



ESTRATÉGIA VISTA COMO **PROJETO**

OS PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PODEM SER APLICADOS PARA AJUDAR UMA EMPRESA A IMPLEMENTAR SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, AFIRMA HAROLD KERZNER, CONSIDERADO O "PAI" DA GESTÃO DE PROJETOS E DIRETOR DO INTERNATIONAL INSTITUTE FOR LEARNING



A implementação do planejamento estratégico de uma empresa pode ser vista como um projeto? Ou seja, pode ser gerenciada com as ferramentas da gestão de projetos, de maneira sistemática e eficiente? Acredito que sim e organizo meus argumentos a seguir, na forma de perguntas e respostas, para desenvolver o que considero ser uma perspectiva ainda nova para a maioria das empresas.

Que relação existe entre gestão de projetos e planejamento estratégico?

O papel dos diretores, na maioria das empresas, é o de se preocupar com o futuro e desenvolver um plano estratégico para garanti-lo; então, ele decide onde a empresa deve estar em cinco anos, em conjunto com os executivos. Só que alguém precisa preparar os planos de ação necessários para a execução do planejamento estratégico e convencê-los de que este é realmente implementável.

Essa função deve recair sobre os gestores de projeto, que são responsáveis por converter idéias em realidade e responder à pergunta essencial: "Pode ser feito?".

Executivos ou gerentes de linha não podem traçar esses planos táticos?

Não. Todos parecem concordar que o planejamento estratégico deve ser feito pelos próprios executivos e não por alguém a quem isso é delegado. Porém deve-se pensar o exato contrário quando da implantação do planejamento estratégico.

Alguém deve ser incumbido de preparar os planos táticos detalhados para os executivos e convencê-los de que haverá "realidade na execução".

Harold Kerzner é diretor do International Institute for Learning (IIL), empresa de treinamento de Nova York, EUA.

Por que usar o raciocínio do gerenciamento de projetos para a implantação de um plano estratégico?

Em geral, a implantação do planejamento estratégico costuma ser fragmentada, porque várias áreas têm responsabilidade, cada uma por uma parte do plano. Como não há ninguém coordenando o processo todo, os gestores precisam encontrar um modo de extrair informações-chave de várias pessoas na companhia inteira e depois integrar essas peças na esperança de achar respostas para suas perguntas.

Quando um gestor de projeto é responsável pela implantação do planejamento estratégico, o executivo precisa contatar apenas uma pessoa para encontrar as respostas.

Se a gestão de projetos não é usada, a responsabilidade pela implantação recairá sobre um ou mais gestores de linha, que acabam gerindo o projeto de maneira parcial, porque têm outras responsabilidades funcionais simultâneas. Pode acontecer ainda de não haver coordenação entre as unidades funcionais. Resultado provável? A implantação do planejamento estratégico ficará comprometida.

Designar um gestor de projeto dedicado em tempo integral tende a ser melhor, dependendo da importância do projeto. Para algumas pessoas isso talvez seja um exagero, mas em minha opinião é melhor arcar com esse custo para garantir a implantação bem-sucedida da estratégia.

Há um erro conceitual de que alguns projetos - como no caso dos projetos de implantação do planejamento estratégico - são grandes e complexos demais para as ferramentas de gestão de projetos. Isso não é verdade.

Gestores de projeto sabem como dividir projetos grandes em vários menores, a fim de reduzir o cronograma e os riscos. Hoje, a gestão do risco é uma das habilidades ensinadas a gestores de projeto.

Qual é o papel dos gestores durante a implantação de um plano estratégico na forma de gestão de projetos?

Gestores de projeto não tomam decisões que normalmente são tomadas por níveis superiores de gestão. O planejamento estratégico é e sempre será responsabilidade da diretoria.

No início do planejamento, cabe a ela identificar os resultados esperados, as metas estratégicas, os ativos desejados, os principais marcos, as limitações de recursos e os fatores ambientais que podem ter impacto sobre a execução do plano.

Os gestores de projeto então pegam essas informações e trabalham com os gestores funcionais para chegar a planos táticos que são subsistemas do plano estratégico de alto nível.

Depois que o planejamento é aprovado, o papel da diretoria passa a ser o de "executivo patrocinador", mantendo contato com o gestor de projeto, auxiliando-o a resolver conflitos e eliminar obstáculos. O gestor de projeto periodicamente informa a diretoria do status da implantação do plano estratégico, e ela o informa das questões internas ou do ambiente externo que podem interferir no processo.

Qual é o melhor momento para trazer o gestor de projeto para o barco?

Historicamente, os gestores de projeto eram chamados para os projetos no fim da fase inicial. O resultado era que eles nunca recebiam toda a informação relativa às hipóteses e às restrições consideradas pelos executivos no início do projeto.

Hoje, acreditamos que é melhor envolvê-lo o mais cedo possível, durante a fase inicial. Quanto mais ele compreende a natureza do projeto e as expectativas da diretoria, melhor.

Existe alguma relação entre a gestão de projetos bem-sucedida e o tipo de estrutura organizacional?

De maneira geral, a gestão de projetos



SAIBA MAIS SOBRE KERZNER

Harold Kerzner é conhecido como o "pai" da gestão de projetos, a grande referência atual na área. Suas obras são leitura obrigatória para quem se interessa pelo assunto, entre elas *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle* (ed. Edgard Blucher) e *Gestão de projetos: as melhores práticas* (ed. Bookman). À visão conceitual ele soma a experiência prática de consultor. Estará no Brasil em maio para o Fórum HSM Estratégia.

independe da estrutura organizacional. O que faz a gestão de um projeto funcionar bem é uma cultura corporativa que incentive a comunicação eficiente, a cooperação, o trabalho em equipe e a confiança.

Precisamos lembrar que os gestores de projeto devem ter autoridade para trabalhar horizontalmente no projeto em toda a companhia e integrar esse trabalho para obter o resultado desejado. Forçar a tomada de decisão para seguir a hierarquia organizacional provoca atrasos desnecessários. Essa situação é ainda mais complicada se o projeto é multinacional e envolve equipes virtuais.

A natureza do negócio da empresa também pode impactar a gestão de projetos. Por exemplo, em companhias em que toda a receita vem de projetos, como é o caso de construtoras e empresas de consultoria, todos os projetos são de alta prioridade, porque geralmente seus gestores têm responsabilidade sobre lucros e perdas.

Em empresas não orientadas a projeto, como indústrias, o fluxo de receita vem de áreas funcionais e linhas de produção. Nessas companhias, os gestores de projeto podem perder recursos críticos se houver "incêndios" a ser apagados nas áreas funcionais, porque o andamento do negócio precede o interesse dos projetos.

Como saber se a implantação de um projeto está bem encaminhada?

Durante anos, o único tipo de métrica reportada aos executivos era aquele

relacionado com tempo e custo. Por quê? Porque esses eram os indicadores mais fáceis de acompanhar e medir. Infelizmente, só isso não diz se o planejamento estratégico está avançando coiii wspoi údo.

Para que os executivos possam ajudar os gestores de projeto na resolução de problemas, é necessária uma variedade de métricas que proporcionem decisões bem informadas. Os executivos devem estar dispostos a se sentar com o gestor de projeto e definir claramente as métricas que desejam examinar a fim de manter a confiança na boa evolução do projeto.

GESTORES DE PROJETO TÊM DE SE DISPOR A OUVIR MÁS NOTÍCIAS E NÃO PODEM TER REAÇÕES EXTREMADAS

Alguns executivos esperam um tempo excepcionalmente longo para reavaliar a implantação do planejamento. Mesmo com boas métricas, o projeto pode estar em apuros, por isso exames periódicos são fundamentais.

Há alguns elementos que os executivos podem usar para identificar se o planejamento estratégico e/ou o projeto de implantação exigem interferência significativa ou

reavaliação. Alguns desses indicadores são:

- 1) aumento significativo do escopo do planejamento;
- 2) aumento dos custos sem os benefícios ou valor correspondentes;
- 3) escorregadas no cronograma que não podem ser corrigidas;
- 4) prazos críticos perdidos que não podem ser recuperados; e
- 5) baixa motivação seguida de uma mudança crítica de pessoal.

Obviamente, as métricas não podem explicar todos esses sintomas. Os gestores devem se dispor a ouvir más notícias e não podem ter reações extremadas. Quando antes as más notícias forem ouvidas, maior o número de opções de correção no meio do caminho.

Quais são os obstáculos?

Acima de tudo, a gestão de projetos se refere mais frequentemente a "liderança com autoridade". Gestores de projeto não são gerentes de linha -ou seja, não têm responsabilidade sobre a folha de pagamento e não podem contratar pessoas. Sendo assim, talvez não tenham autoridade real sobre a equipe de projeto designada. Normalmente os funcionários trabalham em múltiplos projetos e o gestor de projeto não tem como fazê-los dar a atenção devida à implantação do planejado.

Em segundo lugar, os gestores de projeto costumam não gostar de mudanças no plano. Querem todas as informações necessárias dadas de antemão, o que pode não ocorrer em projetos de longo prazo, como são os de planejamento estratégico.

Em terceiro, mudar gestores de projeto no meio do caminho pode ter consequências fatais. Não se deve designar alguém para liderar um projeto de implantação de planejamento estratégico se não se pretender deixar essa pessoa administrá-lo do início ao fim. •