Por que projetos falham?

ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO*

"The eye sees only what the mind is prepared to comprehend."
Henri Bergson

Pessoas compreendem a base de qualquer organização ou projeto. Uma organização é feita de pessoas. Elas constituem a essência das empresas. Numa empresa ou organização, o sucesso de um projeto pode ser influenciado por vários fatores, mas o principal deles é a equipe. Especificamente, em projetos e organizações (ou empresas) de tecnologia, as pessoas são determinantes para o sucesso ou falha. O que observar na hora de montar uma equipe? O que considerar na hora de contratar um novo colaborador para uma organização? O que considerar na hora de escolher um sócio? Este artigo discute a importância do processo de escolha de pessoas, futuros colaboradores de uma organização ou membro de equipe de projeto e possíveis resultados [1], [2], [3], [4] e [5].[1]

* **ANTONIO MENDES DA SILVA FILHO** é consultor, professor, autor de vários livros e artigos e Doutor em Comunicação (UFPE).

[1] [1] *Intelecto Humano: Liderança Requer Compromisso e Compleição*, disponível em http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/13040/6859
[2] *Criatividade em ação: reclusão na busca do momento criativo*, disponível em http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/13040/6859
[3] *Criatividade em ação: dados, determinação e desejo na tomada de decisão e solução de problemas*, disponível em http://www.espacoacademico.com.br/081/81amsf.htm
[4] *Inovação requer criatividade e informação*, disponível em http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10793/5843
[5] *O valor da criatividade no ambiente corporativo*, disponível http://www.espacoacademico.com.br/051/51silvafilho.htm

Por que projetos falham?

Quais as principais preocupações e questões a serem observadas no planejamento e execução de um projeto?

Um projeto é um esforço temporário com o objetivo de criar um algo novo que pode ser produto, serviço ou similar. Diversas são as atribuições do profissional responsável por conduzir o projeto como, fazer planejamento, elaborar cronograma e preparar orçamento, além de montar a equipe. Dentre essas atividades, uma que tem profunda influência no sucesso de um projeto são as pessoas. E, em tal situação:

- O que observar na hora de montar uma equipe?
- O que considerar na hora de contratar um novo colaborador para uma organização?
- Ou o que considerar na hora de escolher um sócio?

Em projetos de tecnologia, as pessoas contabilizam cerca de 70% do custo de projeto. Pessoas compreendem a parte mais importante em qualquer projeto. E, especificamente, num projeto de software, a equipe de desenvolvimento é a matéria prima.

Entretanto, projetos falham. Por que?

Incerteza é a resposta. E, essa incerteza pode ser resultante de vários motivos e, dentre eles, pode-se destacar:

- Planejamento inadequado;
- Liderança do projeto com pouca experiência;
- Escolhas equivocadas dos membros da equipe de projeto;
- Desconhecimento das características da organização (cliente);
- Avaliação equivocada das expectativas dos principais interessados do projeto;
- Problemas de comunicação entre os membros, e com a liderança do projeto.

Escolha de membros da equipe

Uma atribuição e preocupação do líder de projeto é montar a equipe. Dentro desse contexto, você pode se deparar com duas situações: (1) Já tem os membros de sua equipe ou (2) Ainda precisa contratar pessoas. Nesse sentido, a aquisição de pessoal requer várias etapas, destacando-se:

1. Recrutamento
2. Contratação
3. Treinamento
4. Engajamento (Motivação)
5. Planejamento de bonificações
6. Planejamento de retenção
7. Liderança (ou comando) da equipe

Observe, contudo, que a montagem da equipe é parte da preocupação de um projeto. Outra grande preocupação é o planejamento que requer que você conheça bem o escopo do projeto a ser desenvolvido. E, como você ter a necessidade de planejar, também terá de monitorar o progresso de execução do projeto. Esse monitoramento é essencial, preventivamente, para evitar ou minimizar qualquer desvio das metas planejadas.

Seu papel, como profissional responsável pelo comando do projeto, é tomar decisões que assegurem alcançar os objetivos estabelecidos, fazendo uso adequado dos recursos existentes. Nesse sentido, um *checklist* com questões como as exemplificadas a seguir deveriam ser respondidas para que você

(ou o líder do projeto) possa fazer o planejamento.

1. Qual o nível de produtividade dos membros da equipe?
2. Qual o grau de comprometimento dos membros da equipe?
3. Qual o nível de complexidade do projeto a ser desenvolvido?
4. É certo contar com todos os membros da equipe durante todo o projeto?
5. Há recursos (financeiros e de infraestrutura) suficientes para execução do projeto?

Essas são exemplos de questões que você deve entender e buscar responder com o objetivo de minimizar a incerteza no planejamento e execução do projeto. Dentre essas questões, não apenas a escolha de pessoas participantes de um projeto ou futuro sócio de um empreendimento, como também a maneira como as pessoas interagem são aspectos de suma importância, sendo esta última discutida a seguir

Saber lidar com o ser humano é uma *commodity*

Nada requer mais 'tato' do intelecto humano no comando de um projeto ou na liderança de uma organização do que lidar com o ser humano. Isso requer muito mais do que conhecimento técnico. Você deve ter habilidade de comunicar e de expressar claramente ideias, assumir liderança e provocar entusiasmo. Essa habilidade de lidar com pessoas, como bem expressou John Rockefeller, é uma *commodity* como café e açúcar.

Nós não nascemos prontos. Diferentemente de máquinas, TV, geladeira e fogão que são fabricados, o intelecto humano é construído. O comportamento humano é resultado da compilação de traços de sua personalidade. Esse processo de construção é fundamental.

Além disso, a construção de relações interpessoais constitui a base para vida do ser humano, tanto no aspecto pessoal quanto profissional. E ***confiança*** e ***compromisso*** são pilares para essas relações. Os membros de uma equipe de projeto buscam por essas características no líder de projeto e vice-versa. Ou seja, o líder delega atividades aos seus liderados depositando confiança neles além de buscar o compromisso. Trata-se de ser mutuamente responsáveis. Essa ***responsabilidade mútua*** poderia ser pensada como uma intimidade, quando as partes (i.e. membros de uma equipe ou sócios de uma empresa e até mesmo um casal numa relação conjugal) trabalham de forma integrada, perseguem metas comuns com compromisso mútuo. Isso foi, singularmente, caracterizado no clássico livro, intitulado Razão e Sensibilidade, de Jane Austen quando ela expressou:

> *"It is not time or opportunity that is to determine intimacy; it is disposition alone. Seven years would be insufficient to make some people acquainted with each other, and seven days are more than enough for others".*

Quando se busca montar uma equipe ou mesmo na escolha de um sócio para um empreendimento, outros fatores também podem ser considerados como, por exemplo, bom senso. Bom senso é sinal de equilíbrio. Se sua vida não considera o bom senso, isto pode resultar em problemas. Se você tem suas decisões pautadas por bom senso e remoção de barreiras das atividades de um grupo, isto pode levar você à condição de liderança, a qual é baseada no servir. Isso agrega as pessoas. Trata-se de

característica de um líder. O que mais pode agregar pessoas?

Compromisso do líder. E isso pode ser traduzido em:

- Ouvir as pessoas
- Comportamento ético
- Entusiasmo
- Percepção de diferenças dos indivíduos
- Vontade de aprender
- Hábito de compartilhar
- Habilidade de negociar e resolver conflitos

Escolha sócio ou colaboradores para sua organização que saibam o tempo aproveitar

Benjamin Franklin disse que "as três coisas mais difíceis do mundo são: guardar um segredo, perdoar uma ofensa e aproveitar tempo".

Por acaso, você emprega adequadamente o seu tempo?

E, se você é líder de uma organização, tem sido você capaz de comandar a corporação de modo que o tempo corporativo seja utilizado adequadamente?

Dar você valor ao tempo? Considera-o precioso?

Um aliado do tempo é o amor; i.e., a melhor coisa que a vida pode oferecer. Para compreender melhor, três características humanas são consideradas: percepção, serendipismo (ou habilidade de fazer descoberta por acidente ou sagacidade) e o amor. Por que?

Estas características são essenciais no âmbito profissional e pessoal, servem para promover inovação, aumentar a conectividade (entre pessoas e organizações). Agora, pare, pense por um momento e responda:

Qual o melhor momento da vida (corporativa ou pessoal): Passado, presente ou futuro?

Não sei o que você pensou ou respondeu. Entretanto, se aguçar a percepção e curiosidade, suspeito que sua resposta sido o presente. Por que?

Não esperava ser o passado, pois este já aconteceu e se ainda assim você tentar reproduzi-lo, este não será igual. Por exemplo, você já retornou a uma cidade para a qual viajou ou morou? Embora as mesmas pessoas ainda estejam lá, não será o ritmo da cidade e ambiente encontrado diferente? Terá você no reencontro com as pessoas, embora no mês o local que o fez no passado, a mesma experiência do encontro do passado? Embora o passado seja uma dimensão segura do ser humana, ela não pode ser modificada.

Experiências na vida (humana) profissional (em projeto) ou pessoal são únicas.

Também, suspeito que sua resposta não tenha sido o futuro, pois este ainda não foi vivido, nem tampouco você sabe se existirá. Trata-se de uma experiência incerta de acontecer.

Por acaso, não é o presente o melhor momento?

Não perca o melhor que a vida pode oferecer a você (e demais colaboradores da organização) e não deixe de oferecer o seu melhor (à vida e à organização). Afinal, qual ser humano é aquele que não torna o mundo melhor?