

Seu projeto é um “sanduíche de pão com pão”?

Wantuir Felipe da Silva Junior

Você já comeu pão sem recheio? Sem graça, não? Se o pão estiver fresquinho até que passa, porém se você comer com frequência acaba acostumando com esta “mediocridade alimentar”. Uma vez experimentando algum recheio, fica difícil querer voltar a “encher o estomago” apenas com carboidratos, pois temos ciência de quão saudável é equilibrar tipos ou categorias de alimentos. Será que em seu projeto você está comendo apenas carboidratos?

Propositalmente serei simplista, pois tenho por objetivo resumir a ideia e passar o conceito.

Em um modelo empresarial organizado ou tácito, em menor ou maior grau de aplicação, toda organização, seja ela grande ou pequena, tem uma estrutura *top-down* baseada na seguinte filosofia:

1º nível: Políticas (1ª fatia de pão), **2º nível:** Estratégias (1º recheio), **3º nível:** Planejamento (2º recheio), **4º nível:** Execução (2ª fatia de pão).

O esforço em cada um destes níveis deve ser razoavelmente proporcional a “pirâmide” (figura 1), pois como o sal na comida, em excesso, fica intragável e na falta, fica insosso.

Através desta analogia podemos observar que em muitas organizações, quando não existe disciplina no exercício do diálogo estratégico e a prática efetiva do planejamento, obtemos uma das seguintes combinações e efeitos no projeto:



Figura 1: Estrutura corporativa básica

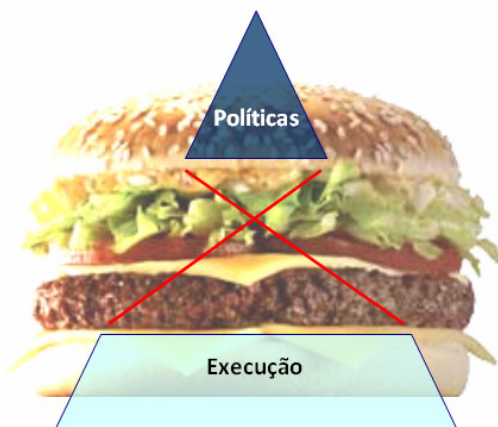


Figura 2: Estrutura “pão com pão”

- Políticas + Estratégias + Planejamento + Execução** = Os projetos perdem o foco, inclusive sua capacidade de produzir resultados de longo prazo para a organização.
- Políticas + Estratégias + Planejamento + Execução** = Os projetos ficam sem referência para guiar ações corretas de controle rumo as metas de desempenho.
- Políticas + Estratégias + Planejamento + Execução** = Nos “feudos” dos projetos só “se faz política”, ao invés de seguir políticas, e os resultados colhidos são constrangedores, ou melhor, em uma visão lúdica é o “sanduíche de pão com pão”.

Existem diversas técnicas, metodologias e ferramentas que corroboram a inclusão saudável destes “recheios” em seu projeto, porém vou me limitar a discutir dois conceitos (acredito ser um bom começo), que além de necessariamente precisarem de uma genuína mudança de

atitude, precisam ser desdobrados e estudados através de uma visão sistêmica, pensamento analítico, diálogos construtivos e conseqüentemente praticados.

1º Conceito

Precisamos entender e posteriormente desdobrar o processo de planejamento estratégico da organização, associando-o ao planejamento do projeto. Caso a organização não possua um modelo estruturado, a visão de Arnaldo C Hax e Nicolas S Majluf (Figura 3) será um bom *guideline* para questionar a alta gestão quanto a uma visibilidade clara da estratégia ou para auxiliá-la a fomentar a construção de uma. Cada tópico citado nesta visão precisa ser entendido, divulgado e combinado ao planejamento do projeto, pois o escopo do negócio precisa andar de mãos dadas como o escopo do projeto. Não descance enquanto estas informações não estiverem disponíveis e assimiladas por cada membro da equipe.

“Quanto mais claro e conciso for seu plano estratégico, mais fácil será implementá-lo e menos coisas poderão dar errado ao longo do percurso”.

William A. Cohen, consultor de estratégia

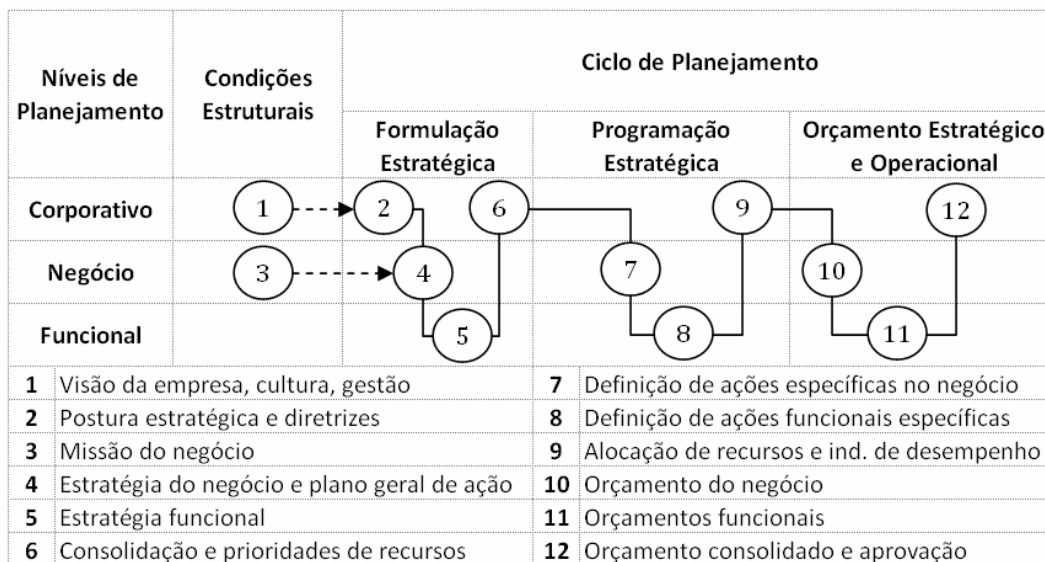


Figura 3: Processo de planejamento estratégico corporativo

2º Conceito

Não é possível fazer um bom planejamento do projeto sem a implementação do gerenciamento de projetos, ou seja, a organização precisa estar preparada para projetos. Enquanto as organizações não tratarem o gerenciamento de projetos de forma profissional continuaremos a obter os velhos resultados amplamente conhecidos.

“Planeje com cuidado, Descubra o máximo que puder antecipadamente: que fornecedores e distribuidores utilizará, quem serão seus clientes, que profissionais irá contratar. Mas não tenha medo de explorar outros caminhos se alguns – ou nenhum – de seus planos iniciais funcionarem. E não tenha medo de admitir que cometeu um erro”.

Barret Hazeltine, professor da Brow University

O Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de projetos – RBC (IPMA) sugere as seguintes etapas às quais faço apologia e acredito contribuir para o planejamento saudável do projeto:

- **1ª Etapa:** Melhoria contínua nos processos do negócio (ponto de partida para uma abordagem orientada para projetos);
- **2ª Etapa:** Decisão da direção geral quanto à implementação da abordagem orientada para projetos (acredito que metade dos fatores de sucesso está na existência de um patrocinador legítimo);
- **3ª Etapa:** Desenvolvimento de um modelo de gestão (não caia na armadilha de implementar um modelo pronto; é saudável utilizar referências mundialmente reconhecidas como PMI, IPMA, Prince2, Ciclo Deming, etc, porém o fator de sucesso está na adaptação de tais referências e não em simplesmente copiá-las);
- **4ª Etapa:** Realização de um projeto piloto, selecionado com cuidado;
- **5ª Etapa:** Avaliação de resultados e transferência dos ensinamentos obtidos para outros projetos;
- **6ª Etapa:** Desenvolvimento de diretivas adequadas às particularidades da organização e um Manual de Gerenciamento de Projetos.

Evidente que para alcançar cada etapa, é necessária inspiração e, principalmente, TRANSPIRAÇÃO: investimento de tempo, disciplina e patrocínio.

Reflexões finais

“A organização bem-sucedida a longo prazo não segue as estratégias da moda ou as mais recentes tendências. Seu sucesso está enraizado na velha e tradicional execução sensata e sustentada dos fundamentos dos negócios”

Allan Gilmour, vice-presidente da Ford Motor Co.

Se você é um líder ou gestor de projeto, pare e pense em qual legado está deixando para sua organização e, principalmente, para as pessoas que estão à sua volta no projeto; se você é um colaborador, reivindique o direito de um processo organizado e robusto, pois sua qualidade de vida (física, mental e emocional) no projeto certamente será melhor e os acionistas e clientes com certeza agradecerão!