

O tripé das decisões na condução do projeto

Wantuir Felipe da Silva Junior

Este artigo tem por objetivo estimular líderes e gestores de projeto a uma reflexão “fora da caixa” de como suas decisões podem realmente ter resultados efetivos quando adequadamente explorado o recurso humano disponível, conceitos largamente reconhecidos em gestão de projetos e o ambiente (cultura da organização), associados a uma revisão de seu próprio comportamento.

Em última instância, liderar é praticar continuamente o exercício da decisão. O líder deve ser capaz de chegar a uma decisão assertiva mediante um breve estudo da situação. Precisa estar em condições de raciocinar com lógica, sob as mais adversas circunstâncias, e decidir prontamente, a fim de tirar proveito das oportunidades, tão logo estas se apresentem. O líder indeciso é incapaz de empregar sua equipe com eficiência e provoca dentro do próprio time, desconfiança e dúvida.

Para tomar decisões assertivas, seguras e oportunas, o líder precisa constantemente exercitar-se nos estudos da situação. Entretanto, quando as circunstâncias aconselham as mudanças nos planos, o líder capaz agirá imediatamente, e sem temer que sua equipe considere tal atitude como sinal de insegurança.

Tudo que foi dito até aqui parece aqueles “jargões” ou “frases de efeito” do mundo corporativo ideal. Então por que na prática a assertividade das decisões em projetos é tão baixa e este mundo ideal parece tal distante? Será que apenas alguns poucos ganharam de Deus uma genética diferenciada, onde o talento em tomar decisões foi definido no momento que o espermatozóide fecundou o óvulo?

Sem dúvida existem qualidades inatas que concorrem para a formulação de decisões apuradas, porém é sabido que há pessoas possuidoras de qualidades apreciáveis que nunca se destacaram, enquanto outras, com deficiência em algumas destas qualidades, alcançaram sucesso através do alicerce construído sob suas decisões.

Devemos rejeitar a tese de que o exercício das decisões assertivas é apenas inato. Esta tese é apenas verdadeira para aqueles que a consideram como tal. Qualquer indivíduo de inteligência normal, moral sólida, disciplinado, mesmo pouco experiente, está em condições de familiarizar-se com os elementos que lastreiam as boas decisões. Estes elementos podem ser estudados, aprendidos e postos em prática, como qualquer outro conhecimento humano.

A base do processo e o bom êxito no exercício das decisões dependem essencialmente de três elementos básicos e subliminares:

1º elemento: Pensar e planejar sua sucessão no primeiro dia em que assumir a liderança do projeto.

Parece um pensamento incoerente, insensato e sem sentido nesta fase, porém, se por um lado cabe ao gerente do projeto cumprir sua missão rumo ao objetivo, de outro, cabe preencher seus deveres com cada pessoa de sua equipe.

O recurso humano é o principal elemento do projeto, onde outros elementos podem variar como, novas tecnologias, novos processos, novas ferramentas; porém o recurso humano, elemento primordial, permanece constante. Quando se pratica o exercício da sucessão, pratica-se o *coaching*, patrocina-se desenvolvimento e fomenta-se o autodesenvolvimento de cada membro da equipe.

Praticar continuamente o pensamento e ações na preparação de sucessores é um investimento garantido, com resgate de benefícios relacionados diretamente às decisões no projeto, tais como:

- Elevação da motivação da equipe, deixando claro que o ponto de partida para todos é o mesmo, e a contrapartida de cada pessoa é sua dedicação em alcançar o próximo nível de maturidade técnica e comportamental.
- Compreensão, pelo gerente do projeto, dos anseios, necessidades e estado de espírito de cada membro de sua equipe, pois dificilmente um objetivo pode ser cumprido sem levar em consideração a motivação e o valor impar de cada pessoa. Equipe bem preparada é um forte diferencial quando for necessário um auxílio maduro em decisões complexas e mais assertivas, durante os desafios e percalços encontrados na caminhada do projeto.
- Exercício da ética, pois objetivando dar exemplo, conquistar a confiança e o respeito da equipe, o gerente do projeto deve ser capaz de decidir se uma determinada ação é certa ou errada, sob o ponto de vista moral. O conhecimento da ética serve para subsidiar o gerente do projeto numa decisão desta natureza, permitindo que ele se cubra contra o desprestígio que lhe poderá advir de uma decisão contrária aos princípios morais. A transigência aos princípios e padrões morais pode trazer vantagens temporárias ou popularmente transitórias, mas no final, só a observância estrita dos altos padrões de conduta e integridade se mostrará valiosa ao gerente do projeto.

2º elemento: Praticar a gestão preventiva.

Infelizmente não faz parte da nossa cultura o exercício da gestão preventiva. A popularidade é da gestão corretiva ou vulgarmente conhecida como “apagar incêndios”. Mas por que a gestão preventiva não é tal popular? Porque ela faz simplesmente o que precisa ser feito, ou seja, executar ações sem “aparecer”; enquanto que a gestão corretiva cria os “heróis”. Grande parte das corporações brasileiras cria o papel do herói, que tem por responsabilidade tirar a empresa das grandes “enrascadas”. Comparando o episódio ou situação a uma tropa em

combate, ao invés do comandante atuar preventivamente identificando e removendo as “minas” do campo de batalha, irresponsavelmente deixa a tropa caminhar pelo campo minado, onde alguns morrem e uma grande quantidade da tropa sai ferida com o moral bem baixo. Neste momento, entra em cena a figura do comandante herói, que sai em busca do salvamento dos feridos, tendo como meta fim e principal ganhar mais uma “medalha”. Grandes heróis em seus combates irrelevantes; apenas para mostrar aos seus pares e a si mesmo o quanto valem.

Gestão preventiva é planejar direito e acompanhar a execução a luz de critérios previamente estabelecidos. Infelizmente a palavra planejar, ao longo dos anos, foi vulgarizada, a tal ponto que o entendimento é: “Preparem um cronograma, uma planilha de custos e desenhem um WBS, e vamos logo coordenar a execução do projeto!”, ou seja, planejar é “sinônimo de burocracia”.

Será que o gerente do projeto e sua equipe analisaram o contrato ou o plano do negócio e discutiram em conjunto seu(s) objetivo(s)? Existe um entendimento claro dos requisitos do cliente e suas expectativas quanto aos entregáveis e as funcionalidades esperadas? Todos entendem quais são as entregas intermediárias (internas) que podem impactar alguma entrega final ao cliente? Será que foram alinhados e compatibilizados, com o patrocinador, o escopo do projeto e o escopo do negócio? As premissas adotadas foram divulgadas e acompanhadas de análise, para investigar a existência de riscos iniciais relevantes ao projeto? As restrições foram levantadas, identificados responsáveis e tratativas aprovadas na busca de prevenir problemas? As exclusões do projeto foram divulgadas minimizando assim execução de trabalhos desnecessários ou proporcionando elaboração de estratégias de venda (escopo adicional), caso oportuno para o projeto? Os critérios de avançamento físico e frequência de acompanhamento foram estabelecidos e acordados com as equipes de trabalho? Os critérios de aceitação dos entregáveis também foram estabelecidos e alinhados?

Se estas questões podem ser respondidas, já é um bom sinal de que temos algum entendimento sobre o que vem a ser a gestão preventiva.

Os princípios mais importantes estabelecidos inicialmente podem e devem ser inflexíveis, pois ao longo do projeto serão exigidas decisões que se lastreadas por dados e informações balizadoras, aumentarão a chance de sucesso e assertividade das disposições das decisões adotadas.

3º elemento: Acordos de colaboração verdadeiros e transparentes entre as equipes do projeto.

Segundo pesquisas a nível Brasil, estamos melhorando nossa maturidade no conhecimento e aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos, porém questiono se podemos dizer o mesmo da nossa maturidade na atitude pessoal durante a condução dos projetos. Será que conseguimos bons acordos de colaboração entre responsáveis, gestores, integradores ou

partes interessadas, para realmente praticá-los durante a condução dos projetos? A comunicação pode até ser alta, porém como fica a verdadeira “conexão” entre as pessoas? Quanto os "silos ou feudos" têm impactado a possibilidade da colaboração mais disciplinada na busca do melhor desempenho dos projetos? Não seria positivo transformarmos nosso conhecimento em atitudes e comportamentos sábios perante nossos pares?

Existem diversos fatores direcionadores de conduta que levam a equipe a um nível de maturidade elevada, onde podemos colher inúmeros benefícios que contribuirão para estabelecimento de decisões apuradas, partilhadas e relevantes no projeto, como:

- Busca de um engajamento efetivo e cooperação das equipes do projeto, priorizando o diálogo na resolução de conflitos, agindo proativamente para identificar, avaliar e prevenir riscos;
- Estimulo ao trabalho em equipe e utilização do diálogo como forma de solucionar problemas;
- Estar atento e sensível às aspirações e preocupações das partes interessadas e empenhar-se em buscar soluções que atendam ao equilíbrio de interesses; respeitando a diversidade e liberdade de opinião e de expressão.
- Implantação de um processo de comunicação claro, honesto, verdadeiro e justo, tanto entre o gerente do projeto e os membros da equipe, quanto entre toda a equipe e as partes interessadas do projeto.
- Implantação de “salas de guerra” para o projeto, criando um espaço aberto para participação ativa de todos os membros da equipe nas grandes decisões do projeto.

Encontrar e superar as barreiras que impedem o processo adequado de colaboração é fundamental para que o gerente do projeto possa contar com informações harmonizadas entre as equipes, e utilizar tais informações como apoio na tomada das decisões.

Reflexões finais

Com este “tripé” bem alicerçado já no início do projeto, a utilização de qualquer ferramenta, metodologia ou sistema, para auxiliar a tomada de decisões, será apenas um direcionador com conteúdo robusto e claro a todos os envolvidos no processo decisório.

Como lição aprendida, sugiro lembrar alguns de seus projetos mais importantes e ponderar como estava a saúde de cada um destes elementos (visão de sucessão, gestão preventiva e colaboração das equipes); compare com o histórico de suas decisões e com os resultados alcançados no projeto quanto ao escopo, qualidade, custos estabelecidos e prazo planejado e veremos que, como dito no passado pelo grande estadista alemão Konrad Adenauer, “*A historia é simplesmente a soma de todas aquelas coisas que poderiam ter sido evitadas*”.