; 6. Comentários finais.*

Convém inicialmente procurar caracterizar os dois componentes que se apresentam na expressão "projetos multinacionais", para uniformização de conceitos e melhor compreensão do desenvolvimento e extrapolações que pretendemos alcançar.

### 1. Introdução

#### 1.1 *As empresas multinacionais*

Não nos deteremos nos prós e contras das empresas multinacionais, por transcender os nossos objetivos, limitando-nos a transcrever alguns conceitos emitidos a respeito, pois, como apresenta

\* Ex-professor da EIAP e da EBAP.

\*\* Professor da EIAP e da EBAP.

o Prof. Roberto de Oliveira Campos: <sup>1</sup> “A despeito das dificuldades de definição, a empresa multinacional pode ser reconhecida com tanta facilidade como um elefante. Pouquíssimas pessoas definiriam um elefante como um ‘mamífero possuidor de uma longa tromba preênsil’, mas ninguém deixaria de reconhecê-lo na rua.” Eis, pois, alguns destes conceitos:

“As empresas multinacionais, no seu conceito mais genérico, são as que exercem as suas atividades simultaneamente em dois ou mais países, não só exportando e importando, como produzindo bens e serviços, com suas instalações situadas nesses mercados”; <sup>2</sup>

“É a empresa cujo capital deriva de várias fontes financeiras com facilidades de produção em diversos países, e distribuindo essa produção no mercado internacional”; <sup>3</sup>

“Uma empresa multinacional é uma firma na qual as operações no exterior são iguais às operações nacionais e a direção nacional está disposta a repartir os recursos da sociedade, quer se trate de sua estrutura, quer de sua política, sem olhar fronteiras, para atingir inclusive objetivos sociais”; <sup>4</sup>

Dorival Teixeira Vieira, autor desse conceito, apresenta ainda, uma definição dada por Roger Pichard, Du Page e Paul Turot, na obra *Les sociétés internationales* como sendo “empresas sensíveis às tradições locais, respeitando as soberanias e as políticas dos países que as hospedam”;

Peter Drucker, um dos mais expressivos representantes da *behavioral school*, classifica como multinacional a corporação que “pensa internacionalmente”. <sup>5</sup> Neste mesmo artigo apresentam-se outros conceitos, “sem maiores comentários, em razão do caráter polêmico do assunto, segundo as várias escolas existentes” (as outras duas apresentadas referem-se à *structural school* e à *performance school*). Concluindo, ainda de acordo com a colocação de Peter Drucker, “multinacional é a firma que, apesar de sua sede estar em um determinado país, tem sua organização, seu ramo de negócios e seus objetivos definidos em termos mundiais. A sua

<sup>1</sup> Campos, Roberto de Oliveira. A empresa multinacional e a América Latina. *Diálogo*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 62-6, 1973.

<sup>2</sup> Silva, Ruy Pinto da. As empresas multinacionais e o Brasil. *Diálogo Econômico*, São Paulo, ano 27, n. 222, p. 150-6, 1971.

<sup>3</sup> Campos, Roberto de Oliveira. A empresa multinacional: monstro ou amigo. Trabalho apresentado na reunião do Conselho Interamericano de Comércio e Produção, out. 1970.

<sup>4</sup> Vieira, Dorival Teixeira. Empresas multinacionais e desenvolvimento econômico. *Problemas Brasileiros*, São Paulo, ano 12, p. 6-12, nov. 1974.

<sup>5</sup> Empresas multinacionais — Alguns aspectos. *Conjuntura Econômica*, v. 27, n. 5, p. 105, maio 1973.

cúpula administrativa não se encontra comprometida com nenhuma região ou território, agindo, portanto, em termos internacionais".<sup>6</sup>

Estas definições ensejam uma série de argumentos favoráveis e desfavoráveis às multinacionais (conflitos entre a autonomia nacional e o controle central no processo decisório, por exemplo), além de ilustrarem as dificuldades de sua conceituação, o que para nós não será objeto de análise, como dissemos anteriormente, já que nosso único propósito consiste em uniformizar uma imagem a qual, admitiremos, todos nós possuímos.

## 1.2 Os projetos

Toda ação administrativa necessita conhecer:

- diretrizes gerais (orientação política);
- situação atual (o que, por convenção, poderíamos chamar de origem, ou seja, resposta à pergunta "onde estamos?");
- ações a executar (e que poderão exigir, previamente, seleção entre alternativas de realização simultânea incompatível;
- recursos disponíveis (inclusive informações);
- restrições ou limitações a superar (do meio-ambiente, de natureza tecnológica, econômica, social, política etc.);
- Objetivos a alcançar, expressos em termos concretos, especificados quanto a padrões de referência bem definidos e, conseqüentemente, quantificados (resposta à pergunta "para onde vamos?").

Pode-se pois caracterizar a dinâmica operacional de um projeto como abrangendo:

- a) diretrizes: *por que e para que* o projeto.

Fase de decisão, onde se identificam necessidades geradoras (carência atual ou futura), oferecendo como resposta básica uma proposição concreta, geralmente representada pela primeira conclusão dos estudos de viabilidade.

- b) formulação:

b.1. planejamento — *o que e como fazer*. Envolve seleção de alternativas viáveis e representa tentativas de otimização face aos recursos disponíveis e restrições presentes, considerando-se a situação atual do trabalho (o que, convencionalmente, poderíamos denominar de origem);

<sup>6</sup> Empresas multinacionais — Alguns aspectos. *Conjuntura Econômica*, v. 27, n. 5, p. 105, maio 1973.

b.2. programação — *quando e com que* fazer. Alocação dos recursos necessários às várias ações, visando eliminar ociosidades e má distribuição dos mesmos;

c) implementação: onde se desencadeiam as várias ações, antes planejadas e programadas, com a mobilização dos recursos e o seu ajustamento face às flutuações que se irão observar. Podemos aqui destacar:

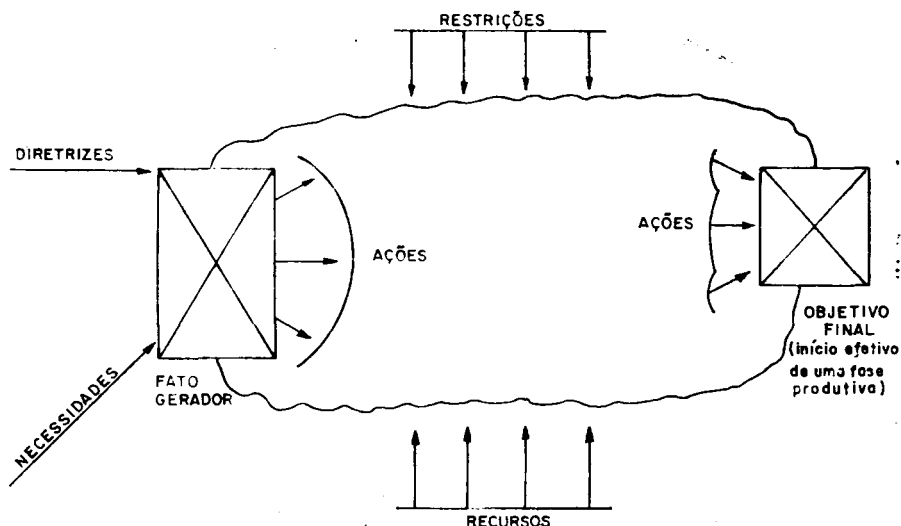
c.1. execução — o que significa caracterizar a estrutura de execução do projeto (a “*gerência do projeto*”) ou seja, o nível gerencial (aquele que *faz fazer*) e o nível operacional (o que *faz*). Ao nível estratégico cabe a formulação das diretrizes anteriormente estabelecidas.

c.2. controle — que consiste no estabelecimento de um sistema de informações de acordo com a estrutura de execução do projeto, tal que permita um acompanhamento, análise e correção sistemática a fim de manter o projeto atualizado face às diretrizes e objetivos a alcançar.

Atinge-se assim a fase de operação (*output*) do projeto, que vai corresponder objetivamente à etapa produtiva do processo, podendo-se concluir que toda etapa de implantação e consolidação de um sistema de produção (administração da produção) resulta do desenvolvimento de um projeto (administração de projetos), que tem na primeira o seu produto final.

Figura 1

*Caracterização sistêmica de projetos*



Assim, resumindo, dentro de uma visão mais moderna e sistêmica, projetos são sistemas finitos, complexos, não-homogêneos e não-repetitivos, considerando o *prazo*, o *preço* (orçamento), a *performance* (desempenho técnico) e o *perigo* (risco) como seus termos de referência. Considerando-se ainda a *política* adotada, teremos, juntamente com os quatro termos de referência anteriores, cinco parâmetros de referência que formam a chamada “Regra dos 5P’s” (em termos de um projeto) ou seja, cinco indicadores permanentemente presentes em qualquer projeto, cuja otimização é sempre desejada.

Tal colocação da concepção de projetos encerra e integra, de fato, inúmeras outras que se podem apresentar como seus corolários, correspondendo, ao mesmo tempo, a definições parciais:

- conjunto de ações e recursos para a consecução de objetivos concretos, perfeitamente especificados, e destinados a gerar benefícios;
- menor unidade de um plano ou programa, passível de identificação, implementação e avaliação independentes (inferindo-se, daqui, ser o projeto a unidade básica de racionalidade o que, sem uma tentativa de estabelecer rigidez de hierarquia, induz a considerar o plano como um coletivo de programas e este, por sua vez, como um coletivo de projetos);
- processo contínuo e alimentado a partir da conjugação e transformação de necessidades, diretrizes, recursos e restrições e que oferece, como produtos, novas necessidades, diretrizes, recursos e restrições.

Todo projeto exprime assim um ciclo de vida que pode ser apresentado como elemento de entrada a um ciclo de produção, cujas diferenciações básicas são:

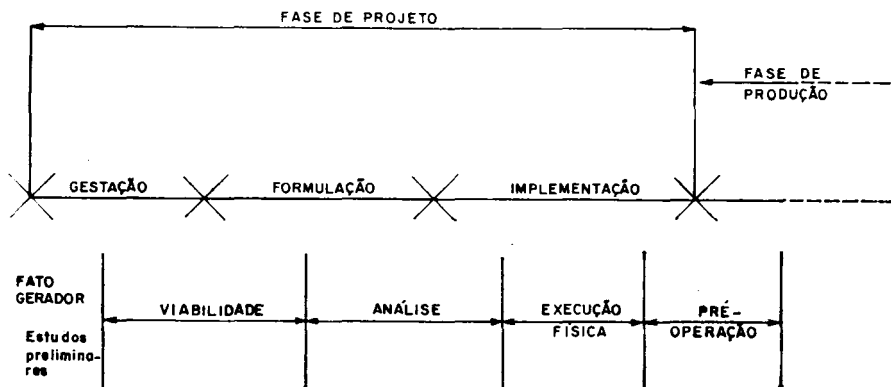
- a) os projetos caracterizam-se por serem finitos, o que não ocorre dentro da mesma dimensão com os sistemas de produção, já que sua caracterização temporal se constitui em um elemento meramente convencional;
- b) na mesma ordem de idéias, os projetos não são repetitivos. Em um sistema de produção, os ciclos produtivos são definidos em função de semelhanças e analogias que permitem caracterizar sua repetitividade.

Verifica-se, assim, que um “ciclo” de projetos se caracteriza a partir de um fato gerador, que pode variar desde uma simples idéia a uma decisão conseqüente de estudos altamente sofisticados, por um processo de gestação gradual, em que se observa uma formulação progressiva, e que a partir de sucessivas decisões evoluem no sentido de um processo de implementação que busca uma operação “em regime” (isto é, um sistema de produção, um

sistema operacional). De acordo com os conceitos emitidos pelo EDI, Economic Development Institute), sendo o projeto um sistema destinado a gerar benefícios, é na fase operativa, já tipicamente de produção, que esses benefícios passarão a ser observados pelo menos em aspectos mais tangíveis e diretos.

Figura 2

*As "fases" de projeto e de produção, com a caracterização de seus componentes básicos.*



A inexistência de terminologia uniforme gera, normalmente, certa confusão na interpretação dos conceitos. Em sentido estritamente econômico, por exemplo, a vida útil do projeto procura, realmente, considerar o período efetivo de prestação de serviços das unidades produtoras geradas. É um fator básico na avaliação dos benefícios gerados pelo projeto, permitindo que se definam alternativas tecnológicas e operacionais de cunho diverso. As idéias normalmente associadas à formulação, viabilidade, análise, implementação, implantação (esses dois últimos termos incrivelmente confundidos na maior parte da literatura mais recente sobre o assunto), chegam a ser contraditórias. A idéia de estantiquidade entre as mesmas é, também, freqüentemente considerada, o que denota falta de visão sistêmica e não-compreensão da dinâmica de um projeto.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), face a este problema de padronização de termos, realizou no Clube de Engenharia do Rio de Janeiro, em 1972 e 1973, dois Seminários sobre Normalização em Sistemas e Informática, nos quais se destaca a conclusão de que "as sugestões e comentários relativos aos aspectos de normalização aplicáveis ao processo decisório, à visão conjunta da administração da produção e administração de projetos, à utilização corrente dos modelos de diferenciação e inte-

gração, à gestão dos sistemas, ao exame do caráter de amplitude e generalidade das técnicas de quantificação, e ao efetivo funcionamento dos chamados sistemas integrados de informação devem ser objeto de novas discussões e estudos, em virtude de apresentarem amplo caráter especulativo e vários componentes subjetivos. Conclusões mais definitivas sobre tais temas transcendem aos objetivos e conseqüentes possibilidades do presente Seminário". Para efeito destas notas, consideram-se os conceitos nelas adotados, em caráter experimental.

### 1.3 *Conclusão*

Os temas "projetos multinacionais" e "empresas multinacionais" caracterizam-se quanto a suas inter-relações, por uma não-existência obrigatória de linearidade. Empresas multinacionais desenvolverão projetos que, em sua maior dimensão, serão sempre multinacionais. Projetos multinacionais, por seu turno, tanto poderão, como não, extrapolar dos limites de empresas multinacionais, já constituídas ou montadas em função de projetos específicos. Este artigo pretende, a partir dos conceitos mais gerais e recentes da chamada "tecnologia de projetos", aqui apresentados, caracterizar os projetos multinacionais como situações típicas e correntes de multiprojetos, aos quais se aplicam princípios teóricos, em processo já gradual e crescente de estabilização e congruência, buscando, assim, oferecer alguma base metodológica à sua abordagem.

O presente trabalho não define ou explicita idéias já consagradas ou em processo adiantado de sedimentação, relativas ao tratamento sistêmico de projetos e sua instrumentalidade. Além disso, a maior parte das idéias aqui apresentadas reflete a experiência pessoal do Prof. Moysés Jacob Lilenbaum, no desenvolvimento prático das mesmas, em várias e sucessivas aplicações. Acrescenta-se que a maior parte dessas idéias foi objeto de relatório por ele encaminhado à direção da Escola Interamericana de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, em novembro de 1972, quando coordenador da Área de Análise de Sistemas e Administração de Projetos, correspondendo a presente versão a pouco mais que mera atualização dessas mesmas idéias, as quais estão desenvolvidas de uma forma mais sistemática e objetiva no trabalho em pauta.

## 2. **A posição dos projetos em um contexto de desenvolvimento**

Projetos estão sendo executados em todas as indústrias, nos negócios e nas agências governamentais. Eles são esforços únicos e complexos para produzir resultados específicos numa determina-

da época, de acordo com um dado orçamento, atravessando várias linhas funcionais e estruturais da organização, não representando repetições totais de esforços anteriores.

Administrar projetos — atingir os resultados específicos, pontualmente e conforme o orçamento — é um verdadeiro desafio. Poucas empresas estão satisfeitas com seu desempenho em relação ao problema, face a dificuldades compreensíveis, pois administrar projetos é diferente de administrar unidades organizacionais estáveis. A administração de projetos exige enfoques especiais e instrumentos de gerência, além de qualificações em duas áreas básicas:

- capacitação em administração de projetos (o gerente de projetos);
- capacitação para operar e desenvolver os sistemas que apóiam o gerente de projetos.

Com habilidade, o gerente de projetos deve associar, aos elementos relativos à sua tecnologia, razoável conhecimento da instrumentalidade e grande honestidade profissional, para poder utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível. A sua participação não se limita ao desenvolvimento da implantação do projeto; ele precisa tomar posição quanto aos estudos prévios de financiamento e opinar sobre os componentes tecnológicos e as implicações sociais, políticas e econômicas do projeto. Ele é o responsável direto pela conjugação e compatibilização de prazos, custos e riscos mínimos e por padrões máximos de desempenho (qualidade) e produtividade.

A elaboração simplista de um projeto não pode resultar, para o empresário ou o administrador público, apenas em maiores dificuldades encontradas na obtenção de seus financiamentos. Nos países em desenvolvimento, onde o capital é escasso, a elaboração prévia de projetos equilibrados é talvez a melhor arma para prevenir e evitar a perda de recursos também escassos.

Observe-se que a apreciação crítica de processos integrados de planejamento, programação, coordenação e controle com a conjugação de aspectos estruturais, especialmente financeiros, e de desempenho, facilita o estabelecimento de critérios para a avaliação de *performance*.

Além disso, todo sistema de avaliação deve procurar refletir, de forma fiel e tanto quanto possível imparcial, as características básicas dos processos a que se refere. As maiores dificuldades que se apresentam são, geralmente, relativas aos parâmetros que se podem adotar, suas escalas de referência, a adequação dos instrumentos de medida e, finalmente, a forma, oportunidade e frequência de sua aplicação. Deve-se, ao mesmo tempo, procurar evitar



casos de superposição e intercessão que conduzam a distorções em sua interpretação. É necessário que se separem os aspectos relativos a objetivos, métodos, recursos e resultados.

Quando o que se objetiva é apresentar uma visão geral de funções e procedimentos, no sentido de fornecer subsídios que permitam conduzir à aceleração do processo de desenvolvimento, é de todo indispensável que os elementos de informação a serem fornecidos se localizem e integrem no conjunto, de forma coordenada e harmônica.

Assim, o projeto pode e deve ser tratado como um sistema, de acordo com as modernas concepções administrativas, e um dos pontos básicos de referência do seu estudo é permitir a abordagem das políticas de desenvolvimento dos planos de ação a partir do conceito de multiprojeto.

Deve-se entender o projeto como uma etapa no processo de desenvolvimento no qual têm ênfase os métodos de coordenação e controle e a fase de implantação.

Seu tratamento sistemático e a compreensão de sua importância no processo de desenvolvimento se constituem em experiência recente, carecendo, por isso mesmo, de metodologia específica. Nas áreas classicamente caracterizadas como de elaboração e análise de projeto, vêm, pouco a pouco, sendo superadas as deficiências existentes, com o treinamento e aperfeiçoamento contínuos de pessoal especializado, apesar de existirem distorções como as já apontadas.

As funções de coordenação e controle, entretanto, caracterizam-se por uma ação ainda incipiente e empírica, o que se reflete, de forma negativa, nos trabalhos de implementação. As falhas operacionais que se têm verificado afetam, sensivelmente, tanto as entidades de financiamento como os órgãos responsáveis pela execução.

A área específica da administração de projetos permanece, ainda, em razoável estágio de empirismo, com desenvolvimento e absorção muito lentos da tecnologia que lhe é apropriada. O problema é identificado como um dos grandes pontos de estrangulamento do processo de desenvolvimento socioeconômico, daí decorrendo, nos projetos financiados, uma sucessão de atrasos e desperdícios que atingem não só os mutuários como também os próprios órgãos de financiamento.

As agências financeiras sentem a necessidade de maior capacitação institucional no que diz respeito ao controle da execução de projetos, tanto como instrumento de decisão corretiva e critério de reavaliação da aplicação de recursos, como para o eventual assessoramento aos empresários. Estes, por seu turno, frente à responsabilidade pela administração de projetos cada dia mais complexos,

carecem da tecnologia moderna — já incorporada nos centros mais avançados — para auxiliá-los na otimização de seus prazos, custos, desempenhos e riscos.

O que se deseja é a crescente capacitação de pessoal para as funções de planejamento, programação, coordenação e controle, não só de projetos específicos, como também de projetos múltiplos. A consolidação e sedimentação da experiência acumulada se traduzirá no contínuo aperfeiçoamento de métodos de trabalho e de multiprojetos, na definição de critérios cada vez mais aplicáveis à realidade operacional que enfrentamos.

Por outro lado, a observação das características próprias, inerentes a grupos e categorias especiais de projetos como, por exemplo, os referentes a transporte, agropecuária, saneamento, energia e desenvolvimento urbano, entre outros, vai permitindo a busca e a identificação de metodologias específicas dessas áreas setoriais.

Apesar das controvérsias existentes quanto à melhor metodologia de planejamento, verifica-se estarem todos de acordo quanto a serem os projetos os efetivos agentes da implantação de qualquer trabalho de planejamento.

### **3. Multiprojetos, projetos integrados e o conceito de integração**

Um conceito que deve estar sempre presente é o que se refere à *integração*, entendida como a associação ótima dos componentes (ou fatores) de sistemas que apresentem processo de ação comum. A idéia de integração é diversa da de simples soma, que corresponde à mera justaposição de elementos; na integração, consideram-se as possibilidades de aglutinação, a qual deve ser obtida a partir de um processo de diferenciação e/ou dissociação prévia de componentes, até ao nível adequado à sua compreensão.

Com relação ao planejamento, implementação e avaliação de sistemas integrados, devem ser observadas sua simultaneidade e interdependência, isto é, embora elas se sucedam, não é necessária a conclusão de uma fase para que se processe a seguinte. Quanto maior a simultaneidade entre as ações interdependentes, tanto mais se caracterizará uma situação de ação planejada; da mesma forma, quanto melhor a associação entre componentes e ações do(s) projeto(s), maior será o grau de integração apresentado. A integração deve, pois, ser compreendida como um processo contínuo, em que os bons resultados serão alcançados por aproximações sucessivas.

A partir do estabelecimento e/ou identificação de diretrizes (declaração de doutrinas), obter-se-á, através de maior especificação, a identificação ou o estabelecimento de objetivos concretos, asso-

ciados, portanto, a elementos de quantificação. As metas, que podem ser concebidas como objetivos bem mais específicos, parciais, conduzindo ao objetivo global, podem caracterizar-se por indicadores que evidenciam a sua quantificação, isto é, o grau de atendimento e/ou aproximação face aos padrões e normas estabelecidos.

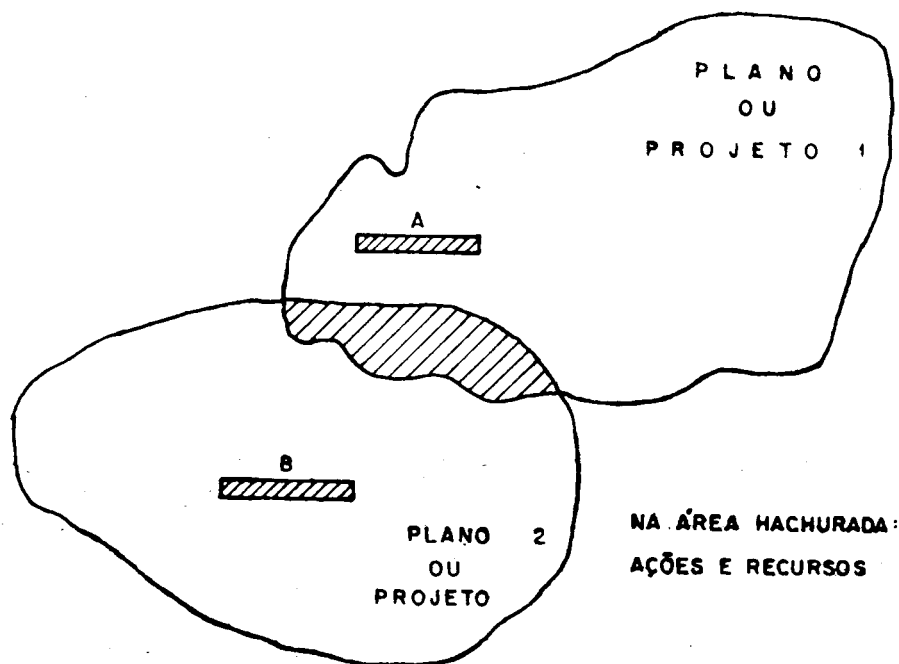
Se a integração dos recursos para o desenvolvimento de um projeto individual, unitário, no que tange a planejamento, programação, coordenação e controle, apresenta sérias dificuldades, encontrando-se ainda em estágio de desenvolvimento, menos ainda aperfeiçoada está a administração de projetos simultâneos, de variados valores, duração e complexidade; e isto está-se tornando cada vez mais importante, tendo em vista o grande número de projetos orientados por contratos e o efeito do crescimento tecnológico sobre a necessidade de novos produtos (bens e/ou serviços) para ampliar a faixa de mercado da escolha dos mesmos. E este meio-ambiente de projetos simultâneos é comum tanto na indústria como no comércio, na agricultura, nas empresas de prestação de serviços e no governo, de modo geral; as complexidades de gerência, apresentadas, compõem devido à concorrência entre os projetos para a obtenção dos recursos e atenção da gerência, com o propósito de correlacionar os objetivos de um projeto individual com os objetivos globais da organização.

A função do administrador envolve, portanto, naturalmente, a administração de projetos, no que se refere a prognóstico das exigências de recursos e identificação da escassez crítica, e daí a distribuição dos recursos limitados através dos vários projetos sob sua responsabilidade. Como os recursos são escassos e os sistemas não existem isolados, cabe a utilização dos mesmos recursos por diferentes projetos e, às vezes, até mesmo de certas ações que são comuns, no seu todo ou em parte, a mais de um projeto. Um tratamento aplicado simultaneamente a vários projetos, procurando harmonizar tais coincidências, minimizando conflitos, e deles retirando o melhor proveito sem prejuízos das características individuais específicas de cada projeto isolado, dá origem a um conceito relativamente novo: o projeto múltiplo ou, como se tem preferido considerar, o multiprojecto. A idéia difere, fundamentalmente, da de programa visto como o *projeto integrado*, em que se cria um projeto maior, e a partir dele se caracterizam os subprojetos ou projetos específicos derivados: é uma integração de projetos *a priori*, onde se verifica uma integração vertical, de cima para baixo, visando prioritariamente os objetivos, de tal forma que os subprojetos são forçados a se acomodarem aos objetivos do conjunto. Assim sendo o projeto integrado é um sistema no qual os subprojetos são os subsistemas, que por sua vez podem ser divididos em projetos menores, todos interligados para formar um todo.

### 3.1 Os multiprojetos — Considerações específicas

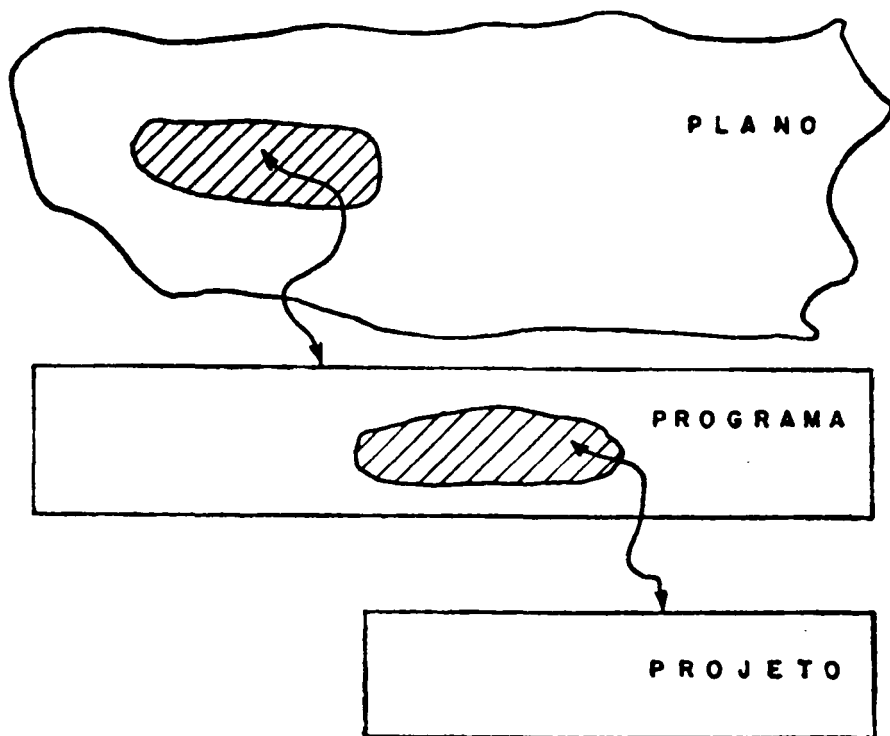
No multiproeto, as diretrizes gerais vêm do nível superior, mas a harmonização é feita a partir dos projetos unitários, aplicando-se, a partir daí, ao multiproeto, os vários tratamentos adotados com relação aos projetos específicos. A integração é predominantemente horizontal: os projetos isolados sofrem uma integração *a posteriori* existindo, portanto, áreas em conflito no que tange a recursos, problemas administrativos e até mesmo físicos.

Figura 3



A distinção que se possa, assim, fazer entre programas e mesmo planos e os multiprojetos, é bastante sutil. Cada multiproeto pode apresentar várias características de um programa ou plano. Cada programa ou plano que se considere pode incluir um, mais de um, ou mesmo nenhum multiproeto. Esclareça-se mais uma vez que se está considerando o programa como um coletivo de projetos e plano como um coletivo de programas, sem qualquer preocupação em estabelecer cronologias.

Figura 4



Verifica-se, assim, que a consideração dos projetos aparece como importante base de referência na busca de *utilização integrada dos recursos disponíveis* e, portanto, a não ser por questões de amplitude e especificação, podemos aplicar à administração de planos e programas o mesmo tratamento, logo, os mesmos instrumentos que os usados na administração de projetos. E esta conta com uma instrumentalidade das mais razoáveis para sua efetivação em padrões coerentes e compatíveis com os desejados. A distinção básica que se poderá observar será, possivelmente, a maior parcela política que comparece nos programas e mais ainda nos planos; e, observando-se que os planos, em seu estágio-limite, são pouco mais que diretrizes ou formulações políticas, cabe, como extrapolação, imaginar que os mecanismos de administração de projetos se apliquem, devidamente adaptados, à administração das políticas. Será, talvez, uma abordagem da administração para o desenvolvimento, que se poderá considerar excessivamente pragmática, já que intimamente preocupada com os aspectos operativos e de execução.

A moderna abordagem dos projetos, portanto, facilmente se transfere a planos e programas, devendo ser observada a universalidade de considerações sobre sua fundamentação, instrumentalização, operacionalização e aplicação.

Concluimos, assim, que os projetos não se constituem em unidades de ação isolada; sua consideração individualizada tem por finalidade, apenas, facilitar sua abordagem e tratamento. É indispensável considerar as múltiplas inter-relações de um projeto com outro, a possibilidade de utilização de recursos comuns, a integração de suas ações etc. Trata-se, realmente, de mera aplicação do conceito sistêmico de projeto: cada projeto é um subsistema, devendo-se observar, no processo de integração, as interfaces existentes, correspondendo, quase sempre, a ações ou recursos comuns e, portanto, à constante preocupação de minimizar as áreas conflitantes correspondentes. O sistema maior, obtido a partir da integração dos subsistemas (projetos específicos ou individuais), constitui também um projeto, que observa e preserva várias das características específicas de cada projeto componente. Esse projeto maior, resultante desse processo de integração, é o chamado multiprojetos.

O processo de administração de multiprojetos representa o mais alto grau de complexidade e sofisticação da chamada tecnologia de projetos. Representa um processo de integração simultaneamente horizontal e vertical que se reveste, conceitualmente, de inúmeros pontos em comum com a administração por objetivos: respeita o projeto como unidade operacional básica e procura otimizar os resultados globais a partir da associação dos resultados individuais, obtidos ao nível de cada projeto. Requer, assim, um modelo organizacional flexível que garanta um alto grau de descentralização; o apoio de um sistema de informações correto, oportuno e eficiente para oferecer condições a uma rápida atualização programática; uma orientação política, atuando de cima para baixo, para garantir coerência às ações que se desenvolvem, preservando os fins últimos que se buscam e uma integração dos meios, de baixo para cima, exercida a partir dos projetos, que garantirá a preservação da eficiência do sistema.

Assim sendo, o projeto individual não se constitui, formalmente, em uma unidade organizacional. Sua gestão poderá exercer-se através de qualquer das abordagens já consagradas no tratamento de projetos, variando em função do grau de autoridade delegado ao gerente do projeto:

1. *o acelerador do projeto* (também chamado ativador), tipo que não recebe praticamente nenhuma autoridade. Dispõe, para a consecução de seu objetivo, apenas de seu poder de persuasão; trata com todas as pessoas envolvidas no projeto, procurando acelerar as atividades necessárias e informando ao seu superior, a

quem se reporta, sobre o andamento do projeto. Assegura a unidade de comunicação;

2. *o coordenador de projeto* recebe autoridade para atuar independentemente sendo, portanto, responsável pela execução do projeto. Executa o seu trabalho mediante decisões e ações mútuas, não fazendo uso de sua autoridade. Assegura a unidade de controle (conceito discutível, principalmente quanto à terminologia);

3. *o gerente de projetos* (organização do tipo matriz), recebe autoridade de comando sobre as pessoas envolvidas no projeto que, entretanto, subordinam-se hierarquicamente aos departamentos funcionais a que pertencem. Assegura a unidade de direção (conceito igualmente discutível);

4. *o gerente geral de projetos* (organização em força-tarefa), recebe autoridade e responsabilidade totais sobre tudo o que envolve o projeto. Todas as pessoas envolvidas no projeto reportam-se a ele através da estrutura organizacional. Assegura a unidade de comando.

Apenas os dois últimos tipos constituem verdadeiros gerentes de projetos. Aos dois primeiros tipos não é delegada a necessária autoridade para que possam conduzi-lo à sua conclusão satisfatória.

A nível de multiprojecto, a exemplo do que ocorre com um projeto individual, caberá a adoção de diferentes estratégias organizacionais, em função das condições específicas que se observem.

#### **4. Multiprojetos no contexto empresarial**

Já se caracterizaram empresas com sistemas não-finitos, geradoras de benefícios a partir da transformação permanente de insumos em produtos (bens ou serviços). Dentro desse conceito, toda empresa desenvolve um sem-número de projetos que se integram, sendo válido o tratamento da empresa como um multiprojecto. Tal concepção nada apresenta de inédito. Toda a estrutura programática de um sistema, identificando, ao nível de seus planos, anuais ou plurianuais, programas e projetos, reflete tal abordagem. A não ser por diferenças terminológicas, o que se processa na operacionalização de tal procedimento é:

- a) identificação de objetivos globais, associados a indicadores e padrões de mensuração;
- b) caracterização de objetivos específicos;
- c) definição, por objetivo específico, de um ou mais projetos;
- d) estabelecimento, por projeto, dos respectivos agentes, atividades, propósitos, recursos e processo;

e) integração, parcial e progressiva, desses projetos, em função da simultânea otimização de propósitos (condições de eficácia) e processos (condições de eficiência) o que conduz a uma crescente efetividade<sup>7</sup> a nível global.

Os presentes passos têm seu desenvolvimento e manipulação facilitados pelo emprego do instrumental de apoio representado por praxeogramas, estruturas analíticas, sistemogramas e matrizes e de mensuração dos atributos (estes últimos permitindo, pela sua quantificação, identificar os valores ótimos de trabalho).

## 5. Projetos multinacionais

Podem-se utilizar diferentes critérios para a identificação de projetos multinacionais. Uma constatação quase imediata é a relativa independência entre projetos e empresas multinacionais: os primeiros independem, para sua existência autônoma, das segundas; estas, quase sempre, utilizam-se daqueles, embora em caráter não exclusivo. Isto quer dizer que os dois tópicos são de abordagem independente, o que justifica certas contradições quanto às conclusões a que se pode chegar no exame específico e isolado de cada um deles.

Em termos conceitualmente rígidos, poderá ser identificado como multinacional todo projeto que envolva agentes (ou agências) de mais de um país; ou que mobilize recursos de vários países; ou cujas atividades se desenvolvam de forma a afetar a mais de um país; ou (o que será mais abrangente e correto, tanto em termos econômicos como sociais e políticos) cujos propósitos afetem mais de uma nação. Assim sendo, na definição de qualquer projeto verifica-se que duas considerações básicas, *área de influência* e *horizonte de tempo*, serão fundamentais para a caracterização da multinacionalidade de um projeto.

O que usualmente se observa, contudo, é que os aspectos político-institucionais predominam e chegam, mesmo, a ser exclusivos na definição da multinacionalidade de projetos. O problema vem preocupando inúmeros grupos que se dedicam a examinar o assunto como, por exemplo, a Upadi — União Panamericana de Associações de Engenheiros — que desenvolve, já há alguns anos, estudos específicos sobre a matéria, havendo, inclusive, constituído comitê específico para tal fim.

Aspectos eminentemente operacionais, vinculados à multinacionalidade quanto a atividades e/ou recursos serão, sempre, de aplicação duvidosa e polêmica. O caráter jurídico, com o envolvimento

<sup>7</sup> Entende-se aqui, por efetividade, uma segunda dimensão de eficácia em que já se observam níveis satisfatórios de eficiência.



político e institucional de um segundo país, necessita, normalmente, estar presente em qualquer empresa multinacional. Finalmente, o respeito a considerações de ordem teleológica (finalística), em que propósitos específicos de cada país se observem, vai, gradativamente, ganhando corpo e tende a crescer de importância na correta identificação da multinacionalidade de um projeto.

## **6. Comentários finais**

Como conclusão ou, talvez, como novas perplexidades, podemos colocar alguns pontos a ponderar e analisar para melhor definição da questão:

- projetos multinacionais são, em última essência, multiprojetos, não apresentando, quanto a seus aspectos metodológicos, quaisquer diferenciações específicas. Aplica-se, assim, aos mesmos, toda uma instrumentalidade que vem sendo gradativamente consagrada e consolidada;
- um projeto será ou não multinacional em função dos critérios específicos de avaliação que sejam utilizados para sua caracterização, principalmente os relacionados à sua área de influência e seu horizonte de tempo;
- os aspectos político-institucionais não são exclusivos na definição do grau de amplitude e abrangência de um projeto multinacional, cabendo, principalmente, a consideração de seus propósitos e, em consequência, de benefícios e custos envolvidos;
- a avaliação de projetos multinacionais apresentará, como ocorre com qualquer multiprojecto, diferenças de enfoque conseqüentes ao nível em que sejam processados;
- a administração de empresas multinacionais poderá utilizar, como abordagem metodológica, o tratamento por multiprojetos, sem que isto implique qualquer envolvimento ou comprometimento específico.

## **Summary**

### **Multinational projects**

The article's central concern is the conceptual and methodological characterization of the multinational projects in the context of project administration.

The authors first examine the relationship between projects and multinational corporations. They conclude that the relationship is non-linear;

projects drawn up by multinational corporations are not always multinational projects, although they generally are; similarly, multinational projects may go well beyond the bounds of multinational corporations. Starting with this distinction, and keeping in mind the relevance of project administration in a developmental context marked by a very considerable scarcity of resources, the authors then search for a conceptual identification of such multinational projects and a methodology which corresponds to their administration. They conclude that these multinational projects can be considered multiple projects, although they do not as a result constitute a separate type of project.

These multiple projects are, however, analytically and methodologically distinct from the traditionally established view of integrated projects: while the idea of an integrated project comes from a conception of *a priori* integration of subprojects in relation to a larger project, multiple projects (also called multiprojects) are examples of the *a posteriori*, and therefore horizontal, integration of isolated projects, in relation to a broader program or plan. In methodological terms, isolated projects as well as the programs and plans of a multiproject can be treated equally, and therefore the same instruments used in the traditional administration of projects are applicable.

According to the authors, the challenge of developing criteria for the administration of multinational projects (understood to mean multiprojects) lies in the fact that such projects will involve many more political considerations, especially at the stage when plans are drawn up; these considerations must be dealt with along with the basic mechanisms of project administration. This challenge may lead to an administrative approach aimed at development; such an approach would be fundamentally pragmatic, since it would be intimately concerned with questions of operation and execution.

## **SE VOCÊ ACHA QUE SABE TUDO SOBRE PSICOLOGIA, NÃO DEVE ASSINAR ABPA.**

ABPA\* destina-se aos profissionais de psicologia que desejam estar bem informados.

Em suas páginas, o leitor encontra sempre novas questões.

ABPA publica artigos e comentários atuais sobre temas psicológicos e informa sobre tudo que se publica na área da psicologia. Não assine ABPA se você não deseja questionar seus conhecimentos.

**\* Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (diga ABPA)**