

Líderes devem abraçar a inovação e mudar

por Joel Solon Farias de Azevedo, *PMP*

Hoje parei pra ler o relatório do Gartner Group Agenda for Program and Portfolio Management, 2013 e as conclusões são bem interessantes, quando não até óbvias, mas é sempre bom alertar para os cuidados que temos que tomar na gestão dos programas e portfólios de projetos.

A primeira constatação é de que a crise parece que não vai passar tão cedo o que força as lideranças a reinventarem suas formas de atuação, acelerando cada vez mais as mudanças, assumindo novos riscos, e convivendo cada vez mais com restrições de custo. Traduzindo, mudar para sobreviver arrancando o máximo dos poucos recursos disponíveis a partir da otimização na alocação, e melhorar a qualidade e velocidade na tomada de decisão. O legal é que o Falconi diz isto tudo em *O Verdadeiro Poder*, há alguns anos.

Outra constatação bem óbvia do relatório é que o modelo e as práticas comuns e estanques de gestão de recursos nos silos e unidades de negócio serviram para um passado de baixa concorrência que tolerava ineficiência, mas não servem mais.

Recursos estão cada vez mais escassos, e em se tratando de recursos humanos realmente diferenciados cada vez mais raros. Assim, não podemos mais tolerar o trabalho isolado nas áreas e a exclusividade na utilização do capital intelectual pensante apenas pela unidade de lotação do colaborador.

Estruturas integradas em redes e principalmente uma cultura de colaboração (isto mesmo, trabalhar junto) favorece a inovação e a análise e solução de problemas da organização como um todo. Do contrário as áreas continuarão olhando somente para o seu umbigo e cuidando somente das suas atribuições. Isto sem dúvida contribui e muito para a sustentabilidade e evolução a organização.

Outro item interessante é melhorar a transparência dos resultados de negócio, digamos assim, denunciado a eficiência de quem é bom e das melhores áreas e ao mesmo tempo mostrando também, lá embaixo no ranking, aqueles que não estão tão bem assim.

Neste sentido a transparência tem a sua melhor aplicação, orientar o desempenho exemplar a partir do sucesso. Sabemos, isto dá uma inveja danada nas áreas com desempenho inferior, mas com o tempo o ciúme incomoda a ponto de forçar a mudança e estimular a melhoria.

Tem também uma coisa que se fala há muito tempo, mas ainda temos dificuldade na aplicação prática: experimentar novas práticas de recompensa que promovam mais engajamento e comprometimento. Ou traduzindo, precisamos mexer nos planos de carreira e de remuneração de forma a garantir a justiça na contrapartida financeira e de benefícios pra quem se destaca positivamente. Quer dizer, realizar a meritocracia de fato, e não ficar só no discurso. Bingo novamente com o os brasileiros na vanguarda, o Eike Batista sempre coloca isto como um fator determinante do seu sucesso.

E para terminar, sempre é bom lembrar que gestão de programas e portfólio é e tem que ser tão dinâmica quanto o ambiente no qual a organização está inserida. Por exemplo, se as coisas mudam semanalmente os portfólios devem ser revistos e repriorizados toda semana, é simples. A premissa é simples, programas, portfólios e projetos são da organização e existem somente em função dos resultados da organização, e não do capricho de áreas ou de líderes.

É duro, mas a verdade é que numa organização com este nível de maturidade seus projetos tem que provar a necessidade de existir toda semana, e a liderança tem a responsabilidade de ajustar os portfólios autorizando novos projetos, acelerando, pausando, aumentando, diminuindo, e até mesmo eliminando projetos em função das novas prioridades impostas pela estratégia e pelo ambiente de negócios.