

# Meus projetos sempre dão certo. Será!

Por – Luiz Henrique T R Pedroso

Este nosso mundo de hoje com fronteiras cada vez mais estreitas está fazendo com que a competitividade entre as empresas aumente vertiginosamente devido à disputa por um mercado globalizado. Exigências, cada vez maiores são colocadas sobre as áreas responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços, ou empreendimentos de caráter interno ou externo. Para sobreviver neste mercado com demandas mais restritivas e exigentes em termos de prazo, custo e qualidade, as empresas têm revisto suas estruturas e seus processos internos como forma de assegurar o sucesso desses empreendimentos. Neste sentido, vem sendo observada uma crescente implantação de novas práticas, técnicas, processos e metodologias, principalmente relacionadas ao Gerenciamento de Projetos.

Foi durante os anos 70 e 80 que mais e mais empresas passaram a utilizar, de forma estruturada, os processos de gerenciamento de projetos, principalmente por causa das dimensões e complexidade que os projetos começaram a ter e também devido ao avanço da tecnologia nos negócios. Isto não somente provocou um rápido crescimento no uso das técnicas de gerenciamento de projeto pelas empresas em geral, como forma de atingir seus objetivos, mas também fez com que as filiações às associações de gerenciamento de projetos, tais como o PMI® (Project Management Institute) e o IPMA (International Project Management Association) experimentassem um crescimento exponencial.

Quando uma empresa resolve desenvolver um projeto ela está pensando no futuro, pois, executar um projeto é fazer o futuro acontecer. Gerente de Projeto é uma profissão que se utiliza de técnicas, conhecimentos e habilidades para fazer com que o futuro aconteça, ou seja, entregar o que foi encomendado (escopo com qualidade), no prazo prometido, com os custos estimados em uma data futura.

Durante todo o ciclo de vida de um projeto, o Gerente de Projeto, tem que tomar decisões no dia a dia pensando no futuro, mas lamentavelmente não existem dados nem fatos sobre o futuro. Como disse Peter Drucker:

***"A única coisa que sabemos sobre o futuro é que ele será diferente, portanto, a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo. O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes."***

Um gerente de projeto frente a uma decisão não pode ser “otimista” ou “pessimista”. Ao tomar decisões ele tem que pensar em “confiança”, mas a confiança é algo que precisa ser medida e o impacto da decisão tem que ser quantificado. Sem isto não estamos falando de decisão estamos apenas jogando com a sorte.

Nem sempre as boas intenções nas decisões tomadas durante a vida de um projeto são garantia de sucesso. A vida do Gerente de Projeto está cada vez mais difícil. O crescimento na complexidade dos projetos com as exigências de custos cada vez menores e prazos mais curtos é uma constante nos tempos atuais, somando-se a isto a velocidade da evolução/mudança tecnológica que estamos experimentando, estão aí todos os ingredientes que podem tornar um projeto em uma verdadeira bomba relógio. Para que isto não aconteça é necessário que o Gerente de Projeto saiba como tomar boas decisões, medindo a confiança ou a incerteza das decisões que serão necessárias e quantificando o impacto que elas poderão ter.

***“Se você não tem tempo ou recursos para mitigar os riscos agora, tenha certeza absoluta que você deverá ter tempo ou recursos para atacá-los quando se tornarem problemas”.*** Pensando em seu aspecto negativo, risco é um problema que ainda não ocorreu, portanto ainda existe a chance de gerenciá-lo.

Durante toda uma vida pessoal ou profissional nos defrontamos ou iremos nos defrontar com uma grande quantidade de riscos. A pergunta que surge é se poderia até ser possível reduzir ao mínimo os riscos que se corre? Se isto fosse feito, estaria sendo abandonada qualquer chance de nos tornarmos um empreendedor, um músico, um diretor da empresa, um investidor, ou namorar com aquela garota dos sonhos, trabalhar no exterior e muitas outras oportunidades. Na vida para conseguirmos algum ganho – seja o que for definido como ganho, sucesso, promoção, dinheiro – teremos que arriscar um pouco do capital, de material e/ou do emocional. Alguma coisa terá que ser comprometida, dinheiro, amor, tempo. Esta é uma lei da natureza que ninguém muda – Não se consegue nada a troco de nada.

A maneira mais sensata de levar a vida não é fugindo dos riscos, mas expondo-se deliberadamente a eles. É entrar no jogo. Mas não de maneira emocional ou irracional, ao contrário: com cautela e deliberação.

Com relação aos riscos nos projetos o mesmo pensamento é válido, pois projetos lidam com o futuro e são gerenciados por pessoas. Não adianta querer fugir deles. A única maneira de se conseguir que a tomada de decisão perante os riscos seja feita em benefício do projeto é não permitir que as emoções comandem totalmente as decisões.

Isto tem se mostrado possível apenas com a utilização constante de metodologias para o gerenciamento dos riscos que obriguem as pessoas a medir a confiança e quantificar o impacto das decisões antes de tomá-las.

Quando se está diante de uma escolha ou decisão nosso cérebro procura uma solução que teoricamente seria a melhor opção, dependendo do tamanho da decisão, algumas vezes (ele o cérebro) gera uma decisão intuitiva e em outras vezes gera de forma metódica, pensada e analisada, a estratégia a ser adotada. Esta estratégia nada mais é que um plano com uma sequência de ações destinada a alcançar um determinado objetivo. Dentro do ambiente de decisão de um projeto esta sequência de ações tanto poderá levar em conta as consequências que cada ação provocará como poderá despreza-las, dependendo da forma como a decisão foi analisada. Uma estratégia ou decisão a ser implementada é simplesmente a determinação de um caminho que deverá ser seguido em qualquer das situações possíveis.

Mas tomar boas decisões raramente é uma tarefa fácil. Avaliar todas as alternativas possíveis e escolher a melhor ação a ser tomada representa a essência da análise de decisão. Este é seu objetivo ajudar as pessoas a tomarem boas decisões. Mas boas decisões nem sempre resultam em bons resultados, as técnicas ajudam que boas decisões sejam tomadas, mas não garantem que boas decisões sempre levarão a bons resultados. Certeza não existe, a análise de decisão lida com o futuro, portanto procura melhorar as chances de sucesso das decisões e não obter certeza sobre o que irá acontecer.

Atualmente a teoria de tomada de decisão é um ramo bem estabelecido do conhecimento humano, hoje em muitas Universidades e Faculdades é uma disciplina obrigatória em cursos de Administração e principalmente em MBA's. O método intuitivo de decisão que é caracterizado por um razoável grau de subjetividade está cada vez mais longe das decisões nas empresas e, conseqüentemente, também do ambiente de desenvolvimento dos projetos. Os métodos utilizados hoje são chamados de objetivos, basicamente por utilizarem equações matemáticas a fim de orientar a tomada de decisão. Estes métodos têm sua aplicabilidade totalmente diversificada conforme o problema decisório que nos defrontamos, ou seja, envolve uma decisão baseada na certeza ou na incerteza.

A capacidade de definir o que poderá acontecer no futuro com os diversos eventos do projeto e poder optar entre as várias alternativas é a habilidade central do Gerente de Projeto. Sem o domínio da teoria das probabilidades e de outros instrumentos de administração do risco, os gerentes de projetos tomarão decisões com base na intuição e o sucesso do projeto dependerá de uma simples palavra: Sorte.

Gerente de Projeto hoje não só é uma profissão essencial para as empresas como exige um alto grau de formação acadêmica e conhecimento, totalmente diferente daquele que era exigido alguns anos atrás para quem queria abraçar a profissão.