



Seminário: Transparência na Gestão das Organizações

Informações do Seminário

Histórico:

Recebimento: Janeiro 2017

Revisão: Janeiro 2017

Aprovação: Janeiro 2017

Palavras-chave:

Sonegação de Informações

Governança Corporativa

Economia do Conhecimento

Duas vezes por ano, o Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão (NPPG/Poli/UFRJ) realiza um evento para integrar os alunos participantes de suas turmas de Pós-Graduação em “Gestão e Gerenciamento de Projetos”.

No dia 5 de novembro de 2016, o NPPG promoveu o Seminário “Transparência em Gestão”, abordando o tema: “A Gestão de Projetos como Competência das Organizações”. O evento, realizado no auditório do CCMN na Ilha do Fundão/UFRJ, reuniu cerca de 230 alunos provenientes de quatro locais (Centro, Barra da Tijuca, Lagoa e Fundão), onde o curso de Pós-Graduação do NPPG é ministrado.

Por meio de quatro palestras, o Seminário levantou diferentes aspectos da Transparência em Gestão, pois diante das constantes denúncias – que vão desde atraso na entrega de obras públicas até casos extremos de corrupção – a questão mostra-se urgente e bastante atual, no universo dos gestores e gerentes de projetos no país.

1. Palestra de proposição do seminário – Raphael Albergarias

1.1 Um breve panorama da transparência na gestão das organizações

A atual conjuntura da economia brasileira aponta um decréscimo no Produto Interno Bruto (PIB). Neste cenário, os investimentos estão sendo cortados e priorizados. Os gestores de projetos/programas têm ainda o desafio de entregar os resultados esperados com cortes em seus orçamentos e de recursos. Casos como os mega projetos da Copa do Mundo e das Olimpíadas, ou o atraso na carteira do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) levantaram a atenção da mídia nos últimos tempos:

- Como ninguém viu o que estava acontecendo?
- Como a tendência de desvios significativos em prazos e custos não foi detectada?
- Será que há ligação entre a atual situação econômica e a falta de clareza na gestão de projetos praticada por boa parte das

organizações brasileiras, sejam elas públicas ou privadas?

A cultura de fazer primeiro e planejar depois faz parte do nosso dia a dia, por diversas razões, no contexto da evolução de nossa política econômica. Na segunda metade do século XX, tivemos a lógica do “não” planejamento. Realmente, com a inflação nas alturas, a ausência de ferramentas computacionais e a convivência com constantes pacotes econômicos, o ato de planejar era um exercício de adivinhação.

Contudo, ao final do século, a partir da estabilidade da economia, e com a oferta de ferramentas computacionais cada vez mais acessíveis (assim como a internet), o Brasil foi conduzido a um ambiente global sem nenhum aviso ou alternativa. Portanto, a lógica baseada em um sistema hierárquico foi rapidamente destruída pelo boom da internet e as novas formas organizacionais. E, como em um passe de mágica, o país deixou de ser agrário, com focos urbano-industriais, para então implementar (ou aceitar) a inovação, em um ciclo de produtos cada vez mais curto e descartável, dentro de uma competição global. Este foi o contexto de entrada no século XXI.

1.2 Revendo algumas definições

Caso a velocidade dos projetos seja cada vez maior, deve-se encontrar uma forma de estabelecer uma arena comum de discussão, para que sejam compartilhadas as projeções com os agentes que farão parte dessa mudança. À essa área, dá-se o nome de “Transparência na Gestão das Organizações”.

Neste jogo de interesses, o tempo dedicado ao planejamento e ao detalhamento técnico parece escasso, pois o mercado comprou a ideia de que, ao investir no futuro, pode-se especular com baixo investimento e alto retorno em uma utopia e sonho de investidores mais vorazes.

Um planejamento na forma expedita conduz a uma validação inadequada, afinal quem não se lembra do trem bala Rio-São Paulo, que foi anunciado em 2009 para ficar pronto até 2014 e jamais saiu do papel? Anunciar pode ser uma resposta política e não técnica.

Na esfera privada, também pode ser lembrado o deslumbre do grupo EBX na busca do “El Dourado”, refinanciando o ativo de suas empresas pela própria capitalização destas e sem o pleno conhecimento de seus acionistas e do mercado.

O resultado de tantos “positivismos” do tipo - “vai dar certo”, assim como a falta de critérios para planejar em uma economia em queda, está sendo sentido por toda a sociedade brasileira.

Em contrapartida, algumas organizações foram no caminho de investir na profissionalização de sua gestão, mas, por vezes, estes não foram satisfatórios.

Então, se este caminho não garante o sucesso, o que poderia garantir?

Assim já temos a previsão de, em um próximo seminário, tratarmos deste tema (Perspectivas e Oportunidades).

2. 1ª Palestra: Urgência na Transparência em Gestão – Marcio Hervé

2.1 Introdução

Para Marcio Hervé, engenheiro e reconhecido pesquisador em Riscos de Projetos, a dicotomia entre as boas práticas aprendidas nos cursos e a dura realidade do dia a dia, talvez seja a melhor explicação para a situação anômala que vivemos no Brasil.

Figura 1 – Marcio Hervé



Fonte: NPPG/UFRJ

“Temos muitos cursos de MBA e pós-graduação nessa área, centenas de profissionais especializados entram no mercado todo ano, o

número de certificados PMP cresceu exponencialmente, mas, ao contrário do que era de se esperar, toda esta qualificação de mão de obra não se refletiu em resultados, e nossos projetos vão de mal a pior. Atrasos colossais, prazos estourados, mudanças totalmente sem controle” – observou Hervé.

Mas por que isso acontece? Na visão do especialista, o problema é que o nosso sistema de tomada de decisões é o mesmo desde as capitanias hereditárias. O grande senhor da terra dá as ordens e os subordinados se viram para tentar cumprir o que, às vezes, pode ser até impossível. Segundo ele, existe uma clara divisão entre a casta superior, que define os objetivos do projeto sem consultar ninguém, e os subordinados, incluindo aí o “pobre” gerente do projeto, que quase sempre leva a fama de incompetente quando o projeto dá errado.

Figura 2 – Palestra de Márcio Hervé



Fonte: NPPG/UFRJ

Para ilustrar como essa mentalidade - arraigada em uma cultura feudal que interfere, nocivamente, até hoje, na rotina e, consequentemente, nos resultados dos gerentes e gestores de projetos -, Marcio Hervé contou dois “causos”. Um bem antigo chamado “A Roupas Nova do Rei” (1837); e outro, bastante atual, que conta a história da pintura da logomarca da Petrobrás na “Torre de água do Cenpes”.

2.2 A Roupas Nova do Rei

“A Roupas Nova do Rei” é um conto escrito pelo dinamarquês Hans Christian Andersen, em 1837, que foi usado para demonstrar como, e por

que razão, ocorre a sonegação de informações em projetos. Na narrativa, um Rei, vaidoso, havia encomendado uma roupa nova a um grupo de alfaiates forasteiros. Os mesmos prometeram entregar ao Rei, no prazo de alguns meses, uma vestimenta confeccionada toda em ouro com poderes “mágicos”. Somente quem fosse leal ao Rei e tivesse o coração livre de maldade, poderia enxergá-la.

Para acompanhar a confecção da indumentária, o Rei enviou diversos subordinados, um a um. No ateliê dos alfaiates forasteiros, os vassallos do Rei não conseguiam enxergar a roupa que estava sendo produzida; entretanto, ciente dos poderes “mágicos” da vestimenta, nenhum deles foi capaz de dizer a verdade. Até que chegou o dia da entrega da encomenda. O Rei, feliz, saiu à rua para desfilar com sua roupa nova. Abordado por uma criança, descobriu que estava nú. Apesar de todos saberem que a roupa não existia, ninguém foi capaz de falar, pra não correr o risco de contrariar o Rei.

Figura 3 – Ilustração de Bertall para o conto “A Roupas Nova do Rei”



Fonte: Wikipédia

O conto “A Roupas Nova do Rei” apresentado por Marcio Hervé demonstra, por meio de metáforas, como, rotineiramente, por uma questão cultural, os gerentes de projetos são “obrigados” a atender cegamente ao pedido de

seus superiores, ignorando algumas questões importantes que deveriam ser levadas em consideração para a realização dos projetos.

Mais de um século se passou e o conto de Andersen continua bastante atual, refletindo como a cultura feudal ainda subsiste em nosso país.

2.3 Torre de água do CENPES

Outro exemplo citado por Hervé foi de como ocorreu a pintura da logomarca da Petrobrás na Torre de água do CENPES, na Ilha do Fundão. Obra de alto valor e pouco urgente, realizada em um momento em que a economia do país não ia bem e a política da companhia era de cortar custos.

Figura 4 – Torre do CENPES com o logo BR pintado



Fonte: www.docplayer.com.br

Certo dia, em uma reunião, um diretor da Petrobrás falou para o superintendente do CENPES que seria interessante colocar o símbolo da estatal na torre de água do centro, por ser um

ponto alto, de fácil acesso visual. Para agradar o diretor, o superintendente se encarregou de executar a obra de pintura da logomarca na Torre do CENPES. Realizou “tudo de boca”, sem nenhum memorando de solicitação ou aprovação de custos pela direção da Petrobrás.

O projeto que, a princípio, parecia simples, acabou ficando com valor bastante elevado, por envolver, entre outros fatores, a atividade em altura. Após a inauguração da obra, o diretor tomou ciência dos custos e se arrependeu do pedido que fez. Assegurou que se soubesse antes, evitaria o gasto desnecessário, cancelando a execução do projeto, mas que tinha ficado ótimo.

2.4 Sonegação de informações e o fracasso dos projetos

Os dois “causos”, narrados por Marcio Hervé, demonstram como a sonegação de informações – fruto de uma cultura de obediência cega ao seu superior – pode ser nociva ao bom andamento dos projetos, inviabilizando, na prática, o sucesso de qualquer ferramenta institucionalizada nos cursos de gestão.

A transparência mostrou-se como uma prática sistemática importante a ser adotada, assegurando que as três etapas básicas (planejamento, execução e controle) da gestão de projetos sejam implementadas sem omissão e nem falhas na comunicação.

Para Hervé, é necessário mudar valores e paradigmas para que seja possível implementar, de fato, a cultura do gerenciamento de projetos nas organizações.

3. 2ª Palestra: Governança Corporativa, uma Saída para a Transparência em Gestão – Aureliano Tavares

3.1 Introdução

A palestra seguinte foi realizada pelo professor Aureliano Tavares, coordenador da Pós-Graduação em Planejamento e Gestão da UNIGRANRIO, onde relatou que o país passa por uma revisão dos modelos de gestão nas organizações, seja na sociedade ou na política.

Modelos anteriormente amparados em um arcabouço de resultados a qualquer preço, mas caminha a passos largos para não ter mais espaço neste tripé.

O especialista apontou que a Governança Corporativa é a ponte para a Transparência em Gestão. Segundo ele, é possível gerar valor para organização a partir de um modelo de gestão baseado em Governança Corporativa, pois este modelo proporcionaria uma modelagem moderna, esteticamente atraente e financeiramente viável, qual seja.

Figura 5 – Aureliano Tavares (a)



Fonte: NPPG/UFRJ

“A sociedade clama por mais transparência na gestão das empresas. Empresas que tiverem avanços na transparência em gestão terão, por consequência, a valorização da sua marca” – chamou a atenção Tavares, mostrando como a Governança Corporativa pode ser útil para atrair grandes clientes.

Figura 6 – Aureliano Tavares (b)



Fonte: NPPG/UFRJ

Figura 7 – Palestra de Aureliano Tavares



Fonte: NPPG/UFRJ

3.2 Entendendo a governança corporativa

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização.

Para o professor, é fundamental estabelecer um Código de Conduta Corporativa para pautar o padrão de princípios e valores da empresa. Práticas sustentáveis e o respeito a regras socioambientais é uma linha a ser seguida e que gera valor para a organização à medida que ela operar de forma síncrona com o seu código de ética.

A sociedade clama por mais transparência na gestão das empresas, mas *qual seria o limite (?) e até que ponto a sua empresa perderia credibilidade no mercado ao não cumprir expectativas (?)*.

Estas questões têm sido frequentemente formuladas por empreendedores e empresários quando analisam o tema transparência em projetos de governança corporativa, pois é fundamental pautar o padrão de conduta na empresa, como o principal instrumento para eliminar dúvidas de natureza ética.

3.3 Cinco ações de governança corporativa

3.3.1 Transparência

A boa comunicação interna e externa gera o clima de confiança essencial para a criação de valor. A boa comunicação deve ter como características: franqueza, espontaneidade e tempestividade, entre outras. Deve ser resultado não apenas da obrigação, mas sim do desejo sincero de informar tudo o que possa ser relevante para as partes interessadas.

3.3.2 Equidade

Tratar de forma justa e igual todas as partes interessadas, sobretudo grupos minoritários como colaboradores, clientes, fornecedores e investidores, é de fundamental importância. Assim, atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis, como define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

3.3.3 Prestação de contas

Os administradores e outros agentes da governança devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e devem responder integralmente por todos os atos e fatos sob sua responsabilidade.

3.3.4 Conformidade

A organização deve respeitar integralmente as leis, normas e regulamentações aplicáveis aos seus negócios.

3.3.5 Responsabilidade corporativa

Os negócios devem ser conduzidos com o objetivo de perenizar a organização. Assim, considerações de ordem socioambiental devem orientar a definição dos negócios e operações e, portanto, decisões que possam causar impacto negativo na sociedade ou no meio ambiente devem ser evitadas.

4. 3ª Palestra: Gestão da Economia do Conhecimento – Marcos Cavalcanti

4.1 Introdução

Para abrir as discussões da parte da tarde do Seminário “Transparência em Gestão”, o matemático Marcos Cavalcanti, coordenador do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE), falou sobre a gestão do conhecimento e provocou a plateia com a pergunta:

- Será que, se a resposta está no Google, a pergunta estaria errada?

“Portanto, se nas provas fazemos perguntas cujas respostas estão no Google, esta pergunta é inútil. Não serve para absolutamente nada. As perguntas interessantes a serem feitas nas escolas e universidades são aquelas cujas respostas não estão em lugar nenhum. Sobre elas, vale a pena se debruçar e trabalhar...” - completou.

Assim, para o palestrante, o gestor do projeto precisa ter habilidade para adaptar a sua linguagem, de forma que o seu discurso tenha impacto em sua cultura organizacional, pois a lógica do conhecimento é diferente da lógica empresarial, onde quanto mais o conhecimento é compartilhado, maior valor ele tem.

Figura 8 – Marcos Cavalcanti



Fonte: NPPG/UFRJ

Segundo o especialista, nós não vivemos mais em uma sociedade industrial, vivemos em um mundo em que o conhecimento se transformou no principal fator para se gerar riqueza. E isso tem consequências na maneira de

trabalhar, de gerir empresas, inclusive na forma de se governar o país. “Estamos vivendo em um momento radicalmente diferente daquele para o qual nós fomos educados. É preciso estar atento a essas mudanças e uma delas é a constante transparência de ações”.

“A escola, no século passado, tinha a função de ser o local onde os alunos iam se informar e adquirir conteúdo relevante para suas vidas. Era lá que aprendíamos sobre os gregos, a revolução francesa, probabilidade, os afluentes da margem direita do rio Amazonas... Hoje não precisamos mais da escola para nos informar. Encontramos todas estas informações, de uma maneira muito mais didática e interessante, na internet. A escola como espaço de informação acabou. A escola só continuará fazendo sentido se for um espaço de reflexão, de discussão das diferentes visões de mundo e de interação entre as pessoas.” - ressaltou Marcos Cavalcanti.

Ser capaz de entender o que se passa na cabeça do cliente também é outro desafio, e “quem aprender a pensar em rede sairá na frente, pois somente quando tudo fica conectado, as informações passam a fazer sentido e a ganhar valor” – observou Cavalcanti.

Segundo ele, hoje, com as redes sociais, não é possível mais se omitir diante de fatos, principalmente, diante de escândalos e crises, sendo necessário que as empresas se posicionem com transparência para evitar a perda de colocação no mercado.

5. 4ª Palestra: Sem Comprometimento, Não Há Resultado – Ricardo Soares

5.1 A palestra

Encerrando a programação do Seminário, o Prof. Ricardo Soares, pesquisador do NPPG, abordou uma questão fundamental que afeta as relações estabelecidas entre os diversos *stakeholders* que interagem no ambiente de projetos: a confiança.

Para ilustrar, o palestrante citou uma célebre frase de Dalai Lama: “A falta de transparência resulta em desconfiança e um profundo sentimento de insegurança”. Segundo Ricardo Soares, o sentimento de insegurança coloca as

pessoas na defensiva, aumentando os conflitos disfuncionais que impactam negativamente nos projetos, tendo em vista que, para alcançar o sucesso, as partes interessadas precisam estar efetivamente engajadas.

Figura 8 – Ricardo Soares



Fonte: NPPG/UFRJ

“Hoje não é mais possível falar, sem fazer. O mundo está cada vez mais transparente” – mas para o palestrante, é realmente difícil cumprir o que se fala. Por isso, o gerente de projetos precisa ter credibilidade para engajar os *stakeholders*. Segundo ele, uma simples mudança de pessoa, no verbo do discurso, pode mudar a forma como a empresa se relaciona com os seus colaboradores. E essa sutileza, pode fazer a diferença em muitas situações.

Figura 9 – Palestra de Ricardo Soares



Fonte: NPPG/UFRJ

Outro ponto destacado na palestra foi como a cultura de esconder os erros pode ser prejudicial para os projetos:

“Todo mundo só quer contar o que deu certo. É importante compartilhar os erros, para evitar que os mesmos se repitam. Sempre que possível, é bom incorporá-los na empresa como lições aprendidas”.

A questão da transparência no ambiente corporativo da empresa também foi apontada como essencial e mostra-se extremamente necessária para aprender a gerenciar a transparência na forma como ela é apresentada para a sociedade e seja reconhecida como de valor para empresa.

Para Ricardo Soares, as redes sociais mudaram a forma e a velocidade com que as informações se propagam. Por isso, mostra-se extremamente importante gerenciar a forma como a transparência é apresentada para a sociedade, para que ela possa ser reconhecida como valor da empresa.

O comprometimento com a ética foi uma constante que perpassou todas as palestras do Seminário “Transparência em Gestão”. Um ponto comum entre as quatro palestras foi que, sem o comprometimento com a transparência das ações de todos os atores envolvidos no projeto (stakeholders), não há resultado positivo em gestão.