

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA ATIVIDADE DE P&D: UMA PROPOSTA DE MODELO

Antônio Pedro Coco*

INTRODUÇÃO

A atividade de pesquisa e desenvolvimento em conjunto com todas as demais atividades de uma empresa, deve contribuir para o cumprimento de sua missão produzindo resultados coerentes e concorrentes com os objetivos estabelecidos.

Desta forma a gerência desta atividade, na busca de um bom desempenho, sempre se defronta com três questões: a escolha apropriada de projetos que permitem o aproveitamento das oportunidades tecnológicas e de mercado, a distribuição dos recursos disponíveis de acordo com as prioridades da empresa e a execução de ações gerenciais necessárias em tempo hábil para produzir os efeitos desejados.

O modelo aqui proposto tem por objetivo atender a essas três questões descrevendo um processo de planejamento e controle capaz de reconhecer as oportunidades, atende-las com a capacitação disponível, acompanhar o desenvolvimento das atividades trazendo à tona os problemas existentes colocando as alternativas de solução e principalmente caracterizando as responsabilidades pelas ações necessárias.

É preciso ressaltar que o modelo não se aplica ao conjunto de atividades que compõe o projeto, mas sim, ao conjunto de projetos que formam a atividade de pesquisa e desenvolvimento da empresa. Assim sendo o modelo é aplicado externamente aos projetos, embora a avaliação do desempenho seja feita a partir das informações de realização de cada projeto. Ele é, portanto, um processo formal de comunicação entre todos os níveis gerenciais da empresa, propiciando assim a integração e o envolvimento necessário.

O desenvolvimento do processo é dividido em duas fases. A primeira abrange todo o processo de elaboração do planejamento desde o estabelecimento da estratégia empresarial até o plano de ação detalhado para o próximo exercício.

A segunda abrange o desenvolvimento das atividades durante um exercício buscando avaliar o desempenho do plano de ação, propor ações corretivas e preparar as informações necessárias ao estabelecimento e detalhamento do planejamento seguinte. Esta é a fase que, de certa forma, mede a capacitação interna da entidade.

FASE DE PLANEJAMENTO

Esta fase dá início ao processo através da elaboração de um documento destinado a avaliar as perspectivas de pesquisa e desenvolvimento da entidade. A elaboração deste

documento deverá resultar de reuniões dos gerentes responsáveis pelos programas e projetos da entidade. Nele deverá ser oferecida uma visão do estado atual e das perspectivas de cada área de interesse sob os aspectos de previsão tecnológica, oportunidades de mercado e capacitação técnica. A versão anterior do documento, quando existente, deverá ser um dos subsídios juntamente com uma análise ambiental que descreva as principais oportunidades e ameaças externas e também os pontos fortes e fracos da entidade. Esta análise poderá ser elaborada de maneira formal por um grupo dedicado ou de maneira informal individualmente pelos gerentes que participam da elaboração do documento. O importante é haver em todos a consciência do papel da entidade no contexto sócio-econômico e da existência de oportunidade e pontos fortes que devam ser explorados e de ameaças e pontos fracos que devam ser evitados e corrigidos.

Desta revisão das perspectivas deverão surgir as diretrizes e metas internas à entidade de pesquisa e desenvolvimento. Poderão também surgir, como decorrência desta revisão, propostas de novos projetos que, juntamente com os projetos já em andamento formarão a relação de projetos previstos para os exercícios seguintes. Paralelamente a direção da empresa deverá estabelecer as metas esperadas e as diretrizes que representarão as condições de contorno ao desenvolvimento das atividades. Caso não haja ainda na empresa um trabalho explícito neste sentido, o órgão de P & D deverá provocar, através da análise de documentos e decisões da diretoria, o estabelecimento de metas e diretrizes para suas atividades. Deve-se buscar, por meio desta ação, o envolvimento dos setores da empresa responsáveis pela transformação dos resultados de P & D em produtos. Esta atitude é válida para qualquer tipo de empresa se considerarmos que sempre que um resultado de um conjunto de atividade é utilizado por terceiros nós podemos caracterizar um produto, seja de um bem ou um serviço.

A etapa seguinte será a priorização dos projetos constantes da relação. Para tanto é necessário estabelecer, a partir das metas e diretrizes da empresa e do órgão de P & D um conjunto de valores contra os quais cada projeto, individualmente, vai ser confrontado determinando-se sua capacidade de atendimento de tais valores. Ao término da etapa os projetos estarão priorizados com relação a uma determinada estratégia de aproveitamento de oportunidades e capacidades.

A partir desta relação priorizada de projetos, das hipóteses econômico-financeiras estabelecidas para os exercícios seguintes e, quando existir, do plano de ação anterior, deverá ser estabelecido o plano de ação e seu correspondente orçamento. Este plano de ação deverá contemplar mais de um exercício futuro, num horizonte de três a cinco anos, sendo que o exercício imediatamente

* *Chefe da Assessoria de Planejamento da Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento da TELEBRÁS.*

seguinte deverá ter um detalhamento, tanto físico como financeiro, maior que os demais exercícios. Esta etapa, então, encerra a fase de planejamento.

FASE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As informações básicas para a realização do processo de avaliação de desempenho decorrem de três fatores: as informações das realizações físicas, as informações da realização orçamentária e as informações da alocação da mão-de-obra direta. Vamos analisar rapidamente os pontos essenciais destas informações. As realizações físicas devem ser explicitadas sob a forma de cronogramas de eventos e resultados num grau de detalhamento suficiente para evidenciar os pontos principais de realização principalmente aqueles sobre os quais podem ser necessárias ações gerenciais externas ao projeto, estes cronogramas deverão dar também a visão do grau de desvio do andamento geral do projeto.

A realização orçamentária deve ser apresentada apenas naqueles itens ou rubricas que os gerentes não apenas tenham orçado mas também tenham poder de gerência. Na apropriação da mão-de-obra direta, a menos que haja uma preocupação e precisão de custos grande, deve ser feita na medida suficiente para dar idéia do esforço despendido na realização das tarefas, de um modo geral unidades de tempo de um dia ou meio dia são suficientes. O ponto importante é a existência das três informações simultaneamente para que se possa, não apenas aferir o planejado contra o realizado, mas também avaliar o desempenho do esforço aplicado.

Estas informações básicas deverão ser trabalhadas e apresentadas de forma sucinta, preferivelmente gráfica, com os comentários, observações e propostas de ação dos gerentes dos projetos formando o chamado relatório de avaliação

de desempenho. Estes relatórios deverão ser discutidos e analisados em reuniões gerenciais de níveis sucessivamente crescentes, sendo que somente são considerados os relatórios que apresentam necessidades de ações dos componentes do determinado nível ou dos superiores. Desta forma as informações são filtradas podendo as gerências se concentrarem nos problemas diretamente a eles afetos.

Ao término da etapa de revisão gerencial deverá ser realizada a revisão do plano de ação e do orçamento sendo, então, colocada as novas metas físicas e financeiras decorrentes do processo.

O resultado do processo de avaliação de desempenho de todo um exercício servirá de subsídio ao trabalho de análise ambiental no que tange à determinação da capacidade interna da entidade.

CONCLUSÕES

Quando do estabelecimento do processo de planejamento e controle da atividade de pesquisa e desenvolvimento da instituição, a adoção do modelo proposto tem a vantagem de permitir a sua implantação integral mesmo que as funções que o compõe sejam realizadas de modo simplificado e até informal. Isto porque o que o modelo propõe é muito mais uma filosofia ou atitude do que um conjunto de instrumentos formais simplesmente encadeados.

Na verdade os instrumentos necessários à execução de cada função podem ser alterados sem que o conjunto perca sua unidade. Esta característica permite que o modelo cresça com seu próprio uso e com as necessidades operacionais da instituição.

O importante é manter claro que o sucesso das atividades desenvolvidas é medido pelo grau de utilização dos resultados obtidos.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA ATIVIDADE DE P & D

