

Plano gerencial de implantação de um grande empreendimento

Ladi Biezus

1 Insucessos de prazos e custos de implantação. Hipótese explicativa

A implantação de grandes empreendimentos está frequentemente sujeita a sérios tropeços, principalmente no que se refere a custos finais do investimento, mas também a metas finais e intermediárias. Muitas vezes, os tropeços ocorrem também nas áreas de escopo — principalmente em projetos industriais — em áreas de relacionamento entre empresas, em segurança do trabalho e, finalmente, em termos de realização pessoal dos profissionais envolvidos. Não é raro — **last but not least** — que a conclusão da implantação seja precedida por uma degola impiedosa dos seus principais responsáveis. Não há dúvida de que a causa básica desses tropeços consiste na falta de uma **definição orgânica prévia** das estratégias de implantação. Ao se dizer definição orgânica pretende-se dizer que, embora havendo estratégias definidas, algumas **bem** explícitas e outras mais ou menos implícitas e intuitivas, povoando a mente dos responsáveis, elas entretanto não têm uma harmonia de conjunto, são desconexas ou incongruentes, e não brotam do consenso. Nos casos extremos, as estratégias simplesmente não são explícitas e vão sendo implementadas, a partir do tirocínio das pessoas envolvidas, à medida que as suas necessidades vão se configurando.

Ora, é uma característica de implantação que a maioria das suas opções decisórias ocorre uma única vez, não sendo muito útil o método de tentativa e erro como se pode fazer na operação de um empreendimento. Na operação, pode-se intuitivamente optar por uma estratégia operacional; empiricamente constatar que ela não deu certo, e rapidamente corrigi-la, fazendo o aprendizado a partir dos erros. Na operação, as tarefas são eminentemente repetitivas e é portanto admissível esta metodologia, baseada no tirocínio e na intuição, controladas pelos insucessos. Na implantação paradoxalmente, conquanto o tirocínio seja absolutamente indispensável, ele não pode ser mobilizado exclusivamente ao sabor do fluir dos fatos da pró-

pria implantação, mas deve, necessariamente, ser mobilizado por via de simulação **a priori**, porque não há oportunidade para aprendizado pela tentativa e erro. A abordagem, portanto, tem que ser **mais técnica e mais projetiva, menos empírica e retrospectiva**.

Um outro aspecto importante, no que diz respeito às estratégias de implantação, é que elas se originam de áreas diversas da própria empresa, com interesses distintos e geralmente concebidas de forma autônoma e estanque. Assim, o projeto básico é desenvolvido por uma entidade, o orçamento de custos por outra, o orçamento das fontes por uma terceira, a metodologia e canteiro de construção por uma quarta, as prioridades e a programação por uma outra e assim por diante.

Ora, sabe-se muito bem que essas estratégias são interdependentes e a sua inter-relação não é meramente de causa e efeito, porém sistêmica, isto é, elas são ao mesmo tempo causa e efeito umas das outras, se não completamente pelo menos parcialmente. Daí pois, mesmo quando a concepção inicial de cada uma dessas estratégias — que são as ferramentas da implantação — for gerada em primeira mão por uma entidade especializada e distinta, a necessidade de se fazer uma consolidação de conjunto, na forma sistêmica.

Essa metodologia, e somente ela, garantirá uma harmonia de estratégias, sua coerência interior e o seu caráter de completude despertará a geração do consenso dentro da entidade promotora. Em outras palavras, em termos de harmonia, é desejável que elas tenham um grau compatível de sofisticação e aprofundamento. De nada serve muito luxo técnico numa delas e um rudimentarismo primário noutras. É como pensar um organismo no qual um dos membros é hiperdesenvolvido e outro subdesenvolvido. Tratar-se-ia de um organismo, na melhor das hipóteses, limitado, certamente um organismo sem harmonia. O seu desempenho será necessariamente comprometido por esse **handicap**.

Em termos de coerência interior, quer-se dizer, pelo menos, que não haja conflito de estratégias, tipo orçamento de custos incompatível com o

das fontes; fluxogramas físicos incompatíveis com os fluxogramas de recursos etc. Pode-se também pensar em mobilizações de equipamentos incompatíveis com os histogramas de produções; cadência de mobilizações de pessoal incompatíveis com a capacidade da bacia de oferta; planos e figuras de contratações incompatíveis com o nível de conhecimento do projeto e assim por diante.

Finalmente, a completude do elenco das estratégias quer dizer a ausência de lacunas — tipo **terra nullius**, coisas essenciais que ninguém pensou — ou a ocorrência de redundâncias.

2 A geração sistêmica das estratégias de implantação

A abordagem sistêmica não é suscetível de ser desenvolvida por uma das partes implicadas porque todas elas devem entrar no jogo para impor e conceder simultaneamente, em benefício de uma otimização de conjunto. Do elenco de padrões finais de avaliação do desempenho da implantação (qualidade, custo, prazo, segurança, respeito ecológico, realização pessoal, repercussão social etc.) não é viável a maximização de um deles isoladamente sem o comprometimento sério dos demais. Eles são conflitantes, por princípio. A qualidade absoluta tem um preço infinito; o custo direto mínimo terá talvez um prazo e um custo indireto inadmissível, e assim por diante.

É pois imperioso otimizar o conjunto. Para isso, todos devem se ajustar simultaneamente, e a ênfase deve variar de um padrão para o outro no tempo. Somente uma abordagem sistêmica e interativa, portanto, é aceitável. Ela, pela sua própria concepção, é feita por uma simulação de iterações, de aproximações sucessivas. Sabe-se, da experiência, que esse método converge rapidamente e ele tem uma fertilidade implícita porque promove o desenvolvimento daqueles subsídios que condicionam as estratégias que se encontram em estado embrionário ou de subdesenvolvimento, ao invés de fomentar a sofisticação e o enriquecimento daquelas que já estão em forma satisfatória, ape-

nas porque a entidade responsável por essas últimas é mais capaz ou mais diligente que as demais, ou tem mais força na organização.

A implementação de medidas irreversíveis de implantação deve ser precedida por uma bateria de decisões conscientes e claras de forma a prevenir todas as hesitações e reconsiderações do processo posto em marcha. São essas hesitações as responsáveis pelos escorregamentos de prazos e pelos desvios de custos. As hesitações e reconsiderações de medidas estratégicas são o fruto, ora da ausência de uma formulação clara, ora de falta de consenso a respeito delas por parte das pessoas responsáveis em cada setor ou fase da implantação.

O consenso é construído pela busca metódica dessas estratégias, envolvendo todas as partes interessadas, de maneira inteligente, com mentalidade pluralista, e na época apropriada.

3 Conceituação sucinta de um Plano Gerencial de implantação

(O que é um Plano Gerencial)

O plano gerencial para a implantação de um grande empreendimento é o elenco de todas as estratégias básicas, consolidadas de maneira sistêmica, respeitada a sua interdependência, visando a sua otimização de conjunto.

Detalhando-se, pode-se dizer fundamentalmente que este elenco é constituído das seguintes estratégias:

- 1 — Projeto básico consolidado.
- 2 — Planejamento e programação, incluindo mobilizações físicas principais.
 - 2a — Definição dos pontos de regulação (metas intermediárias)
 - 2b — Plano Diretor do Canteiro de Obras (básico).
- 3 — Orçamento de custos.
- 4 — Orçamento de recursos e fluxograma financeiro.
- 5 — Plano de contratações, consistindo no desdobramento do empreendimento em quinhões lógicos e definição da modalidade contratual adequada.
- 6 — Modalidade eleita para o gerenciamento, definindo o grau de delegação de decisões em cada quinhão de contratação (Modelo Gerencial).
- 7 — Procedimentos de controle em cada domínio básico da implantação (Manual de Gerenciamento).
- 8 — Plano Social e Fundiário para relocação das populações a serem atingidas pelo Empreendimento, co-

mo o caso de hidrelétricas ou de sistemas viários urbanos etc.

Há diferentes níveis de aprofundamento dessas estratégias. O nível varia com a complexidade do objeto e também com a etapa do processo decisório da implantação. O que é essencial, todavia, é que haja uma compatibilidade de conjunto, um grau equivalente de aprofundamento entre elas assim como uma adequação do nível de elaboração com a etapa do processo decisório.

Neste texto, considera-se o Plano Gerencial como o elenco de estratégias indispensáveis, levadas ao grau de elaboração compatível com a tomada de decisões irreversíveis, em sincronia com o projeto básico, ou ao nível que as necessidades exógenas ao empreendimento impuserem (urgência social, ou política etc.)

Via de regra essas estratégias são geradas em áreas distintas, em primeira minuta. Podem ser consideradas como ponto de partida, mas até a conclusão de sua consolidação sistêmica, todas devem ser consideradas flexíveis. As acomodações necessárias a todas elas, sugeridas pelo órgão incumbido da elaboração do Plano Gerencial, poderão ser desenvolvidas pelos próprios autores das primeiras minutas.

A noção de cada uma dessas ferramentas é razoavelmente conhecida, dispensando maiores descrições. Entretanto, a palavra Planejamento inunda com suas conotações a própria concepção de plano. Além disso, pelo fato de o termo abranger mais de um conceito, parece útil acrescentar alguns esclarecimentos específicos.

O planejamento se desenrola em dois tempos; um tempo sintético, construtivista, o planejamento básico ou estratégico; outro, o tempo analítico, dedutivo, o do planejamento executivo ou tático. O primeiro tempo, ascensional, culmina na formulação do Plano Gerencial que é a consolidação do elenco das estratégias de implantação, ao cabo da espiral de rodadas iterativas de harmonização global dessas estratégias. O segundo momento parte do plano e em via descendente converte as estratégias nas táticas do cotidiano, balizadas pelo **feed-back** dos fatos novos do progresso da implantação.

O tempo ascensional, o da geração do plano, corresponde à fase do Pré-Gerenciamento, que é a gestação do empreendimento. A oficialização do plano corresponde ao evento do nascimento do empreendimento. E a fase do Gerenciamento da Implantação corresponde à criação do empreendimento até a maturidade plena (que é a entrada em operação).

As duas etapas de ascensão e des-
censo requerem uma abordagem espe-

cífica e condicionam portanto estruturas organizacionais também típicas e diversas uma da outra.

Na fase das macrodecisões, das estratégias, é de suma importância não cometer erros, porque nesta fase os erros são graves e de repercussões desastrosas. A abordagem mais adequada para adotar um pequeno número de grandes decisões sujeitas ao menor risco de erro é a da formação dessas decisões colegiadamente nesta fase, quando ainda a demarcação não foi feita, e os custos se resumem ainda aos custos dos próprios estudos — a menos do risco do desperdício da oportunidade mercadológica — compensa tomar todo o tempo necessário para alcançar a decisão mais correta.

Na fase executiva, onde ocorre uma pletera de microdecisões, pode-se dizer que o erro mais grave não diz respeito propriamente à qualidade da decisão, mas à sua oportunidade. Ora, o consenso colegiado é sempre uma tarefa árdua de ser realizada e, ironicamente, quase sempre tanto mais árdua quanto menos relevante. Por isso essa é uma etapa preferencial para a delegação das responsabilidades decisórias. E para se alcançar o melhor rendimento gerencial, a estrutura adequada será a estrutura hierárquica. Nesta, a qualidade das decisões resulta da competência e tirocínio pessoal de cada elemento no seu domínio de atuação.

Uma palavra também deve ser dita acerca do Projeto Básico Consolidado.

O Projeto Básico representa o **o que fazer** do Empreendimento. O Plano Gerencial traduz o **como fazer** do mesmo Empreendimento. Há uma interdependência necessária entre o **que** e o **como fazer**. A Consolidação do Projeto Básico que se fala neste texto quer dizer "a consolidação das implicações que a metodologia de implantação (as diversas estratégias de implantação) terão no desenho final do empreendimento".

Não se trata de rever os conceitos contudísticos do projeto.

Se um momento privilegiado para a crítica e otimização dos conceitos fundamentais do projeto básico for introduzido — e é certamente salutar — este momento não é o da consolidação aqui cogitada.

4 A metodologia adequada para o desenvolvimento do plano gerencial

Um plano gerencial orgânico se distingue da sistemática empírica de implantação pela postura metódica de querer pensar **a priori** e de forma sis-

técnica as estratégias de implantação ao invés de gerá-las isoladamente, sob a pressão das necessidades, e fundadas exclusivamente no tirocínio individual das equipes diretamente envolvidas na implantação.

A metodologia de elaboração de um Plano Gerencial será efetuada por essa abordagem consentaneamente. A proposição inicial de cada uma dessas estratégias será feita pelo respectivo órgão especializado. Somente na ausência da correspondente entidade é que a equipe incumbida do Plano Gerencial formulará a sua primeira concepção. Num segundo momento, essas estratégias são ajustadas de conjunto, por aproximações sucessivas, como será visto adiante.

A tarefa essencial da equipe incumbida de formular o Plano Gerencial consistirá não apenas em ativar a elaboração de cada estratégia isoladamente e posterior compatibilização de conjunto, mas principalmente em angariar a adesão e o consenso de todas as partes envolvidas, detentoras de competência de decisão e comando no processo de implantação.

A experiência tem demonstrado que, não obstante as aparências superficiais de concordância quanto às metas de implantação, frequentemente ocorrem divergências ponderáveis de entendimento no que se refere às estratégias, entre os diversos órgãos da entidade promotora e entre essas e suas principais colaboradoras, como projetistas, fabricantes e entidades financiadoras.

É essa falta de sintonia, e sobretudo a ausência do sentimento de que o Plano Gerencial é de co-autoria consciente de todos os órgãos e pessoas responsáveis em cada setor da implantação, que conduz às hesitações, reconsiderações e à ânsia do aprimoramento de 25.ª hora que, em última análise, são responsáveis pelo insucesso ou pelo sucesso apenas parcial da implantação.

A experiência também tem demonstrado que uma entidade especializada, isenta de **vested interests** no empreendimento, equidistante e imparcial em relação à geração de todos os fatores físicos que o constituirão, é a que melhor se situa para essa função socrática de colocar em diálogo frutífero todas as partes, catalisar o consenso promovendo a síntese do Plano Gerencial que brotará da especificidade do empreendimento, da realidade da entidade promotora e nunca, contrariamente, gerado de fora para dentro, como uma camisa-de-força, na qual todos se encontram desconfortáveis e contra a qual todas reagem em consenso.

Ao ser desenvolvido um Plano Gerencial por uma entidade contratada, externa ao corpo de autoridade promotora do empreendimento, uma dú-

vida sempre ocorre à mente das pessoas responsáveis. Como supor que uma organização distante do cotidiano da empresa e da gênese do empreendimento poderá propor um plano adequado, talhado sob medida, e não uma camisa-de-força teórica, um enlatado apriorístico e genérico, destituído de qualquer consideração para com as características do empreendimento a implantar e para com a identidade da empresa que o promove?

De fato, frequentemente, estes estudos não passam de adaptações, ao caso particular em questão, de uma receita teórica tão acadêmica que acabam tentando forçar a realidade dentro dos preconceitos do modelo.

Um plano assim concebido pode ser não apenas inútil mas pernicioso por desencadear desprezo pela própria idéia de se formular e seguir um Plano Gerencial Consolidado.

Por outro lado há os aspectos atraentes na idéia de invocar uma entidade externa para cooperar na elaboração do Plano. Em primeiro lugar porque esta entidade, não participante da organização que promove o empreendimento, sente-se mais livre para provocar idéias em todas as áreas, preservando a visão de conjunto, sem o receio de ferir suscetibilidades. Não tendo participado da gênese do empreendimento, está livre também dos preconceitos e **parti-pris** que inevitavelmente vão se acumulando ao longo do tempo e pode lançar um olhar isento sobre as condições atuais, sem pagar tributo às opções assumidas no passado.

Finalmente, uma entidade contratada para uma tarefa específica tem o privilégio de poder errar. Um órgão permanente sofre uma inibição quase esterilizante ante o risco de errar. Ora, é expondo-se ao risco de errar que se criam as melhores soluções; e, corrigindo-se prontamente os erros, sem receio de demérito, cria-se um sistema flexível, apto a se aperfeiçoar progressivamente.

Parece, portanto, evidente que a forma institucional ideal para promover a elaboração de um plano gerencial é aquela que associa as vantagens de ambos os lados: a do órgão próprio que fornece as condições reais da entidade promotora e a de uma entidade externa, livre dos preconceitos da primeira. A função da entidade contratada para a consolidação de um Plano Gerencial será, portanto a de:

- provocar todos os órgãos intervenientes com idéias descompromissadas de outros interesses que não seja a lógica do próprio empreendimento;
- preservar o caráter orgânico do plano, a sua concepção global e

unitária, conciliando e integrando as visões fragmentárias de cada entidade;

- trazer contribuições técnicas de contexto, externas ao sistema, para fertilizar as concepções internas que progressivamente descampam para o **inbreeding**;
- assumir um compromisso formal de, num prazo contratado, produzir um instrumento, não perfeito, porém de concepção orgânica e de um nível de detalhe e aprimoramento compatível com o prazo e os recursos a ele alocados.

Na geração de um Plano Gerencial, a principal meta a alcançar é o consenso acerca das estratégias a adotar. Este consenso é construído a partir da explicitação das exigências internas do projeto a implantar e dos condicionamentos e restrições de cada entidade interveniente. A função da entidade contratada para a elaboração do plano consiste em promover o confronto desses requisitos e dessas restrições em busca da sua conciliação de conjunto.

O Plano Consolidado, resultante desse confronto, será um produto legítimo de cada órgão interveniente e não um **diktat** imposto sobre as cabeças de todos.

Permite a cada uma das entidades envolvidas, além de falar uma linguagem comum a todos, lançar um olhar sobre o domínio de atuação das demais, avaliar as restrições a que estão sujeitas, as repercussões que as ações unilaterais de uma delas terão sobre as demais, caracterizar responsabilidades, e apreciar a contribuição das outras viabilizando o trabalho realizado em equipe, única forma de fazer face a uma tarefa complexa de implantação.

5 O Plano Gerencial como fonte lógica de toda a sistemática fértil de controle

O Plano Gerencial se constitui na verdadeira fonte de todos os instrumentos de controle da implantação. Nem o escopo, nem o orçamento de custos, nem as metas cronológicas ficam em aberto, ao sabor da criatividade crescente e às vezes apenas setorial, mas formam um conjunto interdependente, fechado à criatividade extemporânea, com efemérides bem definidas para remanejamentos — sempre de conjunto — e com metas mandatórias nas etapas intermediárias. Sem uma referência orgânica, não poderá haver qualquer controle.

Com uma referência fluida, em constante evolução, não poderá haver eficiência e controle. O Plano Gerencial, portanto, terá caráter mandatário até a efeméride de sua revisão, programada com antecipação e realizada dentro da mesma metodologia dinâmica da sua concepção original, privilegiando a visão de conjunto, embora em cada etapa do progresso da implantação a ênfase possa concentrar-se em uma diferente estratégia.

A natureza fornece um exemplo admirável de disciplina de implantação. Qualquer árvore frutífera selecionada de acordo com a melhor técnica (projeto funcional, ou básico), plantada, regada e adubada com todo o rigor técnico (geração hábil de todos os fatores de implantação: obras, equipamentos e projetos) necessariamente se desenvolverá numa árvore selvagem e estéril, se periodicamente, no seu prazo de crescimento (até a entrada em operação), não for adequadamente podada e trazida para o nível de desenvolvimento vegetativo compatível com a fertilidade esperada. O excesso de vida vegetativa — o exagero no requinte de projetos e obras — castra a sua fertilidade. É de acordo com um Plano Gerencial de Implantação — que também não será um instrumento fóssil, mas uma ferramenta viva, evolutiva, embora estável — que se poderá promover a poda dos ramos do empreendimento que se desenvolvem exageradamente em detrimento dos demais e da fertilidade final da árvore.

Várias são as entidades intervenientes na implantação de um empreendimento: entidades financeiras, o proprietário, os projetistas, os fabricantes, construtores e montadoras, gerenciadores, consultores especializados etc. Um Plano Gerencial, preestabelecido, claramente balizado, serve também para definir os campos de atuação de cada entidade, evitando que umas exorbitem de suas atribuições no intuito de maximizar sua respectiva participação. Essas invasões de "terreno desocupado" geralmente se fazem em detrimento da melhor qualidade e custos dos respectivos serviços. Neste sentido o Plano Gerencial demarca responsabilidades específicas — principalmente no instrumento "Modelo de Gerenciamento" — e freia essa tendência à ocupação dos espaços vazios, decisórios ou não, pela entidade inadequada. Esse é um macrocontrole que geralmente fica ofuscado pelo requinte utilizado nos microcontroles setoriais, e, entretanto, é de uma repercussão incomparavelmente maior que aqueles.

É uma preocupação notória da nossa concepção tecnocrata, o máximo esmero e precaução em evitar os pequenos erros, cometendo as maiores

negligências nas grandes opções. É a punição implícita à burocracia, que usa muita técnica e pouco senso comum; "filtrar os mosquitos e engolir os elefantes" (Mateus — 23, 24).

6 Escopo de atividades e cronograma para o desenvolvimento de um Plano Gerencial adequado a um empreendimento hipotético

Um Plano Gerencial, como se pôde depreender até aqui, tem uma estrutura interna de estratégias razoavelmente independente do objeto a implantar. O conteúdo e a ênfase de cada estratégia, obviamente, variam segundo a natureza do objeto, mas a articulação dessas estratégias, a arquitetura delas, é suficiente invariável de um empreendimento para outro, para aceitar uma abordagem abstrata.

Como a perfeição do plano é um horizonte e nunca propriamente uma meta, o prazo para sua elaboração pode se tornar ilimitado, em função do preciosismo com que forem desenvolvidas individualmente todas as estratégias. Por isso, é necessária uma intervenção externa no processo de elaboração do plano, introduzindo limitações no tempo, do tipo:

- prazo que a motivação de uma administração admite para a tomada de medidas irreversíveis.
- custo do próprio plano (a imposição de um limite rígido de tempo, ainda é a forma mais eficiente de limitar os custos).
- prazo de disponibilidade de uma dada oportunidade de mercado.

Finalmente, é preferível a tomada de decisões em cima de um elenco de estratégias esboçadas, porém coerentes e orgânicas, que a decisão na ausência total de algumas delas, mesmo contando com outras bem sofisticadas.

A título de ilustração desenvolvem-se a seguir o escopo e o cronograma de empreendimento hidrelétrico de porte, o que permitirá destacar a ênfase e as durações de cada atividade.

As premissas de partida são as seguintes:

- 1 — Supõe tratar-se de empreendimento hidrelétrico de porte, cujo inventário do empreendimento esteja concluído e a sua viabilidade e anteprojeto estabelecidos, para início da elaboração do Plano Gerencial.
- 2 — Supõe-se que a conclusão do Plano Gerencial tenha uma razoável sincronia com a conclusão do Projeto Básico, desenvol-

vido por empresa externa, especializada.

- 3 — Entende-se aqui como Projeto Básico o conjunto dos elementos, desenhos e especificações, que permitam a contratação das obras civis, (totais ou do primeiro lote) sob a modalidade de preços unitários, e a aquisição dos equipamentos básicos.

Escopo das atividades para a elaboração de um Plano Gerencial por entidade especializada.

A) Escopo mínimo:

- 1 — Elaboração do Planejamento e Programação do Empreendimento.
- 2 — Desdobramento do Empreendimento em quinhões lógicos, perfeitamente articuláveis, e definição da modalidade contratual adequada a cada um deles (plano de contratações).
- 3 — Elaboração de uma Sistemática de Gerenciamento, Modelo Gerencial e Manuais Setoriais de Coordenação e Supervisão contendo as normas e rotinas básicas.

B) Escopo Ampliado:

Aos itens anteriores, acrescentar-se-ão os seguintes:

- 4 — Elaboração do Plano Diretor do Canteiro de Obras.
- 5 — Elaboração do Orçamento de Custos e Fluxograma Financeiro, compatibilizando Usos e Fontes.
- 6 — Elaboração dos documentos de licitação e contratação para os pacotes críticos (incluindo planilhas de quantidades e regulamentação de preços).
- 7 — Elaboração do Plano Social e Fundiário (diretrizes).

Na hipótese de existirem os documentos dos itens 5 e 6, proceder-se-á a compatibilização e consolidação dos mesmos.

Em anexo, o quadro ilustra um cronograma de referência para o desenvolvimento das tarefas do escopo mencionado.

O quadro foi construído, particularmente as durações das tarefas foram estipuladas, a partir da vivência em empreendimentos de porte nos quais embriões ou parcelas setoriais de Planos Gerenciais foram desenvolvidos.

No cronograma estão destacados dois grupos:

Um escopo máximo (restrito) e um escopo ampliado para o Plano Comercial. O escopo mínimo pressupõe que os demais instrumentos, principalmente o Plano Diretor do Canteiro e o Orçamento de Referência já existam em primeira versão ou estejam sendo ela-

Quadro 1 — Plano gerencial — Cronograma de elaboração

ITENS		MESES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ESCOPO MÍNIMO	1 - PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO	████████████████████									
	2 - PLANO DE CONTRATAÇÕES			████████████████████	████████████████████	████████████████████					
	3 - MODELO GERENCIAL E MANUAIS			████████████████████	████████████████████	████████████████████					
	3a - HARMONIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS					████████████████████	████████████████████	████████████████████			
							CONCLUSÃO DO PROJETO BÁSICO →				
ESCOPO AMPLIADO	4 - PLANO DIRETOR DO CANTEIRO			████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████		
	5 - ORÇAMENTO DE REFERÊNCIA (Usos e Fontes)				████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████		
	6 - ELABORAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DOS DOCUMENTOS DE LICITAÇÃO PARA OS QUINHÕES CRÍTICOS						████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████	
	6a - HARMONIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS							████████████████████	████████████████████	████████████████████	
	7 - PLANO SOCIAL E FUNDIÁRIO			████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████	████████████████████	
										CONCLUSÃO DO PLANO AMPLIADO →	

borados concomitantemente por outra entidade, necessitando apenas de uma harmonização de conjunto com os demais instrumentos gerenciais para formarem o Plano Gerencial consolidado.

7 Sobre a importância de se fomentar a elaboração de planos gerenciais concretos como forma de promover o avanço da ciência do gerenciamento

Até o presente momento foram desenvolvidas análises de cunho técnico sobre o conceito de um Plano Gerencial e o seu mérito para o êxito da implantação de um empreendimento. Esses estudos tiveram sempre um caráter marcadamente acadêmico, porque não foram elaborados com a finalidade prática de seu uso na implementação de um Projeto Concreto.

Ora, em assuntos técnicos — como é o caso do gerenciamento — é desejável que as formulações teóricas resultem como visões panorâmicas retrospectivas da vivência prática, ou talvez melhor ainda que sejam formuladas a partir de um ininterrupto intercâmbio teoria x práxis.

É muito fácil compreender o significado de fomentar e apoiar financeiramente programas de desenvolvimento de ramos da ciência ou da técnica de cunho conteudístico. Muito mais difi-

cil é compreender que as ciências e técnicas de cunho metodológico também são de natureza empírica e também devem ser apoiadas, inclusive financeiramente, criando condições de investigações análogas às de laboratório, para a sua formulação e progresso, em bases realistas.

Assim, é fácil apreciar o interesse em apoiar financeiramente, por exemplo, o desenvolvimento de toda a tecnologia de processo para produção de hidrocarbonetos a partir da biomassa. Bem mais difícil é apreciar o interesse em apoiar o desenvolvimento de ferramentas gerenciais que visam excitar favoravelmente todos os fatores responsáveis pelo êxito em se alcançar este objetivo pelo caminho mais curto (prazos, custos, qualidade, segurança etc.). Em outras palavras, já existe entre nós uma mentalidade muito sensível ao interesse em se investir até generosamente no projeto. A mesma mentalidade, porém, não existe no que se refere às demais estratégias de implantação de um empreendimento.

As tarefas pioneiras, aquelas que poderão vir a ter um impacto significativo a longo prazo, sem conduzirem necessariamente a um benefício imediato; aquelas sobretudo que resultem num aproveitamento coletivo, sem se tornarem objeto de exploração exclusiva de uma única organização privada; essas merecem uma atenção especial dos órgãos governamentais.

Este é o caso das técnicas geren-

ciais, em particular aquelas relativas a campos bem definidos para a observação experimental, como o Plano Gerencial.

O momento ideal para o desenvolvimento de um Plano Gerencial é — pela sua própria concepção — anterior à demarcação de todas as medidas irreversíveis de implantação de um empreendimento. Ora, nesta época, o empreendimento não dispõe ainda de dotações e raramente existe a mentalidade, em nosso meio, para realizar desembolsos com estudos. Em outros contextos, o esforço e o tempo — assim como os recursos — despendidos nos estudos que precedem a demarcação do empreendimento são muito significativos e são indiscutivelmente responsáveis pelo sucesso das suas implantações, tidas como exemplares. Exemplos há — como na siderurgia — em que uma implantação física com duração de dois anos foi precedida por sete anos de estudos.

Entre nós é indispensável fomentar a criação de uma mentalidade preocupada em pensar, pesar detalhadamente as coisas antes de se lançar à aventura do fazer. É uma feição da mentalidade nacional que precisa ser pacientemente construída. E o estímulo e apoio dos órgãos governamentais serão indispensáveis para completar o esforço que depende também das autoridades promotoras de novos investimentos e das empresas de engenharia que têm no uso desse instrumental técnico a sua atividade fundamental.