



Cenário de Crise Demanda Desenho de um Planejamento Estratégico

ALBERTO NEGREIROS Luis

Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF, com experiência de mais de 17 anos em Gerenciamento de Projetos e Professor em cursos de MBA e pós-graduação na UFRJ, Coppead e FGV.

Informações da Matéria

Histórico:

Recebimento: Janeiro 2016

Revisão: Janeiro 2016

Aprovação: Janeiro 2016

Palavras-chave:

Crise Econômica

Planejamento Estratégico

Gestão

1. Introdução

Em entrevista exclusiva concedida à Revista Gestão & Gerenciamento, o Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e pós-graduado em Gerenciamento de Projetos pela UFRJ, Luis Alberto Negreiros, acredita que as empresas devam trabalhar suas áreas a partir de projetos e com alto grau de interação com seus processos organizacionais, com demandas geradas em ambas as direções o tempo todo.

Diante de um cenário de crise, Luis Alberto defende como ferramenta de relevância iniciar um processo de desenho de um planejamento estratégico, chegando aos seus objetivos e metas estratégicas, com o desdobramento em projetos, a partir de um processo formal de composição e gestão do portfólio.

– Este é o “botão de sintonia” da organização. Se as condições de mercado mudam a ponto de afetar a estratégia organizacional, e

isso está conectado à formação do portfólio, haverá tradução para novos rumos dos projetos, tais como cancelamentos, mudanças, inclusões e, no mínimo, já haverá um processo definido –, diz Negreiros.

Entretanto, o Mestre em Sistemas de Gestão alerta que essa ação não seria o suficiente. Ele ensina que todas as ideias têm que estar permeadas por outro processo fundamental, que é o de change management – gestão da mudança organizacional –, que deverá suavizar os efeitos das mudanças na organização e despertar o correto senso de urgência, como também facilitar a construção de uma visão compartilhada de futuro para a nova realidade.

2. Os impactos da inflação sobre a produção

De acordo com Negreiros, se o portfólio de projetos se justifica pela necessidade de tradução estratégica, a partir da melhor combinação de

possíveis projetos, outra disciplina complementar, o business analysis (BA), irá buscar duas coisas fundamentais para atender ao cenário proposto: a primeira é a construção da melhor alternativa (dentre várias) para resolver um problema ou explorar uma oportunidade, que provavelmente será traduzida em um projeto. E a segunda é proporcionar mecanismos de avaliação da eficiência da solução trazida pelo produto do projeto para essa necessidade de negócio.

– O que quero dizer é que se a cultura organizacional contém um processo consistente de BA, os projetos serão gerados a partir de estudos de viabilidade, que podem ser revistos ao longo do processo para garantir a melhor solução e que atendam ao negócio dentro de um determinado contexto. Afetar o prazo do projeto, seu custo, seu escopo, torna-se consequência de uma análise mais abrangente para o maior valor possível (naquele momento) que o projeto possa gerar ao negócio –, ressalta Negreiros, ao comentar o impacto da inflação sobre a produção.

De acordo com a visão de Negreiros, se isolado, o gerenciamento de projetos na análise, e uma vez que os efeitos de negócio estejam claros, toda a questão de situações emergenciais e metas estarão associadas a três processos básicos de GP: a) um trabalho bem feito de gestão de requisitos, que irão modelar o escopo; b) uma correta análise de risco para minimizar surpresas e tornar as respostas mais ágeis; e por fim, c) um processo de gestão de mudanças no projeto, para garantir a pertinência das mesmas e proporcionar correta avaliação de seus impactos.

Quando inquirido sobre as alterações que um planejamento inicial de um projeto pode sofrer ao longo da sua realização e quais seriam as melhores ‘normas’ para lidar com esse tipo de ajuste, o professor relata que é comum alteração no planejamento de processos e que o gerente de projetos e seus stakeholders devem estar cientes e preparados para lidar com a mudança.

Para Negreiros, a ausência de um processo de gestão de mudanças não é a questão principal. Ele diz que o cerne do problema das alterações no planejamento dos projetos está na própria ausência de planejamento ou em sua realização

de forma precária. Como exemplo, ele cita as recentes pesquisas, como o PM Survey – www.pmsurvey.org –, que demonstram claramente essa questão.

– Planejar dá trabalho, consome recursos e, por não entenderem o que é gerenciamento de projetos, os patrocinadores não querem investir tempo em planejamento, preferindo gastar nas correções de rumo. Ora, se você tem dificuldade para definir para onde vai, todo caminho é possível e não necessariamente será o melhor. Com isso, a probabilidade de ter que ficar corrigindo rumos o tempo todo aumenta bastante. A seguir, o professor respondeu alguns questionamentos sobre o assunto.

Gestão & Gerenciamento: Quais erros não cometer no processo?

Luis Alberto Negreiros: O primeiro erro é não entender o que seja gerenciamento de projetos. E só se entende o que é GP quando se estuda; se define método; se pratica processos; quando são utilizadas ferramentas adequadas; quando são utilizados indicadores; quando se formam pessoas; quando se constitui um PMO para evidenciar o GP na estrutura organizacional. Ou seja, quando GP passa a fazer parte, de fato, da cultura organizacional.

G&G: Qual seria a pior crise para uma empresa no processo de gerenciamento e com alto grau de dificuldade para obter solução na atual conjuntura do país?

Luis Alberto Negreiros: Difícil dizer “a pior crise”, mas posso elencar alguns erros que devem ser evitados, para que o processo de superação de crises seja mais tranquilo:

– Ausência de um processo de planejamento estratégico;

– Ausência de um processo de constituição da carteira de projetos, alinhada à estratégia e ao orçamento, que evite que as iniciativas/projetos sejam feitos sob demanda;

– Ausência (ou precariedade) de um processo de análise dos benefícios propostos/entregues pelos projetos;

– Desconhecimento dos reais processos internos da organização e/ou falta de

indicadores, o que pode gerar dificuldade para a percepção de sinergias entre projetos;

- Falta de uma estrutura organizacional dedicada a projetos (PMO), que esteja patrocinada para a criação de uma cultura de GP na organização (criação de método, definição de indicadores, processos, evolução da maturidade);

- Ausência ou precariedade de um processo de change management, que suporte as adaptações necessárias.