



DESVIOS EM PROJETOS

UM MÉTODO PARA ESTRUTURAR ANÁLISES SOBRE TIPOS DE MUDANÇAS

WANTUIR FELIPPE DA SILVA JUNIOR

Prefácio

Por Darci Prado

O artigo apresenta um método para solução de problemas em projetos, denominado Spock Analysis. Trata-se de uma abordagem estruturada em seis etapas que tem a finalidade de "organizar, antes de decidir, os elementos que constituem a composição da informação sobre desvios". Certamente é um tema importante para o ambiente de gerenciamento de projetos visto que o que mais encontramos nesse campo são situações em que se deve decidir sobre algum problema, seja ele anomalia, não conformidade, desvio, etc. Isso ocorre porque um projeto raramente segue exatamente as linhas do planejamento por inúmeros motivos que não necessitamos explorar aqui. Além disso, o tema é importante pelo fato de que no mundo real as pessoas geralmente tomam decisões de forma intuitiva e pouco estruturada, sem analisar corretamente todo o cenário envolvido.

O texto apresenta o método de uma forma bastante didática e desafia o leitor a testá-lo em seu ambiente de trabalho. Não é um desafio complicado - apenas exige disciplina e um pouco de disciplina não fará mal a ninguém. Certamente o usuário terá muito a ganhar se conseguir colocar o método em seu DNA. É um verdadeiro diferencial.

O texto aborda como utilizar o método e explora também o cenário da tomada de decisões. A bibliografia não é ampla, mas permite avançar no tema. O autor é um conhecido profissional muito experiente em gerenciamento de projetos e tem contribuído bastante para a divulgação da profissão em artigos em que geralmente apresenta contribuições para problemas do mundo real. Possui uma enorme bagagem teórica e tem demonstrado forte interesse por aspectos comportamentais ou socioemocionais.

Resumo: O intuito deste artigo é apresentar um método que suporte os tomadores de decisões em projetos a identificar, compreender e atuar sobre desvios (problemas, mudanças ou não conformidades) que possam trazer impactos relevantes para os objetivos do projeto.

INTRODUÇÃO

Todo plano de projeto contém as justificativas que o aprovaram como um dos viabilizadores de uma estratégia maior de um negócio, entretanto o plano é apenas uma referência para a jornada de projeto. Ele possui um cálculo estimado dos resultados esperados e isoladamente não garante o sucesso. As justificativas são as "peças" que fazem parte da bússola que orienta o processo de tomada de decisão e garante que o projeto se mantenha alinhado com os objetivos, expectativas e benefícios esperados durante sua jornada. É importante conhecer e saber usar tal instrumento para prosseguir e recordar o porquê e para quê o âmbito do projeto foi articulado e pactuado, pois, como dito por Aristóteles, "O começo é a metade do todo". ▶

Decisões foram tomadas para colocar o projeto em movimento. Premissas foram adotadas como orientadoras, por não ser possível determinar precisamente quais novos elementos surgirão durante a jornada, ou seja, é sabido ser humanamente impossível compreender múltiplas causas futuras que não estavam presentes nas decisões anteriores.

A gestão de risco corrobora significativamente na robustez do plano favorecendo o exercício do pensamento sobre futuros alternativos, cenários possíveis e escolhas de cenários com prováveis percalços imaginados. Entretanto como a gestão de riscos busca domínio apenas sobre as incertezas escolhidas, não possui suficiência para garantir 100% de sucesso nas ações.

Se o plano e a gestão de riscos não possuem suficiência para garantir o sucesso pleno do projeto, que outra ação gerencial pode ser adotada? A geração de um plano e a gestão de riscos estão relacionadas à inteligência preventiva, ou seja, construção de prognósticos, e precisam ser exercitadas durante toda a jornada do projeto, porém é preciso também dominar a arte do diagnóstico sobre situações súbitas e únicas que aparecem na jornada do projeto. Ou seja, saber tratar tempestivamente os desvios que surgem.

Desvios são mudanças, problemas ou não conformidades que se manifestam inesperadamente dentro de uma situação relevante do projeto. Possuem grande potencial em alterar positiva ou negativamente a linha de base ou referências estabelecidas na concepção inicial ou fase atual do projeto. Tais desvios têm sua origem relacionada ao ângulo das limitações e natureza humana, nas seguintes circunstâncias:

1. Nos detalhes conhecidos e disponíveis que não receberam a atenção devida durante a construção e evolução do plano do projeto;
2. Incertezas não gerenciadas;
3. Deficiência em identificar alertas ou sinais fracos de tendência de uma determinada situação. A citação de Richard Luecke é muito oportuna para ilustrar tal questão: "Uma árvore que cai na floresta produz som somente quando há alguém para ouvir".
4. Nos resultados indesejáveis oriundos de ações gerenciais autoperprescritas, intrínsecas à cultura corporativa, cujas causas nunca serão analisadas e tratadas na profundidade adequada na maioria das organizações (a obra de Robert Greene, As 48 leis do poder, desdobra com maestria como tal questão é alimentada).

Desvios existem em grande volume e em diversos níveis da estrutura organizacional do projeto. Indivíduos que possuem a arte do diagnóstico sabem que o essencial é ter foco nas situações que apresentem potencial de alto impacto aos objetivos, ou seja, o que foge da rotina e raramente se repete, exigindo habilidades e experiências de pessoas de funções e competências distintas. Os desvios enquadrados nestas situações, com alto grau de importância e alto nível de complexidade, geralmente surgem em menor quantidade e carecem de um método para organizar a composição da informação disponibilizada pelos indivíduos envolvidos na situação. Para os demais desvios é salutar usar a legítima intuição, delegar para um decisor do nível abaixo da EAP (estrutura analítica do projeto) ou repensar a atenção e o uso de tempo concedido para determinados desvios (Figura 1).

Desvios possuem informações que descrevem a natureza da



Fonte: o autor.

Figura 1 - Atenção gerencial sobre desvios

situação, ou seja, os fatos. Os fatos são a base para enquadramento, reconhecimento e clareza de uma determinada situação para construção de alternativas de ações. Porém quase que em sua totalidade eles vêm misturados com interpretações particulares (subjetividade) que podem dificultar uma análise de contexto confiável e livre de vieses (distorções).

COMPOSIÇÃO DA INFORMAÇÃO DOS DESVIOS EM PROJETOS

Boas decisões dependem de uma base sólida de informação e da análise holística e imparcial da situação. Informação de qualidade é "ouro" nas mãos dos tomadores de decisão, pois ela é a matéria-prima indispensável para análise e julgamento das situações. Entretanto se o decisor não souber distinguir fatos de interpretações particulares, será como possuir em suas mãos o "ouro dos tolos".

(1) O ouro dos tolos é a pirita (dissulfeto de ferro), metal que possui a aparência de ouro, porém seu valor é apenas uma fração do valor do ouro. O aspecto da pirita, como a cor e o brilho, lembra muito o ouro legítimo e pode enganar muitos iniciantes. Mas as semelhanças são apenas essas, pois suas outras propriedades são totalmente diferentes. (fonte: Brasil Escola)

Informações sobre desvios em projetos são compostas pelos seguintes elementos:

- **Fatos e Evidências:** Dados incontestáveis que todos podem ver, verificar e comprovar sem deixar dúvidas (certeza manifesta).
- **Pressupostos:** Dados passíveis de juízo com base em evidências parciais. A comprovação depende de investigações complementares. É preciso ter cuidado com os pressupostos, pois apesar de possuírem verdades, elas são parciais e geralmente estão envolvidas em vieses ou crenças que podem descaracterizar os fragmentos oriundos de evidências parciais originais. (ex.: "Para garantir a segurança da informação precisamos segregar todos os sistemas da unidade de negócio X").
- **Histórias:** Relato (narrativa), geralmente cronológico, de fatos reais, relacionados a um assunto ou indivíduo(s). É importante salientar que histórias de situações passadas similares à atual podem ser utilizadas como base de informação para formulação de alternativas das ações junto a desvios, porém na formulação de evidências as

histórias que devem ser utilizadas são apenas aquelas relacionadas ao contexto da situação vigente.

Estes três elementos são considerados adequados para sustentar o processo de julgamento pré-decisões em projetos. Porém normalmente eles estão cercados por outros três elementos que não deveriam fazer parte da composição do entendimento do desvio, pois são frutos de subjetividade e vieses:

- **Hipóteses:** Ideia ou pensamento que, por ser de natureza abstrata e arbitrária, não encontra fundamento ou justificação na experiência e na observação; é uma conjectura, elucubração ou teorização. (ex.: "O fornecedor é pequeno, por isso estamos nesta situação").
- **Crenças:** Convicção sobre a verdade de alguma afirmação ou sobre a realidade de algum ser, coisa ou fenômeno, especialmente quando não há provas conclusivas ou confirmação racional daquilo em que se acredita. (ex.: "Uma das causas desta situação é que representantes reguladores não jogam a nosso favor").
- **Argumentos:** Raciocínio, razão ou arrazoado por meio do qual se pretende provar ou refutar a procedência ou veracidade de uma afirmação. Uma afirmação acompanhada de justificativa. (ex.: "Esta tecnologia ou solução no produto deve ser alterada, pois ela é muito mais cara").

Como já comentado a respeito das histórias de situações passadas, esses elementos podem ser considerados e ter um possível uso positivo na elaboração das alternativas de ações propostas, porém não constituem os fatos ou evidências que formam a essência do desvio.

É preciso calma e estar atento, pois a confusão no uso dos elementos da informação durante o processo de julgamento e decisões sobre os desvios geralmente tem sua origem da tomada de decisão sob pressões de tempo.

LIGANDO PONTOS E ELIMINANDO OUTROS

Diante de uma situação de desvio é preciso cautela e muita observação para investigar, peneirar e organizar as informações. Para isso é necessário aprender ou estar atento para perceber os seguintes aspectos num contexto de projeto:

- Sempre existirá ambiguidade, falta de clareza e falta de informações cruciais.
- É saudável esforçar-se para ser objetivo e cobrar objetividade dos envolvidos na situação.
- Não confundir informação visível com informação disponível. Buscar ou investigar informações faz parte do processo decisório.
- Grupos são mais engenhosos que indivíduos. Existem inúmeras fontes de conhecimento e experiência que valem a pena consultar ou incluir na situação.
- Nem sempre acreditar naquilo que se pensa. Faz-se necessário ouvir fatos e alternativas contraditórias.
- Não supor nada. Sempre duvidar da primeira justificativa – isso abre a mente para novas alternativas.

MÉTODO

Após uma vasta investigação de técnicas e métodos disponíveis

sobre o tema decisão, associado ao estudo da cognição humana inerente às heranças genéticas, experiências particulares e influências socioculturais, desenvolvi um método que busca organizar, antes de decidir, os elementos que constituem a composição da informação sobre desvios. Batizei o método de **Spock Analysis (Figura 2)**, uma alusão ao ilustre personagem da série de ficção científica Star Trek. Spock é o arquétipo de indivíduos que reagem com mais cautela, focando a reflexão, priorizando o pensamento estruturado. Estilo muito útil quando o contexto exige elevada organização das informações relacionadas a desvios complexos com alto grau de importância para produção primorosa de alternativas de ações.

Seres humanos são prioritariamente emocionais. Emoções carecem de conhecimento e isoladamente não servem de base para julgamento e decisão em ambientes de projeto (não confundir emoção com intuição²). Partindo dessa realidade, o método foi fundamentado em seis questões que habilitam o pensamento para agir subordinando as emoções à racionalidade, estimulando cautela em ambientes de pressão que frequentemente descaracterizam as informações de qualidade. O objetivo do método é montar um quadro claro do contexto, do desvio e das forças dispostas (contra e a favor) para evitar um esforço desarranjado da solução, e assim "blindar" o decisor das interpretações equivocadas que o cercam. Dependendo do número de pessoas envolvidas no diálogo sobre o desvio, é conveniente a utilização de blocos de notas em folha(s) de flipchart(s) para melhor visualização

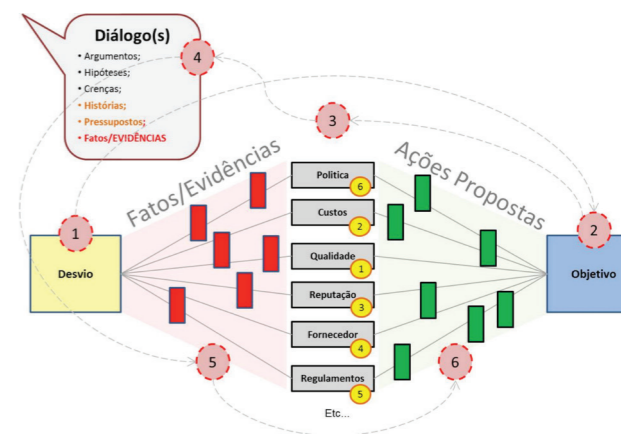


Figura 2 - Framework do método Spock Analysis

das informações.

Abaixo está decomposta cada pergunta do método, numa hierarquia lógica representada no framework (Figura 2):

1ª Pergunta: Reconheço claramente a situação e o nível de importância?

O propósito é estabelecer um balizador ao decisor, por meio da descrição sumária e objetiva do desvio. É vital trazer clareza sobre a origem da situação ou causa primeira que colocará o ato do julgamento em movimento e orientará todos os assuntos relevantes ao contexto diante das referências estabelecidas, possibilitando a construção de alternativas de ação.

2ª Pergunta: O(s) objetivo(s) a ser(em) alcançados estão bem compreendido(s)?

A descrição do(s) objetivo(s) define a finalidade empresarial sobre qual julgamento deve ser estabelecido. É salutar lembrar que o projeto é o viabilizador (o meio e não o fim) de uma estratégia empresarial maior, portanto é preciso considerar o desvio nesse contexto para que todos os fatores sejam compreendidos e considerados no processo decisório. Tal exercício contribui significativamente na percepção dos impactos de médio e longo prazo. Assim, é possível encontrar as ações correspondentes entre o desvio e o objetivo, reduzindo a chance de soluções paliativas de curto prazo. Como dito por Tomas de Aquino e parafraseado por Chista Mesnaric “A causa primeira e o fim último são idênticos”.

3ª Pergunta: Quais são as questões, barreiras, assuntos relevantes e impactos ao contexto?

Na busca do entendimento e julgamento entre o desvio e o objetivo é importante descobrir quais são as questões, barreiras, os impactos ou assuntos relevantes ao contexto ou ecossistema (ex.: custos, qualidade, reputação, política, fornecedores, regulamentos, etc.). Tais questões precisam ser consideradas para que a decisão gerada não seja tendenciosa ou parcial gerando num futuro breve a necessidade de revisitar o processo decisório junto ao mesmo desvio, alimentando a possibilidade de a situação tornar-se crônica.

(1) Emoção: Reação moral, psíquica ou física, geralmente causada por uma confusão de sentimentos, que se tem diante de algum fato, situação, notícia, fazendo com que o corpo se comporte tendo em conta essa reação, por meio de alterações respiratórias, circulatórias; comção. (fonte: www.dicio.com.br)

(2) Intuição: Capacidade para entender, para identificar ou para pressupor coisas que não dependem de um conhecimento empírico, de conceitos racionais ou de uma avaliação mais específica. (fonte: www.dicio.com.br)

É recomendável que cada questão relevante ao contexto seja priorizada (classificada) para facilitar o “tradeoff”, caso alguma delas necessite ser eleita em detrimento de outras, quando não possível a eliminação de conflitos entre as alternativas de ação.

A intuição é forte aliada na identificação de possíveis efeitos colaterais oriundos de fatos ou ações junto às questões elencadas. Entretanto, a intuição não acerta sempre. Existe a possibilidade de algumas questões elencadas, que pareciam estar no contexto, serem passíveis de descarte após o levantamento dos fatos e alternativas de ação (devido à 5ª e à 6ª pergunta).

4ª Pergunta: Quem está na situação, quem eu devo procurar e escutar?

É preciso estabelecer um diálogo com os indivíduos que estão na situação ou que precisam ser envolvidos nela. Líderes e gestores de alto desempenho criam um ambiente adequado para que detentores de habilidades e experiências falem abertamente sobre questões delicadas de desvios que estão “fermentando” e carecendo de atenção gerencial. A definição de ambiente adequado pode ser traduzida no fomento do comportamento coletivo investigativo (avaliação) em detrimento de comportamentos individuais de defesa (persuasão). Assim a informação

será mais bem explorada, os elementos serão expostos e o diálogo será mais produtivo (filosofia do brainstorm).

Os envolvidos disponibilizarão fatos, evidências, pressupostos, histórias, hipóteses, crenças e argumentos que serão a matéria-prima para organizar o diálogo e o julgamento da situação a qual o desvio tem relevância.

Nesse momento dúvidas também serão geradas e será importante estabelecer responsáveis para que dentro do tempo disponível busquem e complementem as informações necessárias para o processo decisório. Prioritariamente buscar as informações que substanciem os fatos e evidências (como, por exemplo, completar ou validar histórias e pressupostos).

5ª Pergunta: Quais são os fatos e evidências que caracterizam a situação?

Esse é o momento de contextualizar o desvio da forma correta. É preciso filtrar os fatos e evidências dos demais componentes da informação (pressupostos, histórias, hipóteses, crenças e argumentos) disponibilizados pelos envolvidos.

Os fatos e evidências formam a ponte que liga a descrição sumária e objetiva do desvio com as questões relevantes ao contexto da situação. Portanto esse é o momento oportuno de correlacionar cada fato e evidência com cada questão relevante. Esse exercício garante metade do caminho para a solução.

6ª Pergunta: Quais as alternativas de ação e recursos necessários?

Essa é a oportunidade de usar a criatividade e experiência dos envolvidos na situação que possuem a senioridade e representatividade adequada para fornecer dados e informações que contribuam no agir sobre o desvio, considerando com imparcialidade as questões relevantes, com o propósito de alcançar o objetivo fim.

(1) Tradeoff: Implica um conflito de escolha e uma conseqüente relação de compromisso, porque a escolha de uma coisa em relação à outra implica em não usufruir dos benefícios da coisa que não é escolhida. Isso implica que para que aconteça o tradeoff o decisor que faz a escolha deve conhecer os lados positivos e negativos das suas oportunidades (www.significados.com.br).

Nesse exercício é saudável que o pensamento coletivo considere os seguintes preceitos:

- Cultivo do pensamento crítico construtivo;
- Valorização da opinião das minorias;
- Construção de argumentos equilibrados com abertura às alternativas;
- Soluções ou ações que busquem harmonização entre as questões relevantes;
- Propriedade coletiva da decisão (para os casos de decisão em equipe).

É oportuno lembrar que nessa fase do método é possível considerar e ter um uso positivo de elementos da informação que foram filtrados pela 5ª pergunta (hipóteses, crenças e argumentos).

Estas seis perguntas formam o modelo do framework apresentado na **Figura 2**. Cabe ressaltar que o método perde sua efetividade se as ações propostas, após a última pergunta, não forem escolhidas e efetivamente executadas. Ou seja, é necessário chegar a conclusões e agir com base nas informações coletadas.

USO DO MÉTODO EM DECISÕES INDIVIDUAIS OU EM EQUIPES

Em qualquer processo decisório é importante saber em qual circunstância enquadra-se a situação do desvio e o nível (competência) de decisão requerida. O método proposto pode ser usado para decisões autocráticas, consultivas ou em equipe. Dessa forma o nível de autonomia da decisão pode seguir uma entre cinco possibilidades:

1. Autocrática (nível 1): É necessário decidir sozinho utilizando a informação da qual dispõe.

2. Autocrática (nível 2): Procurar a informação junto aos colaboradores e decidir sozinho em função da informação que receber (pode não informar aos colaboradores qual é a situação).

3. Consultiva (nível 1): Participar a situação individualmente aos colaboradores-chave para a tomada de decisão. A decisão é tomada individualmente podendo ou não ter em conta a influência dos colaboradores.

4. Consultiva (nível 2): Compartilhar a situação com colaboradores e buscar junto a estes ideias e sugestões que podem suportar ou não a decisão individual.

5. Em Equipe: Compartilhar a situação com colaboradores e juntos gerar, avaliar alternativas e chegar a um acordo sobre a solução (ação).

Contudo para saber qual das possibilidades citadas é a mais oportuna, o responsável pelo processo decisório precisa ter clareza sobre os seguintes questionamentos:

- Qual a natureza da situação?
- Os objetivos a serem atingidos com a decisão estão claros?
- Tenho competência sobre a situação para decidir sozinho?
- Qual a qualidade e quantidade de informação necessária para decidir?
- Qual o tempo disponível para decisão?
- Qual a importância da qualidade técnica ou estratégica da decisão?
- Qual a importância de adesão à decisão pelos stakeholders (influências e interesses)?
- Quais os custos da decisão?
- É oportuno usar o processo de decisão para desenvolvimento de competências de indivíduos da equipe (sucessores ou conselheiros)?

Como dito por Kathryn Schulz, “não existe a experiência de errar, existe apenas a experiência de nos darmos conta de que erramos”,

REFERÊNCIAS

1. MESNARIC, C. **Aristóteles: O Conhecimento como Ferramenta de Decisão**, Petrópolis: Vozes, 2011.
2. LUECKE, R. **Harvard Business Essentials: Gerenciando a crise**, Rio de Janeiro: Record, 2009.
3. DOBELLI, R. **A Arte de Pensar Claramente**, Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
4. WIND Y; CROOK C.; GUNTHER R. **A Força dos Modelos Mentais**, Porto Alegre: Bookman, 2005.
5. SCHULZ, K. **Por Que Erramos?**, São Paulo: Larousse, 2011.
6. KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar: Duas formas de pensar**, Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
7. SIMÕES, E. **Tomada de Decisão – Métodos e Instrumentos**, Lisboa, Apostila CEGOC 2016.
8. **Manual PRINCE 2 - OGC** (Office of Government Commerce)
9. FINURAS, P. **Prímatas Culturais: Evolução e Natureza Humana**, Lisboa: Sílabas, 2015.

SOBRE O AUTOR:



Wantuir Felipe da Silva Junior

ou seja, quando se decide não se sabe no instante presente que erros estão embutidos na decisão. Sendo assim, o método contribuirá significativamente em elevar o nível de acurácia das decisões e consequentemente reduzir erros relacionados a custos, prazos e nível de maturidade das soluções em produtos, serviços ou resultados.

RESULTADOS

O método apresentado foi testado em dois projetos de uma determinada organização atingindo resultados expressivos. Os decisores ficaram muito satisfeitos em ter uma orientação para a tomada de decisão baseada em fatos e evidências organizados, além de um processo de raciocínio que permitisse a decisão ser tomada por diferentes níveis hierárquicos (autocráticas, consultivas ou em equipe).

COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES

Esse tipo de abordagem sobre os desvios trouxe um processo de raciocínio nunca antes exercitado na organização onde o método foi aplicado. Dentre todas as contribuições que o método trouxe para os cases, pode-se destacar:

- Alinhamento sobre o contexto geral do desvio em questão e expectativas da decisão a ser tomada;
- Levantamento de fatos e argumentos para justificar as informações levantadas durante as discussões, gerando maior credibilidade e confiança nas informações;
- Clareza e definição do objetivo da decisão a ser tomada;
- Levantamento de todas as questões envolvidas no caso, com a ponderação das mais relevantes para auxílio na tomada de decisão;
- Discussão e definição das ações para que barreiras sejam ultrapassadas, definindo o tamanho e a complexidade do trabalho a ser realizado para cada alternativa envolvida no desvio, caso exista mais que uma.

Por fim, levando em consideração todas as contribuições que o método trouxe para os cases, pode-se constatar que a resultante de maior agregação de valor desse exercício foi a percepção de que as decisões tendem a ganhar maior lucidez e consenso legítimo entre pessoas ou grupos diferentes, permitindo afirmar que tais decisões são as mais adequadas no tempo disponível. Pode-se afirmar também que executivos que não participaram do exercício, mas que tomam a decisão final, tendem a concordar com os resultados do julgamento. ■