

REPLANEJAMENTO EM GESTÃO DE C & T

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

Presidente da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Interiorização do IFAM

O Replanejamento é uma etapa do processo de controle que tem apresentado muita dificuldade de compreensão, por parte de dirigentes de organizações amazônicas de ciência e tecnologia. Como coloca-lo em prática, então, é praticamente inconcebível. No entanto, por incrível que isso possa parecer, a ideia e a prática do replanejamento faz parte inclusive do caráter de todo e qualquer indivíduo. Neste aspecto a ciência e a técnica da Administração copiaram e adaptaram essa prática humana ao seu arsenal de conhecimentos. E assim nasceu a essencialidade do replanejamento. Este artigo tem como objetivo explicar o que é replanejamento e demonstrar sua fundamentalidade na prática gerencial.

Um dia desses, conversando com um pescador de um município próximo de Manaus, tive um exemplo formidável de replanejamento. Ele me contava que levou cerca de três anos para construir uma embarcação (canoa, na linguagem ribeirinha) que lhe permitisse, sozinho, jogar e puxar a tarrafa. Fez o primeiro experimento, mas a embarcação ficou muito “sensível”, já que tombava para um lado e para o outro. No segundo experimento, quando ficava em pé, na proa, entrava muita água pela frente e novamente a canoa naufragava. E fez vários experimentos até encontrar o padrão que procurava.

O que movia os esforços do pescador era o alcance de seu objetivo: encontrar a embarcação que lhe permitisse pescar sozinho. Para isso, fez vários tipos de planos toda vez que um deles fracassava. É justamente isso o que se chama replanejamento: refazer o plano tantas vezes quantas forem necessárias até que o objetivo pretendido seja alcançado. Quem olha de longe imagina essa atitude como loucura ou teimosia, com muita razão; mas, quem o vê de perto, ficará impressionado com a série de características gerenciais que subjazem ao processo de replanejamento.

A primeira característica é a mais óbvia: a necessidade, a imperiosidade de se alcançar o objetivo pretendido. Não importa a quantidade de caminhos que serão desenhados. O que está em jogo, aqui, é a essencialidade do objetivo a ser alcançado. É tão importante que seja materializado que, ainda que possa ficar por um tempo em *stand by*, a organização voltará a

ele com todas as suas forças para que seja concretizado. Dito de outra forma, a organização jamais o deixará de lado.

A segunda é a persistência. A importância de se alcançar o objetivo é tão grande que a organização desenhará inúmeras e diferentes estratégias para que o objetivo seja materializado. Isso será visto com teimosia por quase todo mundo, mas no mundo corporativo isso é uma virtude. A persistência é a principal força de muitos exemplos de sucessos, que vão desde a colocação do homem no solo lunar até a simples aprovação em um concurso público. Com a persistência, um dia praticamente todo esforço será bem sucedido.

A terceira característica é a ampliação da capacidade organizacional e humana de ver um mesmo fato ou fenômeno de diferentes formas. Quando uma estratégia fracassa, o objetivo pretendido passa a ser visto de forma diferente, tanto em amplitude quanto em profundidade. É essa mudança de perspectiva que permite que novas estratégias sejam formuladas e implementadas. Geralmente de correntes de padrões lineares, com novas e fracassadas estratégias o objetivo é visto como decorrente de teias relações, em conformação de redes. Em última análise, quase todos os objetivos complexos são desse tipo de natureza.

O quarto aspecto a ser percebido é o funcionamento do mecanismo de retroação (*feedback*). A retroação (replanejamento) é um mecanismo que permite à organização e seu corpo gerencial reduzir ao mínimo as chances de fracasso. Sem o replanejamento, qualquer fracasso representaria a impossibilidade de reaver os recursos e esforços dispendidos (e perdidos). Como todo processo de replanejamento (retrabalho) tem custos adicionais, o processo de planejamento se reveste de atenções extras, exigindo dos planejadores e executivos acuidades gerenciais adicionais, para que o objetivo seja alcançado na primeira tentativa.

Planejamento e replanejamento são duas atividades diferentes, cujas finalidades são as mesmas: garantir que o objetivo pretendido seja alcançado, se não na primeira, pelo menos na última das inúmeras tentativas a serem feitas. O quantitativo das estratégias a serem implementadas é diretamente proporcional à necessidade do objetivo a ser alcançado. O não alcance do objetivo pretendido trará muito mais malefícios do que todos os recursos e

esforços que serão várias vezes investidos para a sua materialização. É condição *sine quae non* para sucessos futuros.

O replanejamento, portanto, é uma ferramenta gerencial de importância ímpar para o alcance de objetivos que fracassaram na primeira tentativa. A experiência tem mostrado que novas estratégias são quase sempre menos onerosas do que a que fracassou e inversamente mais robusta no tocante à possibilidade de sucesso. Por que o custo de nova tentativa é menor e aumentam as chances de sucesso, quase sempre as atividades de replanejamento levam ao alcance do objetivo pretendido. E a organização se vê livre para deslindar novos horizontes.