



Peter Taylor

O gerente de projeto preguiçoso

*Como ser duas vezes mais produtivo e ainda
assim sair mais cedo do escritório*

Contents

[O Gerente de Projeto Preguiçoso](#)

[Reconhecimentos](#)

[Introdução](#)

[A ciência por detrás da preguiça](#)

[A Inteligência da Preguiça](#)

[Uma definição final](#)

[Existe uma selva \(livro\) lá fora!](#)

[Posso trapacear?](#)

[A teoria do dinossauro](#)

[Grosso em uma extremidade](#)

[Muito, muito mais fino no meio](#)

[Depois grosso novamente na outra extremidade](#)

[Dicas rápidas para o paraíso da produtividade preguiçosa](#)

[Dicas ainda mais rápidas para os muito preguiçosos](#)

[A pergunta definitiva](#)

[A resposta definitiva](#)

[Uma última palavra de cautela](#)

[Aguardando ansiosamente para ouvir de vocês](#)

[Referências](#)

[Sobre o Autor](#)

[Copy right](#)

O Gerente de Projeto Preguiçoso

Como ser duas vezes mais produtivo e ainda assim sair mais cedo do escritório

Peter Taylor



infiniteideas

the web's favourite
self-help publisher

Para David, meu gerente e mentor nos últimos 15 anos, o qual tem encorajado ativamente a minha preguiça em todos os momentos.

E para a minha família, que devido à demanda financeira crescente, tem me levado, não a beber, mas a escrever e a falar em público.

Obrigado.

Reconhecimentos

Recebi muito apoio durante este projeto, para escrever o meu primeiro livro, e gostaria de agradecer a todos.

Vou evitar mencionar nomes (todos vocês sabem quem são), mas em vez disso o farei por função/papel – isto não só irá proteger os culpados mas também manter-me seguro no caso de esquecer alguém importante.

Um deles foi o meu companheiro de voo em 2008 que, quando me perguntou qual seria a próxima coisa que gostaria de fazer na minha carreira, declarou que ser um escritor e orador era uma grande ideia, mas que eu era provavelmente muito preguiçoso! Bem, isso foi o catalisador, com certeza.

Houveram aqueles que não riram (muito) quando juntei as minhas ideias sobre o gerente de projeto preguiçoso e a primeira versão do site (www.thelazyprojectmanager.com) que bravamente mostrei para as outras pessoas pela primeira vez.

E houveram alguns que me apoiaram durante o processo de escrever, comentando, e contribuindo, revisando e agindo como um editor sem salário e em geral me ajudando.

Finalmente, obrigado a Richard da editora Infinite Ideas, que por não ter nada melhor do que fazer no dia que a minha ideia do livro chegou em sua caixa de mensagens.

Obrigado a todos.

Introdução

A preguiça produtiva tem tudo a ver com sucesso, mas o sucesso sem se matar de trabalhar.

Ao defender o gerente de projeto “preguiçoso”, não estou dizendo que todos devemos ficar à toa, sem fazer absolutamente nada. Não estou falando que devemos nos sentar em torno de uma mesa, beber café, ler bons livros, e focar enquanto as horas de trabalho passam e as metas do projeto se dissipam no horizonte sem serem atingidas. Isto seria obviamente uma atitude estúpida e conseqüentemente resultaria em uma carreira em gerenciamento de projeto extremamente curta – na verdade, provavelmente o fim da carreira, e ponto final!

Preguiça não significa estupidez.

Não, o que quero dizer é que devemos adotar uma abordagem mais enfocada em gestão de projetos e enfatizar nos nossos esforços onde realmente importa, ao invés de ficar correndo de um lado para outro, como as abelhas operárias, envolvendo-nos em atividades que não são críticas e sem importância, ou que qualquer outra pessoa possa executar melhor, ou mesmo em atividades que não deveríamos interferir ou nos ocupar, dependendo do caso.

Seja bem vindo ao mundo da “preguiça produtiva”.

Nas páginas seguintes, você irá ler mais sobre o que significa a “preguiça produtiva”, e como aplicar este simples conceito e abordagem em seus próprios projetos. Os principais tópicos sobre um projeto serão abordados, porém através da ótica da “preguiça produtiva”.

Não sou uma pessoa preguiçosa por natureza, mas tenho tantas outras coisas a fazer na vida, além dos projetos e programas¹, que por conta disso, acabei por aprender a como equilibrar a minha vida, os meus projetos e o meu trabalho. O que sou, porém, por natureza, é uma pessoa orientada ao sucesso. Por conseguinte, a abordagem equilibrada que utilizo é para garantir o meu sucesso tanto em meus projetos quanto na minha carreira e ainda assim, ter tempo suficiente para a minha família e minha casa. Sou um Gerente de Projeto “Preguiçoso”. Você pode continuar levando a sua vida como ela é ou pode se juntar a mim, levando uma vida confortável e ainda continuar obtendo os resultados necessários que você e seus patrocinadores do projeto exigem. Preguiça não significa derrota.

Contudo, é importante deixar claro que este conceito da “preguiça produtiva” é,

sobretudo, sobre o que é importante dentro desta definição, e, precisamente do que é irrelevante.

Note que este livro não é um manual de treinamento para gerenciamento de projetos. Então, seria um completo fracasso ao lhe ensinar como se tornar um gerente de projeto, caso realmente queira aprender sobre a análise do caminho crítico, a administração do valor agregado (EVM – Earned Value Management), a simulação de “Monte Carlo”, as estruturas de divisão de trabalho (WBS- Work Breakdown Structure), os fatores críticos de sucesso e termos de referência. Então, será melhor que ponha este livro de lado e pegue um outro que claramente lhe pareça mais tedioso e chato, que com certeza encontrará facilmente por perto. Depois, pode voltar a ler o meu livro mais interessante, quando precisar de um pouco de descanso para a sua cabeça.

Igualmente, isto não é um substituto de um programa educacional com boa fundamentação em gerenciamento de projeto. Garanto que falta grande parte das habilidades e processos em gerenciamento de projetos.

Isto não é uma metodologia alternativa de gerenciamento de projeto, definitivamente não é. E também não substitui a experiência ou o valioso apoio de um profissional experiente em gerenciamento de projeto. Todas essas coisas que você já sabe, conquistou ou mesmo garantiu – ou caso, ainda não conseguiu, mas que tenha um plano para por em prática e alcançá-los.

Isto é uma partilha da minha experiência e que pode agir de alguma forma, em você e em seu projeto, como um orientador virtual. Descreve uma forma de “trabalho inteligente”. E se for bem aplicado, é capaz de lhe ajudar a ser mais produtivo em seus projetos e também em outras esferas fora dos projetos. Pode lhe ajudar a atingir um equilíbrio melhor entre a sua vida profissional e pessoal.

Isto funciona, e tem funcionado, para mim e pode muito bem para você também. Espero que sim. E para ser bem claro, recebi treinamento formal em vários tipos de metodologias sobre gerenciamento de projeto ao longo dos anos, e tenho o certificado de PMP® (Project Management Professional – profissional gerenciamento de projeto) pelo Instituto de Gerenciamento de Projeto (PMI).² Também tenho, obviamente, muita experiência prática adquirida ao longo de mais de vinte anos trabalhando em uma vasta gama de projetos e empresas e tenho recebido apoio de alguns dos melhores gerentes de projetos.

Ser um Gerente de Projeto “Preguiçoso” é acima de tudo estar focado nos seus esforços na administração do projeto e aprender a exercitar o seu empenho onde realmente importa e onde realmente poderá ter um impacto maior.

Existem muitos, muitos livros que podem te ensinar cada detalhe de cada

componente da área de conhecimento do gerenciamento de projeto e as etapas dos processos; este livro não é um deles. Este, é um livro de administração de projeto a 37.000 pés de altura. Então, seja bem vindo ao clube “miles high” (alta altitude) do gerenciamento de projetos!

- 1 Gestão de programa é o processo de gestão múltipla de projetos interdependentes que resultam na melhoria do desempenho de uma organização. Geralmente ampara a estratégia existente no negócio, como por exemplo, a meta em se tornar o quarto maior supermercado até 2015 ou reduzir o desperdício para 5% dentro de dois anos.
- 2 O Instituto de Gerenciamento de Projeto (PMI) é uma organização profissional sem fins lucrativos e dedicado ao avanço das melhores práticas de gerenciamento de projeto. É a principal associação mundial para profissionais de gerenciamento de projeto. O PMI estabelece padrões, realiza pesquisas e oferece oportunidades de intercâmbio educacional e profissional visando fortalecer e patrocinar o profissionalismo. Este instituto tem como objetivo de desenvolver as carreiras destes profissionais e melhorar o desempenho de empresas e outras organizações. Isto é feito através da obtenção e manutenção de cinco credenciais em gestão de projeto, incluindo o “Profissional de Gerenciamento de Projeto”, que é mais propriamente conhecido como certificação PMP®.

A ciência por detrás da preguiça

Você sabe que não é pura invenção, existe uma história e uma ciência e um “urso cantando” por de trás de toda esta teoria.

O princípio de Pareto (também conhecido como a regra de 80/20) determina que, para a maior parte dos fenômenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas. Este princípio é amplo e pode ser aplicado em diversas áreas, mas também é geralmente mal utilizado. Um exemplo de uso indevido é afirmar que a solução de um problema “se encaixa na regra 80-20” só porque se encaixa nos 80% dos casos; tem que estar implícito que esta solução exige apenas 20% dos recursos necessários para resolver todos os casos.

Este princípio foi de fato sugerido pelo pensador Joseph M. Juran, que deu o nome em honra ao economista italiano Vilfredo Pareto, que observou que 80% das propriedades na Itália pertenciam a 20% da população italiana. A suposição é de que a maioria dos resultados em qualquer situação é determinada por um pequeno número de causas.

Então, “20% dos clientes podem ser responsáveis por 80% do volume de vendas”. Isto pode ser avaliado e é provável que esteja mais ou menos certo, e pode ser útil em tomada de decisões futuras. O princípio de Pareto também se aplica a uma variedade de assuntos mundanos: podemos imaginar – aproximadamente – que usamos 20% das nossas roupas mais favoritas por volta de 80% do tempo; talvez usássemos 80% do nosso tempo com 20% dos nossos conhecidos, e assim por diante.



O princípio de Pareto não está relacionado à eficiência de Pareto, que realmente foi introduzido por Vilfredo Pareto. Vilfredo Pareto (nasceu em 15 de julho de 1848 na França, morreu em 19 de agosto de 1923 em Lausanne, Suíça) fez várias contribuições importantes para a economia, sociologia e filosofia moral, especialmente no estudo de distribuição de renda e na análise das escolhas dos indivíduos. Introduziu o conceito de eficiência de Pareto e ajudou a desenvolver a área da microeconomia com ideias novas, tais como as curvas de indiferença. Em 1906, fez uma observação com relação às propriedades italianas, que mais tarde, foi generalizada no princípio de Pareto, e no conceito de distribuição de Pareto.

O princípio de Pareto, ou a regra 80/20, pode e deve ser usada por qualquer

pessoa inteligente, mas que seja preguiçosa no dia-a-dia. O valor do princípio de Pareto, para um gerente de projeto, é que te lembra em concentrar-se nos 20% que importa.

Wood Allen disse uma vez: “80% do sucesso é aparecer”. Não tenho muita certeza sobre isto, tenho visto projetos onde havia a presença física do gerente de projeto, mas você não acreditaria se visse o progresso do projeto, ou mesmo a falta de progresso. Não, isto é melhor do que parece – acredito – para perceber que de todas as coisas que se faz durante o dia, apenas 20% realmente importa. Aqueles 20% que produzem 80% dos resultados. Portanto, deve identificar e enfocar nestas coisas durante o expediente de trabalho.

Faça isso bem feito e irá desfrutar do mundo da “preguiça produtiva”.

A Inteligência da Preguiça

Não é bom ser apenas preguiçoso, você tem que ser melhor do que ser simplesmente preguiçoso, tem que ser um preguiçoso de uma forma muito esperta.

A preguiça produtiva não é simplesmente sobre ser preguiçoso, isto requer algo mais – que é uma poderosa e mágica combinação de preguiça e inteligência. As pessoas inteligentemente preguiçosas têm uma vantagem real sobre os outros na sociedade e são mais adequadas para o papel de liderança nas organizações. Esta teoria existe há muitos anos e tem sido aplicada em diversas maneiras interessantes. Uma entre as mais famosas é a do exército prussiano.



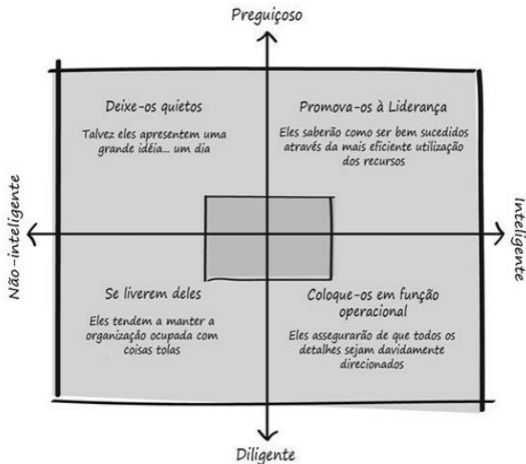
Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke (26 de outubro de 1800 – 24 de abril de 1891) foi um marechal-de-campo. Ele é mundialmente considerado como um

dos grandes estrategistas da segunda metade do século XIX, e foi o criador do mais novo e moderno método para comandar as tropas em campo.

Em 1857, Helmuth von Moltke foi nomeado Chefe do Estado Maior (função militar), um cargo que ocupou durante os 30 anos seguintes. Assim que foi nomeado, passou a trabalhar fazendo alterações nos métodos de estratégias e táticas do exército prussiano – mudanças no armamento e nas formas de comunicação, as alterações no treinamento da equipe de oficiais e no método para mobilizar o exército. Também instituiu um estudo formal da política europeia em relação aos planos de campanhas que pudessem se tornar necessárias. Em suma, rapidamente colocou os elementos do alto comando de um exército moderno.

Moltke tinha uma visão e uma abordagem particular de classificar o seu corpo de oficiais, algo que permanece até hoje dentro de muitas forças armadas, e isto pode ser aplicado a todas as formas de liderança, incluindo à gestão de projetos.

Considerando-se as duas faixas de características individuais, aquela que vai do diligente até o preguiçoso, e a que vai do não inteligente até o inteligente (sim, estou sendo politicamente correto aqui), então acabará com os quatro tipos de características indicadas no diagrama abaixo:



O general von Moltke dividiu seu corpo de oficiais entre estes quatro tipos distintos, dependendo de suas características físicas e mentais (e nunca teve que ser politicamente correto, por ter nascido no século XIX e por ser o chefe do exército prussiano): tipo A: amorfo mentalmente e fisicamente preguiçoso; tipo B: mentalmente brilhante e fisicamente ativo; tipo C: amorfo mentalmente e fisicamente ativo; e tipo D: brilhante mentalmente e fisicamente preguiçoso.

Oficiais do tipo A: os que eram mentalmente amorfos e fisicamente preguiçosos foram dadas tarefas simples, repetitivas e sem desafios para executar. Tinham atingido o ápice da carreira no exército. Com isto, se deixados sozinhos, talvez poderiam encontrar uma boa ideia um dia; caso contrário, pelo menos não causariam problemas.

Oficiais do tipo B: os mentalmente brilhantes e fisicamente ativos eram considerados como sendo obcecados com o micro gerenciamento e que, por consequência, se tornariam líderes medíocres. A promoção deles era possível até um certo nível, mas não à posição de oficiais de comando do Estado Maior. Estes oficiais eram os melhores a assegurar que as ordens fossem cumpridas e

cuidadosamente abordadas em todos os detalhes.

Oficiais do tipo C: os mentalmente amorfos mas fisicamente ativos foram considerados um tanto perigosos. Para Moltke, eram os oficiais que exigiam supervisão constante, sendo uma sobrecarga e distração inaceitável. Pelo fato de que poderiam potencialmente criar problemas mais rapidamente do que poderiam ser gerenciados; estes oficiais foram considerados muito problemáticos e foram demitidos. Portanto, sem carreira ali!

O que nos leva aos oficiais do tipo D: estes eram os mentalmente brilhantes e fisicamente preguiçosos que Moltke sentiu que poderiam e deveriam ter os mais altos postos no comando. Estes oficiais eram espertos o suficiente para ver o que era necessário ser feito, e também motivados pela preguiça inerente para encontrar a maneira mais fácil, e mais simples de realizar aquilo que lhes fora exigido. Colocando de uma forma mais positiva, saberiam como ser mais bem sucedidos através da utilização mais eficaz do esforço.

“Sempre que havia um trabalho duro a ser feito, o designava a um homem preguiçoso; pois, com certeza, encontraria uma forma fácil de executá-lo”.

Walter Chrysler

OK, agora faça a sua escolha. O que você quer ser? Tipo A, B, C ou D? Pergunta difícil, né?

Portanto, as pessoas inteligentemente preguiçosas têm uma vantagem real sobre as outras e são mais adequadas para os papéis de liderança nas organizações. O Gerente de Projeto Preguiçoso é, acima de tudo, altamente qualificado de como aplicar este princípio na entrega e gerenciamento de projetos. Suponho que você não seja estúpido (afinal, comprou ou pegou este livro emprestado e vejo isto como um sinal positivo de inteligência), então já está no lado direito do diagrama. O que é preciso fazer agora é aprimorar suas habilidades de preguiçoso, a fim de elevá-lo ao lado superior direito do diagrama. Faça isso e não somente os seus projetos, bem como você também, serão mais bem sucedidos, e visto como uma pessoa confiável para exercer o papel de liderança.

Uma definição final

É um tipo de mágica: quando um mais um é igual a muito mais do que dois.

Então, o que você obtém quando cruza um dos sete pecados capitais (a preguiça – o quarto da lista nestes dias modernos), com um acelerador para o uso de recursos (a velha e boa produtividade)?

- **Preguiçoso** [pre.gui.ço.so] adjetivo (mais preguiçoso, o mais preguiçoso)

1. Se alguém é **preguiçoso**, ele não quer trabalhar ou fazer qualquer esforço que seja para fazer alguma coisa.

- Trabalhadores **preguiçosos** e incompetentes estão levando a empresa para baixo.
- Eu era muito **preguiçoso** para aprender a ler partituras musicais.
- **Preguiça** substantivo
- As leis trabalhistas atuais serão alteradas para recompensar os esforços e punir a **preguiça**.

2. Pode-se usar a **preguiça** para descrever uma atividade ou evento no qual se está muito relaxado e no qual se executa ou participa sem fazer muito esforço.

- Seu último romance é perfeito para uma leitura **preguiçosa** numa tarde de verão.
- Teríamos um almoço tranquilo (**preguiçoso**) e depois deitaríamos na praia sob o sol.
- **Preguiçosamente** advérbio
- Lisa voltou para a cozinha, se esticando **preguiçosamente**.

3. Se você descreve algo como **preguiçoso**, quer dizer que se move ou flui de modo devagar e leve.

- ...um vale com fazendas espalhadas ao longo de um rio **tranquilo** (devagar, sem pressa).
- **Preguiçosamente** advérbio
- O rio **preguiçosamente** fez seu caminho entre a cidade velha e a cidade nova.

Preguiça – apatia e inatividade na prática da virtude (personificado como um dos pecados mortais).

Tão preguiçoso – ou preguiça: é visto principalmente como um termo negativo, ou na melhor hipótese, como um termo de indulgência egoísta.

Produtividade – por outro lado, é visto como um termo muito positivo: a proporção de trabalho produzido em um determinado período de tempo. A produtividade está relacionada à capacidade de uma pessoa em produzir uma quantidade padrão de produtos, serviços ou resultados conforme a descrição do cargo.

Então, coloque os benefícios da produtividade com o uso inteligente da preguiça e teremos a “preguiça produtiva”.

Ou seja, obter o máximo de produtividade para qualquer esforço, sempre atento para que o esforço seja bem minimizado. Ou, colocando de uma outra forma, conseguir o máximo possível com o mínimo, ou algo assim.

Existe uma selva (livro) lá fora!

Doo be doo be doo: Inspiração de um grande personagem.

Conhece a cena de “*Mogli, o menino lobo*”, um dos grandes filmes animados de Disney³, onde o urso Balu encoraja Mogli, a pensar sobre a vida de um jeito diferente?

Balu canta sobre procurar somente as necessidades básicas para viver, sobre tentar relaxar e maneirar, e não gastar tempo procurando por coisas que não valem a pena ou que não podem ser encontradas. Ou, colocando de outra forma, explica a Mogli que a vida usando a velha boa regra de 80/20 pode ser muito menos estressante.

Para mim, “Somente o necessário”, poderia ser a música tema da preguiça produtiva. Quando puder, confira a letra completa da música, faça um passeio retrocedendo na memória e assista ao filme mais uma vez, curtindo Balu, o urso (cantante), ensinando a todos sobre as necessidades básicas da vida que você reconhecerá.

Se isto não for uma boa velha doo be doo be doo da preguiça produtiva, eu não sei então o que poder ser!

³ Mogli, o menino lobo, é um desenho animado, lançado em 18 de Outubro de 1967. O décimo nono desenho animado da coleção da Disney foi a última a ser produzida por Walt Disney, que morreu durante a sua produção. Foi inspirada na estória de Mogli, a criança selvagem, do livro com o mesmo título de Rudyard Kipling. O filme animado continua sendo um dos mais populares de Disney, que contém uma série de canções clássicas, incluindo “Somente o necessário” e “Quero ser como você”. A maioria das canções são compostas por Richard M. Sherman e Robert B. Sherman.

Posso trapacear?

É impossível para um homem ser enganado por outra pessoa, a não ser por si mesmo⁴, portanto, é a sua opinião que vale.

Então, já está pensando de um jeito “preguiçoso”? A combinação de inteligência inerente e preguiça subjacente já está fazendo efeito?

Provavelmente, deve estar se perguntando se realmente tem que ler o livro todo, estudar cuidadosamente cada capítulo, se conectar com cada ideia e experimentar em seu projeto de vida diário, a fim de atingir um plano superior de consciência sobre o que é a preguiça produtiva. Você deve estar pensando que isto se parece com uma carga grande de trabalho duro, considerando que este livro é, supostamente, para lhe ensinar a relaxar enquanto se está sentando em uma cadeira confortável.

Ou talvez você seja uma daquelas pessoas que precisa de pular para o final e ver o que acontece. Ou possivelmente, queira apenas validar o valor do livro, antes de investir mais do seu dinheiro ganho com o seu trabalho árduo, checando se tem algum tipo de resumo e conclusão.

Possivelmente você seja um estudante de gestão de projeto que, tendo deixado uma parte do seu trabalho inconcluso para o último momento – de novo – esteja correndo para aprender o máximo possível sobre os tópicos importantes e citações sobre este assunto e com o mínimo de esforço possível, no intuito de poder cumprir o prazo e também de alcançar uma nota aceitável.

Independente das suas razões, e no interesse extremamente egoísta de uma venda potencial deste livro, aqui está a resposta que você está procurando:

Sim!

Sim, você pode trapacear. Sim, pode pular o livro todo e ir direto ao capítulo “Dicas rápidas para chegar ao paraíso do preguiçoso produtivo”. E, sim, lá encontrará o que está procurando.

Mas – antes de ir até o final do livro – espero que em algum momento retorne ao próximo capítulo, em parte por que define o cenário que estrutura este livro (e as dicas rápidas), sob certo aspecto por que há muitas palavras sábias e ideias abrangentes que irão ajudá-lo no futuro, e parcialmente também, por que gastei muito tempo escrevendo este livro e, provavelmente, ficarei mal humorado, se não o fizer.

Ok, hora da decisão. Te vejo na próxima página – ou, mais tarde, perto do final do livro.

4 “É impossível para um homem ser enganado por outra pessoa, a não ser por si mesmo”. Ralph Waldo Emerson (1803-1882).

A teoria do dinossauro

Richard Owen⁵ talvez tenha entendido errado; aqui está uma visão alternativa para a tradicional...

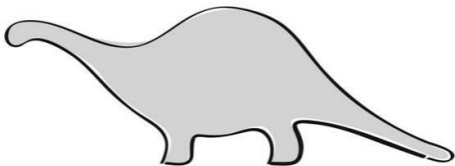
Este livro está estruturado em torno de uma teoria particular minha. É a minha teoria e de mais ninguém e assim se vai. Você está pronto?

Bom. Aqui vamos nós, então.

TEORIA DA SENHORITA ANNE ELK:

“Todos os brontossauros são finos numa extremidade e muito, muito mais grossos no meio, e, então finos de novo na última extremidade. Essa é a minha teoria, é minha, pertence a mim, e eu a tenho”.

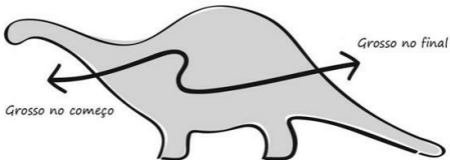
Monty Python



⁵ O táxon Dinosauria foi formalmente nomeado em 1842, pelo paleontólogo inglês Richard Owen, que o usou para referir-se à “tribo distintas ou subordem de répteis Saurian” que passou, então, a ser reconhecido na Inglaterra e em todo o mundo. O termo é derivado do grego das palavras deinos que significa “terrível”, “poderoso”, ou “maravilhoso” e da palavra sauros que significa “lagarto” ou “réptil”.

A TEORIA DE PROJETOS DO GERENTE DE PROJETO PREGUIÇOSO, PELO PONTO DO VISTA DA PREGUIÇA PRODUTIVA:

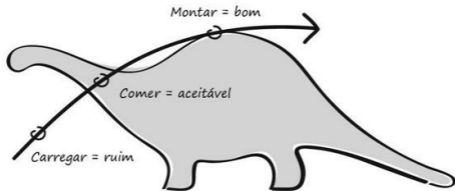
“Todos os projetos são grossos numa extremidade e muito, muito mais finos no meio e depois novamente grossos na última extremidade”.



A questão aqui é que, trabalhando pela regra do preguiçoso produtivo, um gerente de projeto inteligente deve aplicar seu tempo e esforço nas fases críticas do projeto, ou seja, no início e no fim, e menos tempo no meio ou na fase menos crítica. Nesta fase, há outras pessoas no projeto que devem fazer a maioria do trabalho duro, e você, provavelmente, merece um pouco de descanso de qualquer maneira.

EU TENHO UMA SEGUNDA TEORIA (ASSIM COMO A SENHORITA ANNE ELK⁶, A PROPÓSITO):

“Se você quer um brontossauro do ponto “a” para “b”, então se deve montar o dinossauro - e não carregá-lo!”



Aqui, o ponto é que, como um gerente de projeto inteligente, deve direcionar o projeto e não tentar carregá-lo e levar sua carga pesada, arrastando-se pelo caminho todo até o portão de entrega. Se o fizer, só encontrará fracassos, dor nas costas e mentiras que magoam.

Os próximos capítulos deste livro fornecem sugestões de como aplicar a regra 80/20 em seus projetos para que possa “trabalhar inteligentemente” e curtir os frutos da preguiça produtiva. Também se deve lembrar que isto tem a ver muito mais com o que você não “faz” do que o que “faz”. Faça as coisas que irão contribuir com os 80% e evite fazer as coisas que não vão.

Obviamente começamos pelo início, onde a teoria do Gerente de Projetos Preguiçoso, partindo do aspecto da preguiça produtiva, afirma que “todos os projetos são grossos em uma extremidade...”

6 A teoria de Anne Elk sobre os brontossauros é um resumo do trigésimo primeiro episódio de “Flying Circus”, que em português é “Os malucos do circo voador”, de Monty Python. Este filme tem Graham Chapman como um entrevistador de televisão e John Cleese transvestido como a paleontóloga Anne Elk em um programa de entrevistas intitulado: “Impulso”. O enredo deste episódio mostra como a entrevistada Anne Elk é incapaz de descrever a base real da sua suposta nova teoria paleontológica sobre os dinossauros, mais especificamente os brontossauros. A senhorita Elk passa a maior parte da entrevista dando voltas e repetindo “a teoria do dinossauro por Anne Elk”, e fazendo afirmações como “Minha teoria, que pertence a mim, é minha”. O fato é

que no final a nova teoria da senhorita Elk sobre os brontossauros é muito vaga: “Todos os brontossauros são finos em uma extremidade, muito, muito grossos no meio, e então fino novamente na outra extremidade”.

Grosso em uma extremidade

Por onde começar e com o quê, e depois disso o que vem em seguida?

Então, onde o gerente de projeto preguiçoso deve focar durante a fase inicial da extremidade grossa de seus projetos? E nesta extremidade inicial – caso esteja acompanhando, trata-se de uma terminologia real de gerenciamento de projeto – estou me referindo à iniciação do projeto. Bom, de qualquer forma a extremidade da iniciação. Existe um projeto, você é o gerente de projeto, e o projeto está começando. Como diz a grossa extremidade inicial.

Portanto, o que é que pode tirá-lo da sua cadeira confortável e fazê-lo entrar em ação correndo?

Em primeiro lugar, ficando à frente, e depois se mantendo à frente do jogo. Em seguida planejar uma estratégia de gerenciamento dos dois jogadores críticos em qualquer projeto – o patrocinador do projeto, que neste ponto já deve ser conhecido, e o desvio do projeto, que é desconhecido, mas que pode ser qualquer um ou todos, incluindo, caso você realmente esteja sem sorte, o seu patrocinador do projeto, ou, se for realmente estúpido, você mesmo.

E, finalmente, o gerente de projeto precisa planejar para 0% de falhas de comunicação, uma vez que esta atividade tem uma singular importância, levando em conta que em termos gerais 70% do tempo de um gerente de projeto deve ser gasto em alguma forma de comunicação.

“Um mau começo faz um final ruim”

Eurípedes (484 BC – 406 BC)

As três áreas onde se deve concentrar para garantir que o projeto – ou seja, seu projeto – começa no caminho certo, ou seja, na direção correta, com o impulso certo, e com os processos corretos e os controles implementados.

Existe uma máxima do gerenciamento que é bem conhecida e que diz: “Projetos não falham no final. Eles falham no início”. A falha no início é mais difícil de ser detectada e dói muito menos – por um tempo, pelo menos.

À frente no jogo

Comece da forma que você pretende continuar e prossiga do jeito que pretende terminar.

Normalmente, quando um gerente de projeto chega no início de um projeto novíssimo, então vai alcançar o momento em que tudo é paz, amor e bem estar

geral entre todas as partes envolvidas. O ciclo de vendas não estará incluso, caso os fornecedores externos estejam envolvidos; as festas de celebração estarão ainda na memória com as pessoas compartilhando entusiasmadamente as fotografias inoportunas na intranet, e todos estarão acreditando que será um tremendo sucesso com riquezas para todos ao virar a esquina. Este projeto será diferente de todos os outros projetos.

Os relatórios de caos⁷ serão relegados à caixa de lixo e o mundo será um lugar feliz e sorridente com abundante otimismo. Mas, sabemos qual é a realidade da história do projeto e as fases típicas que o projeto experimenta:

- Entusiasmo
- Confusão total
- Desilusão
- Procurar o culpado
- Punição dos inocentes
- Recompensa e promoção dos não participantes

Obviamente você quer evitar este cenário, e quer ser bem sucedido. Este não é, portanto, o momento para um gerente de projeto se entregar à preguiça, que virá depois. Não, agora, este é o instante em que estarão ocupados e visíveis, e irão carimbar a sua autoridade sobre o projeto desde o primeiro momento, o primeiro telefonema, a primeira reunião, e desde o primeiro passo dentro do escritório de projeto.

É neste ponto que o projeto pode ser ganho ou perdido pelo gerentes de projeto, porque é agora, e somente neste momento, que terão a oportunidade de dirigir e estruturar o projeto da forma que quiser.

É importante que todos saibam que você chegou e que exige que as coisas sejam feitas do seu jeito, da maneira certa, do modo que seja melhor para o projeto. Igualmente, é essencial que a sua equipe de projeto seja instituída sobre o porquê disso ser necessário e quais os benefícios que poderão ser alcançados através do trabalho à sua maneira – para eles, para você e para o projeto. A preguiça produtiva virá com o tempo, mas por enquanto assuma o controle e trabalhe duro. Agora é preciso entender exatamente o que você assumiu ou o que vieram junto com este projeto, caso você não tenha ativamente escolhido o projeto. Neste momento é preciso de obter mais informações e terá muitas perguntas a responder e muitas respostas para descobrir.

E, uma palavra de advertência, antes de começarmos: existe uma “lei” de gerenciamento de projeto que diz “As tentativas de se obter respostas no início de um projeto falham, uma vez que existem mais questões erradas do que corretas. As atividades durante as fases iniciais devem ser dedicadas a encontrar as perguntas corretas. Uma vez que as perguntas certas forem identificadas, as respostas corretas irão naturalmente aparecendo subsequente ao trabalho sem dor ou excitação e haverá uma compreensão do que o projeto pretende alcançar”. Isto é conhecido como a lei de Hoggarth.

Palavras sábias, na verdade, e acho que Hoggarth tinha os ingredientes de um gerente de projeto preguiçoso. Não desperdice seu tempo – seja produtivo, mas de uma forma “preguiçosa”.

PONDO EM PRÁTICA A ABORDAGEM DA PREGUIÇA PRODUTIVA

Comece como você decidiu que continue

Isto significa que você deve iniciar qualquer novo empreendimento, agindo e soando como se já fosse um sucesso e definindo os padrões que tanto anseia e necessários para fazer dessa iniciativa um sucesso. Neste caso, o seu projeto é o empreendimento e tem toda a intenção de fazê-lo um sucesso. Inegociável; isto é o que será e fracasso não é uma opção. Mesmo a sua atitude, quando assumir o controle deste processo de mudança, deverá demonstrar a todos que estão se juntando a um time vencedor e determinando que esta jornada terminará com um pôr-do-sol de sucesso.

Confiança gera sucesso

Demonstre o quão isto é sério, assegurando-se de que todas as partes envolvidas no projeto compreendam o que você precisa e espera deles e também de que forma espera recebê-los – seja referente à informação, tempo, suporte, orientação ou financeiro. Não o faça de forma agressiva, mas sim com autoridade.

Como parte deste processo, é igualmente importante explicar às pessoas porque é do interesse delas entregar aquilo que você pediu e fornece-lo da maneira que solicitou. Esta é a hora de instruir, caso seja necessário, sobre o que é bom para o projeto, também é lucro para os membros da equipe de projeto.

Vestido para o sucesso

Incorpore o papel a desempenhar. Mesmo que haja pessoas em seu time com as quais já tenha trabalhado anteriormente, deixe claro desde o início de qualquer projeto quem é o gerente de projeto. Vestindo-se deste modo pode ajudar a mostrar a sua posição, e, portanto, a sua autoridade. Note que não estou sugerindo que construa para si um pequeno trono dentro do escritório de projetos e coloque

um manto e uma coroa ou qualquer outra coisa semelhantemente maluca. Basta se vestir de maneira inteligente e comportar-se corretamente. É surpreendente, que mesmo em um ambiente de trabalho casual, vestir terno e gravata (para os homens) ou um terninho elegante e uma blusa (para as mulheres) pode adequar a sua atitude de forma positiva. Tente pelo menos uma vez por mês, caso não seja a regra, ou use em reuniões diretivas - ou sempre que considerar apropriado.

Controle a situação

Controlar a situação é sempre um grande começo para qualquer projeto (de uma maneira agradável, ou de um modo menos delicado, se for necessário). Nem todo o mundo aceitará a sua autoridade no começo do projeto. Um bom método de manter o controle é ter certeza de que as pessoas identificadas como prováveis criadoras de problemas, tenham suas partes do trabalho para serem entregues no início da duração do projeto. Assim sendo, caso aconteça por acaso de terem uma parte desafiadora que, talvez, eles não consigam entregar, então, você pode dizer “melhor assim”. Se eles falharem, então serão os malcriados desde o início do projeto. Não os deixem escapar de suas responsabilidades ou dos resultados finais esperados. Não estou dizendo para criar armadilhas para eles – não com essas palavras, de qualquer maneira – mas aproveite as oportunidades conforme possam ser apreciadas e use a sua experiência a seu favor. Adicione a isto, talvez, algumas partes do projeto que sejam fáceis para você e seu time entregar, e, então, você terá o controle da situação, com certeza. Vitórias rápidas podem ser boas para você.

Outra maneira de se certificar de que a sua autoridade não será questionada é estar preparado – como os escoteiros de sua infância – e estar pronto. Tenha aquele conveniente canivete de mil-e-uma utilidades; aquele com uma coisinha que tira pedras dos cascos dos cavalos. Bem, pelo menos, tenha um canivete suíço equivalente para o gerenciamento de projeto, limpo e polido em mãos em caso de necessidade.

Esteja preparado

Esteja preparado e assegure-se de estar ciente do que são fatos. Certifique-se que esteja informado de todos os fatos possíveis com antecedência – pesquise e tenha-os em mãos prontos para mostrar. A maiorias das pessoas falham em se preparar para estar consciente dos fatos; então, dominam as reuniões e conversas através da força bruta e reputação. Se você sabe e pode produzir os fatos que suportam e defendam a sua posição, é improvável que alguém tenha algo preparado em resposta. Quando souber de uma situação na qual gostaria de ter alguma influência irá surgir, prepare seus fatos, faça a sua pesquisa, faça as contas, consiga os fatos e os números, colha opiniões e ideias e esteja preparado

para referir as fontes das citações. Portanto, será capaz de fazer um argumento sólido, e também melhorar drasticamente a sua reputação como uma pessoa organizada e firme, alguém que está no controle e deve ser escutado e respeitado.

Antecipe tudo o que puder

Igualmente, tente antecipar qual será o comportamento dos outros e prepare suas próprias respostas de acordo. Isto não é fácil no início do projeto, frequentemente, não saberá as características das pessoas envolvidas. Mas poderá preparar suas respostas de acordo com os diferentes cenários possíveis que acredita que podem ser apresentados a você. Certifique-se de que a sua equipe de projeto mais próxima esteja com você nisto também. Você não está sozinho em tudo isso, por isso envolva os recursos que tenha em mãos e escute o que eles têm a dizer. Use-os para ajudá-lo a proteger a posição dominante e forte que deseja nesta fase crítica. Não basta antecipar o lado humano do projeto; antecipe o que for possível sobre o lado técnico, o lado do negócio, as influências externas, tudo e qualquer coisa que puder. Passar algum tempo pensando estrategicamente o cronograma do projeto e considerando os possíveis problemas ou riscos que podem ocorrer é uma coisa muito produtiva a fazer. Ao imaginar o que poderia acontecer e, em seguida, considerar o que poderia acontecer para evitar ou reduzir este problema ou risco irá colocá-lo em uma boa posição para se – ou quando – isto acontecer. É como um jogador de xadrez pensando nos movimentos na frente.

Estar bem preparado irá aumentar a sua aparente confiança e permitir-lhe ser assertivo sobre o que é importante para você.

Conheça o “jogo final”

Ao longo deste ocupado arranque de projeto, é fundamental que você queira conhecer e compreender o fim do jogo ou os trabalhos finais esperados que se deseja que o seu projeto alcance. É certo que, muitos projetos ainda estão em desenvolvimento com relação a esta fase da iniciação do projeto e, com o advento de métodos de projetos mais espertos nos dias de hoje, estes trabalhos desenvolvem-se (até um certo ponto) durante todo o ciclo de vida do projeto. Mas o jogo final deve ser visto como uma luz no final do túnel ou um farol no litoral. Qualquer distração do final de um projeto impactará a sua capacidade de tomar decisões criticamente corretas ao longo do caminho, cruciais no início do projeto, e a sua capacidade para dirigir o projeto de uma forma firme e verídica.

Acho que isso tudo soa como um monte de trabalho e um pouco contra intuitivo para todo o tema da preguiça produtiva. Bem, acredite, este é um investimento um tanto crítico e vai pagar dividendos enormes no decorrer do projeto, que irá permitir-lhe que se torne um gerente de projeto preguiçoso e sentar-se naquela

cadeira confortável. Mas, comece com um pé atrás agora e seu projeto será executado do segundo dia em diante; você terá que carregar o dinossauro o caminho todo até a data final. Por outro lado, faça-o agora e a sua vida será muito mais fácil até o final do projeto.

O conto do gerente de projeto onde a primeira impressão é a que conta (contra mim)

Como um gerente de projeto jovem e inexperiente, comecei trabalhando em um novo projeto em uma grande empresa com base na Escócia. Meu trabalho era fazer todas essas coisas que me ensinaram no meu recente curso de gerenciamento de projetos. Um bom curso, mas, como a maioria dos cursos, com base na teoria e nas melhores práticas documentadas. Então, sabia sobre as reuniões de abertura (kick-off meeting), patrocinadores, reunião de direção, controle do escopo, gerenciamento de problemas de gestão de risco e mitigação do trabalho, estrutura de divisão, planejamento orçamental e todas aquelas coisas realmente importantes.

O que não sabia era que haviam muitas coisas a mais para aprender e chegar a ser um bom gerente de projeto. O que sabia era que tinha um terno moderno e novo, e uma gravata, e uma pasta de documentos extremamente prática e novinha em folha para todos os meus arquivos de projetos futuros. Estava pronto.

Trabalhei para uma pequena empresa de software e, como parte de uma venda para este cliente, minha empresa poderia gerar alguma renda no momento da entrega e instalação do software. O técnico que foi instalar o software já estava no local, mas precisa de algum tipo de remendo para o software para resolver o problema.

Então deixei meu escritório, e me dirigi ao local do cliente, estacionei o meu carro e, a caminho a minha primeira reunião com o comitê diretivo, apareci no departamento de informática com a fita ⁸requerida na minha mão (e, é claro, na outra mão com minha pasta nova e brilhante). No caminho, passei por um grupo de pessoas, rapidamente fiz a minha entrega e voltei para o edifício principal e para a sala de reunião com tempo suficiente para a minha primeira reunião diretiva.

Fui recebido pelo presidente do comitê diretivo, um dos homens do grupo que havia passado minutos antes, quando fiz o meu caminho para o departamento de informática. “Quem é você então?”. Ele me perguntou, e quando expliquei que era o gerente do projeto, ele riu e disse: “Eu pensei que você fosse apenas algum técnico que havia se perdido”.

Ai, isso dói! Todo o treinamento e preparação que, sem mencionar o

investimento no belo terno e pasta, tinham ido para o lixo em questão de segundos. Mesmo que tenha parecido como tivesse sido feito de brincadeira, me levou pelo menos seis meses para ganhar a sua confiança de que eu era de fato um gerente de projeto real e que sabia o que estava fazendo e que ele podia confiar em mim. Esse primeiro encontro acidental teve implicações significativas para mim e para todos, tudo porque a primeira impressão não foi como havia planejado, isto tudo porque estava carregando uma fita de computador e, portanto, parecia um técnico⁹.

A primeira impressão realmente é a que conta. Faça com que a sua seja feita de forma correta.

Gerencie o patrocinador

Como controlar o seu maior trunfo e potencialmente a sua maior ameaça.

Para conseguir o sucesso de qualquer projeto é crítico ter um bom patrocinador de projeto, mas, como diz o ditado “Você pode escolher seus amigos, mas não pode escolher seus parentes” – e o mesmo vale para os patrocinadores de projeto. Então, o que é que faz um patrocinador de projeto ser bom e como lidar com quem você acabou de herdar para o seu projeto?

O patrocinador do projeto é o representante-chave das partes interessadas para o projeto e fornece o suporte necessário para o gerente com a responsabilidade primária de alcançar os objetivos e benefícios do projeto. Uma escolha inadequada do patrocinador do projeto pode impactar seriamente a possibilidade de sucesso deste projeto e fornecer ao gerente de projeto uma sobrecarga adicional indesejável.

Nessas circunstâncias, praticamente não é possível solicitar um CV¹⁰ dos patrocinadores e colocá-los em um processo formal de entrevista, bom como isto poderia ser para proferir a frase “Sinto muito, mas não acho que este trabalho seja para você neste momento”. Mesmo assim, você deve avaliar o patrocinador que tem e completar – de forma sutil, é claro – uma avaliação de quais são seus pontos fortes e fracos, de modo que possa adaptar os métodos de desenvolvimento e comunicação do seu projeto maximizando o apoio do patrocinador no projeto que esteja gerenciando agora.

Você também pode discutir abertamente os seus planos de gestão de projeto e de comunicação para garantir que eles adotem inteiramente o que você pretende e como pretende alcançá-los.

As responsabilidades do patrocinador de projeto geralmente incluem:

- Proporcionar direcionamento e orientação de estratégias e iniciativas.
- Negociar financiamento para o projeto.
- Participar ativamente no planejamento inicial do projeto.
- Apontar os membros da comissão diretiva do projeto.
- Trabalhar com o gerente de projeto no desenvolvimento do contrato do projeto.
- Identificar e quantificar os benefícios para o negócio a serem alcançados pela implementação bem sucedida do projeto.
- Revisão e aprovação de alterações de planejamento, prioridades, resultados, calendários, etc.
- Obter o acordo entre as partes interessadas quando as diferenças de opiniões ocorrerem.
- Auxiliar o projeto quando necessário (especialmente em situação de “fora do controle”) exercendo a sua autoridade organizacional e a capacidade de influenciar.
- Ajudar na resolução de questões de divisões dentro dos projetos.
- Presidir o comitê diretivo do projeto.
- Apoiar o gerente de projeto na resolução de conflitos.
- Tornar o projeto visível dentro da organização.
- Incentivar a participação das partes interessadas e construir e manter o mesmo nível de compromisso por meio de estratégias de comunicação eficazes.
- Assessorar o gerente de projeto em protocolos, questões políticas, possíveis sensibilidades, etc.
- Avaliar o sucesso do projeto após sua conclusão.

O patrocinador do projeto deve ser um gerente senior com poder organizacional e financeiro para agir rápida e decisivamente sobre toda a governança do projeto. É um papel ativo que exige uma relação de apoio trabalhando com o gerente de projeto e uma comunicação efetiva com os principais interessados. O patrocinador do projeto deve ter um amplo conhecimento do negócio, incluindo ter experiência e especialização nas áreas funcionais abordadas pelo projeto.

USANDO A ABORDAGEM DA PREGUIÇA PRODUTIVA

Perguntar a eles quais são as suas expectativas do projeto

É importante dar a largada do projeto com um bom começo e construir um relacionamento forte com o patrocinador do projeto. Não leve em consideração o que terceiros disserem sobre as declarações, referências, citações, ou rumores sobre a visão e as expectativas do patrocinador do projeto, como verdadeiras. Esclareça diretamente e considere apenas as palavras deles sobre o que querem e esperam.

Agora, pode muito bem ser possível que o seu patrocinador ainda não saiba o que se espera dele. Pode ser a primeira vez dele como patrocinador de projeto e o papel pode ser tão novo para ele como pode ser para você. Se o caso for este, você precisa ajudá-lo e orientá-lo nas responsabilidades que ele possa vir a ter.

De qualquer forma, pense bem como vai ser a sua primeira reunião com o patrocinador, novo ou não neste papel, conhecido ou desconhecido para você de projetos anteriores. O que seria razoável abordar em tal reunião?

Brinquei dizendo que você não poderia praticamente solicitar ao seu patrocinador as suas credenciais para este trabalho e fazê-lo passar por todo o processo seletivo formal. Na verdade, mais frequentemente do que o contrário, o patrocinador do projeto foi escolhido pela empresa bem antes de você ter sido selecionado como gerente de projeto. Mas vamos supor que você possa entrevistá-lo, o que pode ser divertido.

“Diga-me por que se considera a pessoa certa para este trabalho?” Bem, quais são as habilidades que você está procurando em um bom patrocinador de projeto?

“Quais os seus pontos fortes que vai trazer para o papel?” Quais são os pontos fortes que poderia fazer a sua vida como gerente de projeto muito mais fácil?

“Quais são os seus pontos fracos e quais atitudes você tomará para resolver estas questões?” Quais são as fraquezas que você procura a todo o custo evitar?

Gerencie a primeira reunião

Na preparação para a primeira reunião (entrevista) com o seu patrocinador, tente entender que alguns patrocinadores têm uma visão fixa do projeto e lhe dirão, e para o resto da equipe de projeto, exatamente o que desejam, quando os querem, e o que irá acontecer caso não consigam o que querem. Seja cauteloso com este tipo de patrocinador, a força de decisão e caráter pode desafiar suas habilidades em entrevistas. Mas, ainda assim, é essencial que você esclareça o propósito do projeto que você precisa executar e trabalhar em estreita colaboração com o patrocinador do projeto.

Outros patrocinadores de projeto podem ter uma visão que parece ser uma possibilidade conceitual indefinida desenvolvida com uma pequena dose de ilusão e auxiliada (supostamente) por uma pitada de abuso de substâncias ilegais.

Ok, então, o seu patrocinador estará situado entre algum lugar entre os extremos acima apresentados (se você tiver sorte). O que você deve estar se perguntando?

Faça as perguntas que precisa perguntar

Considere os seguintes tópicos-chaves: objetivos de negócio(s), o impacto antecipado dos produtos do projeto, padrões de qualidade esperados, riscos significativos observados nesta fase, datas importantes no horizonte do projeto, as principais partes interessadas (além de si mesmo e do patrocinador do projeto), e qualquer restrições orçamentais que sejam prováveis. Além disso, precisará de aprender qual o estilo de comunicação e relacionamento que este patrocinador em particular espera de você.

Como no capítulo anterior, as primeiras impressões realmente contam, então faça uma boa preparação. Se conduzir a sua primeira reunião de forma boa, profissional e confiante com seu patrocinador do projeto, não somente irá demonstrar a sua capacidade em seu melhor ângulo, como irá também prestar um valioso serviço ao seu patrocinador.

Comece com discussões que funcionam

“Diga-me mais sobre o projeto que temos”. Sinta-se livre para iniciar a conversa de uma forma simples, com uma questão em aberto, e depois seguir com outras perguntas que precisa perguntar, a fim de alcançar um nível adequado de confiança na sua compreensão desses temas-chaves – objetivos do negócio, o impacto antecipado dos produtos do projeto, padrões de qualidade, riscos significativos nesta fase, datas importantes no horizonte do projeto, partes interessadas e restrições orçamentárias.

Aqui vai uma dica: você está apenas fazendo um exercício para recolher informações no momento. Sei que disse para levar o projeto com mão firme desde o primeiro dia, mas, quanto ao patrocinador do projeto, aconselharia ser um pouco mais moderado no começo, pelo menos até compreender com qual tipo de patrocinador você está lidando. Você pode por seu pulso firme e negociar mais tarde, agora, apenas aprenda e procure digerir internamente o que é dito.

Agora precisa ir em frente e “entrevistar” o patrocinador do projeto. Mas o que aconteceria se o seu patrocinador falhar a entrevista? Considere primeiro se um trabalho de reparação pode ser posto em prática para ajudá-lo a “levantar o jogo”, ou alternativamente, pode-se preencher eventuais fraquezas que tenha identificado – tanto por processo ou por recurso? Se a falha é significativa, este

será um risco real para o projeto. Acho que agora restam apenas duas opções – este projeto não é suficientemente grande para nós dois, e um dos dois terá que deixar a cidade.

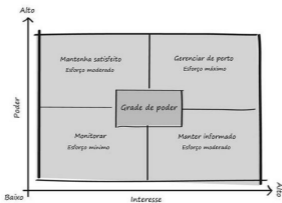
Uma vez que a entrevista já foi terminada, talvez você possa verificar as referências deles, ou o próximo passo seja levá-lo para fazer um teste psicotécnico...

Aqui está um teste simples que pode tentar usar, só para ajudá-lo a filtrar os casos extremos (a resposta está no final deste capítulo – não olhe ainda). Esta questão pode ou não auxiliar a identificar o perfil do seu patrocinador do projeto, mas no mínimo é uma grande diversão em uma reunião social da equipe de projeto.

Uma jovem mulher¹¹ vai ao funeral de sua mãe. Lá ela conhece um homem que nunca havia visto antes. Ela identifica-o como o homem dos seus sonhos e imediatamente se apaixona por ele. Ela não faz a mínima ideia de quem ele é e ninguém no funeral jamais o viu antes ou sabe quem é. Duas semanas depois, ela mata sua irmã? Por quê?

Aplique a grade de poder

Mas não vamos ser pessimistas, que não vai acontecer com você, não vai ter um dos exemplos extremos com o patrocinador do projeto e que não falhará na entrevista. Então, qual é o seu próximo passo? Bem, talvez deva considerar a base de poder que o patrocinador do projeto possui. Use a grade de poder abaixo para avaliar o seu patrocinador do projeto, avaliar a sua classificação de interesse neste projeto de alto para baixo e seu poder real na organização, também de alto para baixo.



Isto lhe dará uma indicação de como você deve trabalhar com o seu patrocinador. Na verdade, esta grade de poder é para todas as partes interessadas no projeto, e se acabar com um patrocinador do projeto no quadrante que está no

“interesse baixo” e “baixo poder”, você realmente tem um problema. É improvável que este patrocinador nunca irá apoiar seus esforços de gestão.

Os tipos de poder que contam

Mais uma vez para todos os interessados, mas em especial para os patrocinadores do projeto, é preciso estar ciente de que existe uma série de tipos de poder que podem estar presentes em qualquer organização.

Aonde é que o seu patrocinador se encaixa?

- Legítimo – que pode ser através de um título formal ou posição (autoridade).
- Recompensa – podendo ser através de uma capacidade de conseguir consequências positivas para as pessoas (a cenoura).
- Coercivo – através da capacidade de alcançar consequências negativas (a vara).
- Controle do caixa – isto pode ser através do controle do orçamento (dinheiro)
- Burocrático – através do conhecimento do sistema (inteligência)
- Referente – isto pode ser através da associação com alguém no poder (rede de contatos)
- Técnico – através de conhecimento técnico relacionado ao projeto (habilidade)
- Carismático – isto pode ser através da própria personalidade (temperamento)

Consegue categorizar o seu patrocinador? Provavelmente mais do que um tipo a partir da lista acima pode ser aplicado, e isto é uma coisa boa.

Descubra o que interessa para eles

Finalmente, é preciso entender o que eles vão ganhar com isso – como a experiência anterior de patrocinador foi (tanto em seus conhecimentos sendo um patrocinador como da experiência real do projeto, por exemplo, o projeto anterior foi um pesadelo?), caso seja apropriado. Mesmo que nunca tenham “patrocinado” anteriormente, sem dúvida, devem ter uma opinião baseada em histórias que ouviram falar sobre os projetos passados.

O que você vai ganhar com isso é a capacidade de trabalhar neste desejado estilo de gestão da preguiça produtiva e ainda assim entregar o resultado final ao seu

patrocinador. Gerencie bem o seu patrocinador e terá um aliado nas próximas semanas e meses.

E agora a resposta para a pergunta: Lembre-se:

Uma jovem mulher¹¹ vai ao funeral de sua mãe. Lá ela conhece um homem que nunca havia visto antes. Ela identifica-o como o homem dos seus sonhos e imediatamente se apaixona por ele. Ela não faz a mínima ideia de quem ele é e ninguém no funeral jamais o viu antes ou sabe quem é. Duas semanas depois, ela mata sua irmã? Por quê?

Bem, se você pensar de uma maneira muito peculiar, a ponto de que indique algum potencial psicopático (supostamente), então ela matou sua irmã, na esperança de que o misterioso estranho no funeral de sua mãe, também venha para o funeral de sua irmã, pois o único elo de conexão parece ser com a família. Ao criar outro evento crítico familiar, a mulher pode muito bem vir a vê-lo novamente.¹²

O CONTO DE UM GERENTE DE PROJETO ONDE O PATROCÍNIO ERA UMA MERCADORIA DESAPARECENDO RAPIDAMENTE

Certa vez participei de uma reunião, acompanhando outro colega mais experiente, com um grupo pequeno, com três indivíduos, em uma empresa inglesa. Esta companhia estava muito interessada em iniciar um projeto de mudança de negócio e nos contratou para completar uma avaliação da prontidão do projeto.

Esta avaliação era um serviço geralmente oferecido gratuitamente que levou dois dias e nos permitiu considerar o estado de “prontidão” para qualquer empresa que tenha planejado um projeto. Examinaríamos o caso do negócio, os objetivos e os resultados visíveis do projeto. Consideraríamos os riscos e as restrições. Avaliaríamos os recursos e o apoio à gestão do projeto. E, no final dos dois dias de entrevistas, iríamos embora e produziríamos um plano de projeto bem sucedido delineando o projeto a um nível elevado e indicando, através de um sistema de “semáforo”, todas as áreas de fraqueza no projeto: questões em vermelho exigindo uma ação obrigatória, antes de iniciar o projeto, e laranja para as questões que exigem uma ação o mais cedo possível dentro do ciclo de vida do projeto.

Assim, aparecemos no primeiro dia com um resumo para entrevistar “os três patrocinadores deste projeto”: o gerente de informática, o diretor de marketing e vendas e o diretor de operações.

Fomos recebidos pelo gerente de informática e expôs o esqueleto do projeto (isso

nos deu algumas preocupações, pois imediatamente parecia ser um projeto de informática ao invés de ser um projeto de negócios, o que é sempre um desafio). De qualquer forma, passamos duas horas com esta pessoa e, em seguida, nos levou para encontrar o diretor de operações.

Era um escritório agradável, com um grande quadro branco, e o meu colega esboçou tudo o que sabíamos sobre o que o projeto seria. Orgulhosamente, virou-se para o diretor de operações, confiante em seu estilo profissional e habilidade em absorver e rerepresentar informações, e perguntou se ele havia “esquecido de alguma coisa”. “Sim”, foi a resposta sólida, “O ponto!”.

Tornou-se claro, quando o gerente de informática e o diretor de operações começaram a discutir – discretamente no início e depois mais alto – que não havia quase nenhum nível de concordância entre os dois. Na verdade, parecia como se nunca tivessem sequer discutido isto antes. Um alerta vermelho sobre o nosso relatório estava garantido. Eventualmente fomos convidados a nos retirar do escritório e aguardar. Foi-nos apontado uma pequena área, com uma varanda, onde poderíamos esperar e, assim, numa manhã fresca de primavera, observávamos as redondezas pelo balcão e aguardávamos. E aguardamos. E aguardamos um pouco mais.

Finalmente, decidimos voltar para ver se havíamos chegado a algum consenso, ou se um dos combatentes havia terminado com o outro. Mas nada. Não havia ninguém para ser visto, em nenhum lugar. Confusos, conseguimos encontrar-nos de volta na área de recepção e dar um telefonema para o gerente de informática. Abalado e definitivamente agitado, nos levou para almoçar na cafeteria e depois indicou-nos a direção do diretor de marketing e vendas.

Foi a minha vez de falar, então me levantei e repeti a posição e o entendimento que tinha até o início da reunião com o diretor de operações, e aguardar. Esperava a repetição da última reunião. “Parece muito bom”, foi a resposta do diretor de marketing e vendas. Naturalmente, nós, e eu particularmente, ficamos enormemente aliviados. Estávamos de volta no caminho.

Bem, estávamos de volta, por dois minutos apenas!

“Dito isto, realmente não me importo muito”, riu o diretor de marketing e vendas. “Acabei de entregar meu aviso, me demiti, por isso não estarei por perto”.

Então fomos de três patrocinadores do projeto a nenhum deles em uma manhã: um porque estava saindo da empresa, um porque não tinha nenhuma crença ou apoio à proposta do projeto, e o último porque era muito fraco e não comunicativo para atuar como um patrocinador de projeto eficaz.

No final, não importava muito. Entregamos o nosso relatório da melhor forma que podíamos e o projeto nunca foi iniciado.

Gerencie o desvio

ATENÇÃO, ATENÇÃO, EXISTE UM DESVIO NO PROJETO

Não é malicioso e não está previsto, mas o desvio no projeto está lá fora e vai tentar no mínimo confundir o seu projeto. O desvio pode ser uma pessoa ou muitas, podem ter influência e autoridade ou não; podem estar na sua equipe de projeto ou fora do time; podem ser seu aliado ou não. Mas o que vão tentar e atrair para dentro do projeto, o projeto que você planejou tão cuidadosamente, é alguma mudança.

Desvio no projeto (como no desvio de funcionalidade, desvio de características, desvio na missão e desvio de escopo) é um problema em que os objetivos do projeto são colocados em risco por um aumento gradual nos objetivos globais no decorrer do projeto. Portanto, o desvio no projeto precisa ser cuidadosamente gerenciado, controlado, antecipado e tratado.

Qualquer mudança, no entanto, é boa e a única coisa que pode ter certeza em qualquer projeto é que alguma mudança irá ocorrer. Portanto, não é a própria mudança que devemos temer, mas a mudança de forma descontrolada e sem uma cuidadosa consideração de todos os seus impactos e suas consequências.

Portanto, tenha cuidado com o desvio no projeto. Como um homem sábio disse uma vez, há muitos anos “Mantenha a sua equipe de projeto por perto e o desvio no projeto mais perto ainda”. Bem, na verdade o que ele realmente disse foi “Mantenha seus amigos por perto e seus inimigos mais perto” e “ele” era Sun-Tzu, um general e estrategista militar chinês por volta de 400 anos AC e disse isto em seu livro “*A Arte da Guerra*”, mas consegue enxergar o quero dizer, com certeza.

USANDO A ABORDAGEM DA PREGUIÇA PRODUTIVA

O desvio é inevitável

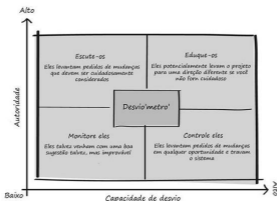
O desvio ou desvios estão lá fora e, em sua maioria de forma não maliciosa, só querem o que é melhor para o negócio – o que pode, ou não, vir a ser o melhor para o projeto. Lembre-se, seu trabalho é gerenciar o projeto e entregar os resultados concordados. Sua função é controlar as mudanças que aparecerem e apoiar apenas aquelas que são aprovadas.

Em geral, quanto mais tarde uma mudança é aprovada no ciclo de vida do projeto, então maior será o seu impacto nos custos. As lacunas identificadas cedo durante a fase de planejamento, através de protótipos, simulação ou qualquer um

desse meios, podem ser avaliadas e incorporadas com um nível menor de investimentos adicionais do que as alterações identificadas mais tarde. E aqui não me refiro apenas aos investimentos de custo.

Meça o tamanho do desvio

Por que não ver se poderia criar um perfil da sua equipe de projeto e avaliar o “desvio” geral do seu projeto? Use o desviômetro abaixo (sim, outra grade) considerando seus colegas e veja se consegue identificar os pontos críticos para potenciais desvios.



Ok, então já fez isto. Qual é o próximo passo lógico na defesa contra o aumento do escopo do desvio?

Use o processo

Você tem um processo de controle de mudança (pois bem, espero que tenha), então se certifique de que todos, e digo todos, entendam o que é, porque está ali e como aplicá-lo. Exibe-o na parede do escritório de projetos, imprime-o no mouse pads, camisetas, cartazes, tudo que ficar na vista das pessoas, o mais tempo possível. Portanto, quando a primeira mudança vier, garanta que esta passe pelo processo de mudança completamente, ao pé da letra, sem qualquer desvio, e use este caso como um exemplo para todos envolvidos no projeto verem.

Faça-a bem visível para todos como esta primeira solicitação de mudança tem que ser tratada, onde se encontra no processo, que decisões devem ser tomadas e quando, e qual será o resultado. Também explique as alternativas que podem ter aparecido: se acontecer da mudança ser rejeitada, então o que teria acontecido se ela tivesse sido aceita, e vice-versa.

Gerencie a mudança

Quando uma mudança não é uma mudança? Quando você tiver instruído o seu pessoal o suficiente então eles não irão originá-la neste processo. Lembre-se, seu

trabalho é entregar o projeto. Conceitos visionários não são para seus devaneios; os seus são a realidade prática de entregar no dia certo, dentro do custo e com o nível de qualidade concordada.

Frases que ninguém no comitê terá o prazer de ouvir incluem “OK, tivemos um pouquinho de desvio no escopo. Não sei de onde veio, mas você viu esse pequeno dispositivo legal que adicionamos...”

O uso de métodos mais ágeis¹³ do projeto também pode reduzir a extensão do escopo de desvio. Um princípio fundamental do Scrum¹⁴, por exemplo, é o reconhecimento que os clientes podem mudar de opinião durante o projeto sobre o que querem e precisam (muitas vezes chamados de requisitos da agitação), e que os desafios imprevisíveis não podem ser facilmente tratados de uma maneira tradicional prevista ou planejada. Como tal, o Scrum adota uma abordagem que a necessidade não pode ser totalmente entendida ou definida, enfocando em vez disso na maximização da capacidade da equipe em entregar rapidamente e responder às necessidades emergentes.

Estacione-o no estacionamento

Uma ótima maneira de manter as pessoas felizes é dizer “agora não, mais tarde...”. Isso ocasionalmente funciona até mesmo com meus filhos.

O “estacionamento” é um meio de registrar sugestões e alterações solicitadas, ou mesmo apenas as ideias, em um determinado lugar para que não sejam esquecidas. As pessoas ficarão muito mais felizes se souberem que sua grande ideia não foi esquecida ou amassada e jogadas no cesto de papéis. Se eles podem ver que você observou devidamente e considerou a ideia deles e somente adiou a ação até uma data posterior (após esta fase do projeto), então estarão menos propensos a queixar-se e causar problemas para você.

Estacioná-lo, mas não esquecê-lo

Mas não se esqueça do estacionamento – você terá que fazer algo com isto no final do projeto. Gostaria de sugerir que inclua todas as sugestões como uma seção no seu relatório de encerramento do projeto. Desta forma, as pessoas vão ver suas ideias como contribuições valiosas, e as que foram devidamente geridas pelo projeto, por você e pela empresa. Então, o comitê diretivo do projeto irá decidir se vão considerá-las para a próxima fase do projeto ou rejeitá-las. O importante é que este mecanismo não desencoraje as pessoas de sugerirem ideias, não as coloque contra o projeto, não entope o sistema com solicitações de mudanças desnecessárias e, finalmente, vai removê-lo do papel de carrasco (se, de fato, é o resultado final).

Agradeça a eles, agradeça a todos

E, finalmente, apesar dos diferentes níveis de desvios por aí, a despeito de como você se sente com relação às mudanças, e não obstante de onde você se encontra no ciclo da vida do projeto, agradeça a cada contribuinte pela sugestão dada.

Com certeza, prepare-os para o que você espera, eduque-os no processo e no impacto, convença-os a permitir que estacione as ideias deles no estacionamento, mas não os deixe alienados. Provavelmente estão apenas tentando ajudar.

O CONTO DE UM GERENTE DE PROJETO DE QUANDO UM NÃO, NÃO SIGNIFICA REALMENTE UM NÃO

O comitê diretivo do projeto era bem grande neste que tive que administrar, no começo da minha carreira como gerente de projeto. Havia no comitê, como existem na maioria dos projetos, algumas pessoas excêntricas. Um indivíduo em particular teve uma atitude muito específica neste projeto, que depois acabaria por descobrir, com intenções bem determinadas. Sim, foi um projeto encomendado pela companhia como um todo, mas, como essa pessoa tinha, através da sua família, uma ligação particular com os fundadores da empresa, ele se sentiu que tinha uma relação especial e autoridade.

De qualquer forma, no trabalho de especificação que ocorreu ao longo de um período de três meses, uma funcionalidade específica foi requisitada, investigada, revisada e formalmente rejeitada após uma discussão ponderada. No geral, sentiu-se que este aspecto, que talvez poderia ser algo legal, mas não crucial para o sucesso total do projeto, nem foi esmagadoramente desejado pelos usuários que se tinha em vista. E, tanto quanto eu estava preocupado, acabou e pronto. Seguir em frente.

E seguimos em frente. O projeto já estava em andamento, quando ocorreu que eu estava na área de descanso desfrutando um café, um pouco de paz e tranquilidade quando o “sujeito” se sentou à minha frente. “Como é que o trabalho vem se desenvolvendo de acordo com a minha solicitação?”, perguntou ele.

Bem, no início estava meio confuso, mas depois de algum tempo conversando ficou claro que estava se referindo ao seu requerimento de capricho, aquele que o comitê havia rejeitado. Era como se nunca tivesse ido a nenhuma das reuniões de revisão da especificação, que nunca tivesse recebido ou lido nenhuma das comunicações de mudança, e certamente, não estava presente na reunião quando este pedido em particular foi rejeitado. Expliquei a situação mais uma vez. “É uma pena”, foi a única resposta que recebi, e fui deixado sozinho na mesa com o meu café, mais uma vez.

Acabei concluindo que a conversa foi resultado da confusão de alguma outra

pessoa e esqueci isto rapidamente. Eu talvez tenha de fato mudado rapidamente a minha atenção para um bom pedaço de bolo de chocolate que estava deliciando junto com o meu café.

Na reunião diretiva seguinte, tive um momento de déjà vu quando nós dois, no momento antes da reunião propriamente começar, tivemos uma conversa quase idêntica. A única diferença foi a resposta que além do “É uma pena” foi anexado com um comentário “isto realmente iria nos ajudar se o tivéssemos, que ruim”. Pacientemente, expliquei a situação mais uma vez. Isto, infelizmente, não foi o fim desta situação.

Algo semelhante aconteceu durante os próximos dezoito meses em intervalos irregulares. As conversas eram iniciadas, fora das reuniões, quando estava na máquina de café, no estacionamento de carros, no caminho para a recepção, mas nunca foram como uma confrontação e nunca agressivas. Eram sempre educadas e com um tipo de tristeza e conclusão melancólica, toda vez que eu respondia da mesma forma: “É uma pena”.

Era como o peixinho dourado dentro do aquário com a capacidade de três segundos de memória.¹⁵ “Oh, olha o castelo...” – nadar, nadar, nadar; “Oh, olha o castelo...”, nadar, nadar, nadar; “Oh, olha...” – você pegou a ideia. Todas as vezes explicava a história, o processo e a decisão. E toda vez recebia a mesma resposta, mais ou menos: “É uma pena”.

Finalmente chegamos à aceitação dos testes e a aprovação do comitê diretivo.

Apesar de todas as formalidades do processo que foram instituídas, a despeito das especificações assinadas estarem armazenadas remotamente, não obstante o contrato estar trancado no jurídico, e apesar de todos os meus esforços, a aprovação foi adiada até que o “aspecto especial” que foi tão desejado pelo meu colega fosse devidamente custeado novamente, desenvolvido, testado e aceito.

Como isso aconteceu? O que fiz de errado?

Por alguma razão, fui derrotado. A pessoa em questão conseguiu o papel de gerente de aceitação, o que lhe deu uma posição de maior poder. Em segundo lugar, a mesma pessoa utilizou a sua influência com os poderosos a fim de obter o seu próprio caminho, esta influência ultrapassou a própria convenção do projeto. Também fui enganado pelo seu comportamento calmo, sua paciência em aceitar aparentemente tudo cada vez que lhe explicava a situação e aparente (repetitiva) aceitação do que estava lhe dizendo.

Esta pessoa representou um subconjunto do grupo muito especial de “alta autoridade – alto desvio”, enfocado em uma mudança especial que para ele tinha

uma importância muito grande. Não para o negócio como um todo, mas pessoalmente – para ele. Nunca conseguiria vencê-lo, mas talvez devesse ter registrado novamente a solicitação de mudança e tê-la passada pelo processo e tê-la apresentada ao comitê diretivo pela segunda vez. Nunca vou saber. Talvez se a sua atitude tivesse sido diferente, argumentando e exigindo, então, a situação poderia ter sido tratada muito mais cedo. Mas não foi.

O desvio no projeto vem em todas as formas e tamanhos, por isso tome cuidado.

Falha de Comunicação

Como evitar de ter um colapso nervoso e ficar louco

Há, ao meu ver, um grande livro – *Gerentes de Projeto Alfa* escrito por Andy Crowe¹⁶ – que fala sobre “o que os 2% da cúpula sabem que todos os outros não” e realmente identifica a comunicação como uma área fundamental que os gerentes senior de projetos se distinguem.

O livro, baseado em uma pesquisa com 5.000 gerentes de projetos, afirma em suas conclusões que “A boa comunicação é composta por muito mais do que a forma em que é entregue. A informação propriamente dita, o método utilizado e o tempo certo em que ela é entregue, tudo isso contribui para uma comunicação eficaz”.

A comunicação de um projeto é um processo de duas vias. Você está se comunicando com os outros e estará recebendo a comunicação de volta, e as complexidades normais dos filtros e dos ruídos tipicamente confundem o processo de dar e receber informações claras, precisas e compreensíveis. A comunicação também é sequencial, comunicada através de cadeias de pessoas, o que irá adicionar o efeito dos “sussurros chineses” – intencionalmente ou acidentalmente.

Quando se adiciona a isto, o grande volume de comunicação que existe nos dias de hoje – email, chamadas telefônicas (fixas e móveis), escrita, apresentada, verbal e assim por diante - então, a vida pode ser muito difícil para o gerente de projeto que precisam aprender o que precisam aprender e compartilhar o que necessitam compartilhar.

Foi-me ensinado uma verdade no início dos meus dias como gerente de projeto: relatório não é comunicação! É uma realidade de que os fatos críticos e as verdades importantes são enterrados em algum lugar em um relatório que as pessoas certas talvez estejam em posse, não significa de forma alguma que eles tenham recebido a mensagem.

Também aprendi que perder tempo e esforço em comunicação “defensiva” e

“ofensiva” – tipicamente enviando emails nos dias de hoje – é verdadeiramente inútil e irá distrair o gerente de projeto das questões reais. Sei que a construção de uma trilha de email que, para ser franco, “cobre a sua bunda” é fácil de fazer, mas os resultados melhores podem advir se dirigir esses mesmos esforços em uma comunicação realmente eficaz.

A comunicação eficaz é sobre como isolar a informação crítica, utilizando o método de comunicação ideal para a pessoa (ou pessoas) com a qual precisa se comunicar, e entregando esta informação no tempo apropriado. Gostaria de acrescentar também que, para garantir que você receba as informações corretas de volta, é preciso instruir as pessoas sobre as informações que precisa, como gostaria de recebê-las e quando.

USANDO A ABORDAGEM DA PREGUIÇA PRODUTIVA

*“Se você quer me persuadir,
deve pensar os meus pensamentos,
sentir os meus sentimentos,
e falar as minhas palavras”*

Cícero, o orador romano e estadista, disse uma vez.

Comunique-se como os outros precisam que se comunique

Este livro inteiro é realmente sobre a comunicação, mas esta parte cobre especificamente a comunicação. E os gerentes de projeto preguiçosos vão pensar muito, muito cuidadosamente sobre o que precisam comunicar e como precisam se comunicar, e porque estão se comunicando o que estão comunicando. A orientação geral é que cerca de 70% do tempo de um gerente de projeto será gasto em comunicação. Isto é 70%!

Então, se usar o jogo da preguiça produtiva de alguma forma, e aplicá-la só em uma área de gerenciamento de projetos, sem dúvida nenhuma deve fazê-lo aqui, na parte de comunicação. Esta é de longe a atividade maior e que oferece a maior oportunidade de passar mais tempo na cadeira confortável. Imagine se seria capaz de poupar um tanto dos 70% do seu tempo, quanto mais relaxado você seria?

Entenda como a comunicação funciona

Agora pode ir e fazer o seu dever de casa, ler um livro, participar de um curso, pesquisar na Internet qualquer coisa que lhe interessa, e vai encontrar muita e muita e muita informação sobre comunicação.¹⁷ Realmente não quero ser muito técnico aqui, mas simplesmente para que tenha um entendimento básico, aqui está o resumo.

Existe uma fonte – alguém/algo enviando informações.

Existe um meio – este é a forma pela qual a informação é enviada. Talvez seja falada ou eletrônica (fax, email, web, etc.) ou através de telefone; talvez seja na forma de papel (carta, cartaz, memorando, notas, etc.), ou pode ser visual – uma imagem – ou um som. Pode até ser silencioso através de um olhar, um cheiro, a linguagem corporal, cores ou conjunto de texto (números ou letras).

Então, temos o que é conhecido como receptor – alguém/algo que está recebendo a informação.

E a parte final do processo que é a resposta. A fonte não sabe se a comunicação que foi enviada foi recebida com sucesso a menos que algum tipo de resposta seja recebida (alguma ação ou mudança de comportamento).

Ok, pegou isto, fácil, né? Bem, não, existe um pouco mais (muito mais se estudar o tema corretamente)...

A comunicação não é somente simples. Existem vários tipos de meios pela qual se pode enviar uma comunicação e a forma que o receptor entende a informação pode ser bem diferente da forma pretendida. A maioria de nós poderá ter recebido uma mensagem de texto de alguém que tomamos por algo completamente diferente daquela que foi pretendida, por exemplo, e o mesmo pode ser aplicado para os e-mails.

Além disso tudo, na verdade existem barreiras na comunicação que podem adicionar desafios de comunicação de forma bem sucedida e clara. Isto pode incluir:

- A língua (você está se comunicando com pessoas de línguas diferentes, ou, se na mesma língua, pode haver um desequilíbrio no nível de conhecimentos linguísticos ou dialetos locais podem estar adicionados).
- O conteúdo (talvez haja conteúdo técnico complicado envolvido ou siglas ou apenas palavras longas que nem todo mundo compreende. Outra variante dessa situação são os níveis de conhecimento e experiência do remetendo e do receptor).
- A compreensão ou a falta desta sobre o que o receptor quer ou precisa (como desejam ser comunicados e como querem se comunicar).
- A resposta (pode haver um nível de retorno inadequado, ou mesmo nenhum – você já esteve em uma longa conferência de chamada, onde ninguém diz nada além do alto-falante?).

- A emoção – o seu próprio humor pode causar interferência de comunicação (se está com raiva ou chateado).
- A qualidade da informação a ser enviada.
- O meio utilizado (pedir demissão do seu emprego por torpedo não é aconselhável, por exemplo).
- A falta de confiança e honestidade na fonte de informação.
- A falta de atenção do receptor (talvez uma questão de prioridade, o status da fonte ou apenas pouco habilidade para escutar).
- As diferenças culturais.

Existem tantos fatores que é surpreendente que podemos nos comunicar, assim como o fazemos diariamente.

Muitas vezes falho nisto. Por exemplo, quando digo aos meus três meninos que é hora de dormir deveria ser fácil. “Adam, Sam, Scott, hora de dormir”- trabalho feito. Na verdade, estarão assistindo TV ou em seus laptops ou jogando seus vídeos games, ou geralmente, fazendo as três coisas ao mesmo tempo. Vou estar em algum lugar na casa e eles não vão escutar de qualquer maneira, e mesmo se escutassem, filtrariam a minha mensagem porque não querem ouvir particularmente esta informação. E por isso, resulta na mensagem a ser enviada muitas vezes, em diferentes escalas e volumes (acompanhada por crescentes ameaças/incentivos).

Seja honesto e aberto

Então, depois de ter resolvidos todos os desafios de comunicação acima, gostaria de sugerir que, para manter altos níveis de comunicação bem sucedida e produtiva, é muito importante que seja honesto e aberto em todas as suas comunicações. Mesmo que não possa compartilhar tudo com os outros, pelo menos seja aberto e diga que esta é a situação e descrever o porquê.

Seja honesto e mantenha suas promessas, faça aquilo que diz que iria fazer, e entregue aquilo que disse que entregaria. Confiança é extremamente importante. A falta de confiança ou honestidade na fonte (você) é, como já vimos, uma das barreiras da comunicação. Mas se você falhar com alguém, então, eles não somente serão susceptíveis a resistir futuras comunicações, como também serão menos tolerantes quando se tratar de compreender tais comunicações.

E finalmente, a honestidade na comunicação deve estender-se a não prometer muito e não exagerar em nada.

Tem um bom ditado sueco que diz: « Sälj inte skinnet förrän Björnen är skjuten » ,

que mais ou menos traduzido quer dizer “Não venda a pele antes de o urso ser baleado”.¹⁸ Qual o ponto da comunicação bem sucedida com alguém e superar todos os desafios que isto implica, somente para comunicar algo que não seja nem ao menos verdadeiro?

Comunique-se de forma moderna

Agora comece com o mundo moderno. O mundo dos e-mails e torpedos/sms e informação eletrônica, dos telefones celulares e BlackBerrys, das teleconferências e webinars, da comunicação quase instantânea. Então, não deveria ser mais fácil nos dias de hoje?

Bem, “sim” mas também “não”, e o “não” é principalmente devido a três fatores. Um deles é o aumento maciço na comunicação não visual – e-mail, torpedos/sms, telefone, teleconferências, etc. – e menos atividade visual (tanto no envio como no retorno), aumentando o risco de mal-entendidos. Até tentamos compensar isso; pense na carinha de “sorriso” que adicionamos nos e-mails e torpedos/sms, por exemplo. Segundo, há um aumento igualmente massivo no volume de comunicação a cada dia – quantos e-mails você recebe todo dia? E o terceiro, o desenvolvimento da velocidade da comunicação significa menos tempo no que diz respeito ao receptor(es). Nos tempos da carta escrita, de longe mais tempo era gasto na construção dessa forma de comunicação. Quantas vezes leu mais tarde alguma coisa que tenha escrito e pensado: “Não quis dizer isso”, ou quantas vezes copiou alguém em um e-mail sem verificar o histórico do e-mail?

A comunicação eficaz, porém breve, é sempre recomendada. Então, aqui está a minha lista das 10 melhores dicas sobre como obter a produtividade preguiçosa quando se trata de comunicação:

1. Compreenda como as pessoas, indivíduos, cada um quer receber comunicados e ajuste o seu estilo para agradá-los.
2. Explique às pessoas como, de que forma (e porque) você quer (necessita) ser comunicado.
3. Priorize as metas de comunicação (caso temporariamente ficar sobrecarregado, reduzir a comunicação conforme a lista de metas).
4. Dê validade à comunicação que está fornecendo para o receptor seja funcional – em particular, para as informações críticas, a comunicação escrita precisa ser suportada pelo seu esclarecimento oral?
5. Delegue de acordo com o planejamento – você tem uma equipe de projeto para não ter que estar envolvido com tudo (decidir com antecedência o

que pode ser delegado e faça isso acontecer).

6. Filtre – o que você recebe; não se envolva em tais comunicações nas quais sua ação não é requerida e que simplesmente alguém o copiou, e delegar sempre que tiver uma oportunidade.
7. Delegue por eventos - de acordo e quando receber novos tópicos de comunicação sempre considerar quem pode dar conta disto no seu lugar (e então, faça cumprir a delegação).
8. Aproveite os benefícios reais da auto resolução (não estou dizendo para não fazer o seu trabalho, mas realmente é incrível como muitos dos “problemas” ou “questões” podem ser respondidas ou resolvidas sem o seu envolvimento, portanto não se intrometa de imediato; dê uma chance para os outros).
9. Não se envolva só porque parece interessante – pergunte a si mesmo “será que quero me envolver?” e depois “preciso me envolver?” E envolver-se somente se responder “sim” para ambas as perguntas.
10. E agora, vamos para o e-mail, adorável, adorável e-mail – as características e as funções dos programas de e-mails são muitas, mas pessoalmente acho que isso leva a muitas formas de abuso...
 - a. Em primeiro lugar, diria não o salve, apenas edite-o, filtre-o, resuma-o, armazene-o – e não guardá-lo em seu programa de e-mail, coloque a essência do que a mensagem de e-mail é em algum lugar qualquer para referência posterior. Normalmente, tenho menos de vinte e-mails no total na minha caixa em qualquer momento, mas recebo um monte de correios eletrônicos a cada dia. Mantendo a lista de mensagens baixa, fica mais fácil de ver os novos e-mails que entram e lidar com eles quase que imediatamente, e nunca me sinto sobrecarregado desta forma.
 - b. Muitas pessoas vão discordar de mim com relação aos e-mails, mas pessoalmente acho que “Se tiver que rolar a barra da tela, você perdeu o controle”, então pode esquecer-se das suas regras extravagantes de correios eletrônicos e dos filtros e afins. Diria simplesmente que lide com isto e siga em frente.
 - c. E faça um favor a si mesmo e a todo o mundo, não copie para as pessoas só porque sente que deve, não crie listas de distribuições cada vez maiores, remova as pessoas das suas listas se puder (e porque responder a todos o tempo todo? Isto não é necessário), não use cópias ocultas, remova o histórico do e-mail quando for irrelevante, e não copie a si mesmo nos e-

mails (se acha que precisa deste tipo de histórico de auditoria, então, provavelmente já está ferrado de qualquer jeito).

- d. Por último, mas não menos importante, se tiver que transmitir algo a alguém, pense duas vezes sobre isto, leia o e-mail inteiro cuidadosamente, e depois de pensar sobre isto uma última vez antes de se permitir clicar o botão “Enviar” – E-mail é ótimo, mas use-o sabiamente.

Comunique o plano de Comunicação

Cada projeto deve ter um plano de comunicação implementado. Certifique-se de que todas as pessoas saibam qual é este plano, e como deveriam estar contribuindo para isso. Além disso, verifique a sua eficácia regularmente. Se precisar de emendas, faça-o – e diga para que todos fiquem a par.

Relatório não é comunicação

Outra bem conhecida lei de gestão de projeto, a lei de Cohn, resume isto muito bem. “Quanto mais tempo gastar na elaboração de relatórios sobre o que está fazendo, menos tempo terá para fazer outras coisas. A estabilidade é alcançada quando você gastar todo o seu tempo fazendo nada, mas relatando sobre o nada que está fazendo”.

Juntando todos os relatórios fantásticamente precisos e detalhados e enviando-os para qualquer um e todos definitivamente não estão se comunicando. Estes não serão lidos – ninguém tem tempo ou interesse em fazer isso - e não serão avaliados e, pior ainda, quando contêm informações críticas do projeto, porque serão ignorados. Você estará desperdiçando o seu tempo.

O CONTO DE UM GERENTE DE PROJETO SOBRE OS PERIGOS DA COMUNICAÇÃO PERTO DA MÁQUINA DE CAFÉ

Trabalhando para uma empresa japonesa, assumi a função de gerente de projeto quando o projeto já estava em andamento por quatro meses. Houve outro gerente de projeto antes de mim, um colega que tinha decidido “seguir adiante”.

Sendo um diligente e consciente gerente de projeto, sentei-me com a equipe e analisamos o plano e o cronograma. Rapidamente tornou-se claro que o projeto seria entregue atrasado, ao invés de estrear no dia primeiro de fevereiro, estava mais para dia primeiro de maio como data atíngivel.

Antecipando a discussão que teria que ter primeiro com o gerente de projeto do cliente, e, em seguida, o comitê diretivo mais tarde, obedientemente pesquisei e documentei as razões por detrás dos três meses de derrapagem. Com toda a honestidade, 95% dos problemas se deviam ao cliente. O que meu antecessor não tinha feito foi comunicar estas derrapagens de uma forma adequada. Poderia

encontrar todas as causas e consequências profundamente enterradas nos relatórios de status do projeto (cada um com uma média de doze páginas!), mas nada disso tinha sido trazido à superfície nas reuniões recentes do projeto ou nas reuniões com o comitê diretivo, e esta notícia foi, como consequência, um choque.

Então, totalmente preparado para o meu encontro com o cliente mais tarde, precisei ir ver outro cliente na mesma rua. Quando saí, comentei com o meu arquiteto técnico que estaria fora, mas voltaria por volta das três horas e “daria a má notícia em seguida”.

Eu saí. Depois retornei.

A primeira pessoa que encontrei no meu retorno foi o meu arquiteto técnico que alegremente me informou que tinha encontrado o gerente do projeto do cliente perto da máquina de café mais cedo e lhe tinha dado a notícia.

E o resultado? Bem, tive uma reunião difícil, e nunca tive a oportunidade de apresentar os fatos desta situação e preparar o terreno para dar a notícia de forma adequada. Entrei na reunião com um pé atrás e a partir deste momento que entrei pela porta, nunca me recuperei. Também fui substituído neste projeto depois de algumas semanas e o terceiro gerente de projeto assumiu o controle e entregou o projeto (no dia primeiro de Maio).

Nosso erro? Não conseguimos nos comunicar desde o início do projeto de forma adequada, e, quando há uma má notícia que foi comunicada de forma inadequada e casual, sem controle ou consideração. Minha falha foi que não me comuniquei bem o suficiente com a minha equipe de projeto o que pretendia fazer e porque queria fazer isto desta maneira, nem mesmo as consequências em potencial de não ser capaz de fazê-lo desta forma.

7 O Standish Group regularmente publica os relatórios de CHAOS, o qual estuda as razões do porque os projetos de informática falham nos Estados Unidos.

8 Para vocês, jovens aí a fora, uma fita magnética para armazenamento de dados era enrolada em bobinas (10,5 pol/26,67 cm) grandes. Este era de fato o padrão para grandes sistemas de computadores e se manteve até o final dos anos 80.

9 O autor gostaria de reconhecer que algumas das pessoas mais simpáticas que já conheceu, sentiam-se orgulhosas de serem chamadas de técnicos e que isto não é uma coisa ruim.

10 O CV, também chamado de curriculum vitae ou currículo, às vezes soletrado curriculum ou currículo, é um documento que contém um resumo ou lista de experiências profissionais relevantes e educação. Este normalmente é o primeiro item que um potencial empregador espera daqueles que estão à

procura de um emprego e é usado por aqueles que se candidatam, geralmente seguido de uma entrevista, quando se procura um cargo.

- 11 Não precisa ser necessariamente uma mulher; neste caso o sexo não faz nenhuma diferença tanto na pergunta como na resposta.
- 12 Só encontrei três pessoas até agora que responderam a esta pergunta corretamente (ou incorretamente, dependendo de sua visão da vida). Cada uma dessas pessoas responderam esta questão quase que imediatamente e ficaram atônitos que ninguém tinha conseguido ver esta solução. Preocupantemente, uma delas é a minha esposa, Lisa.
- 13 As metodologias ágeis geralmente promovem um processo de gerenciamento de projeto que incentiva a inspeção frequente e adaptação, uma filosofia de liderança que incentiva o trabalho em equipe, a auto-organização e a prestação de contas, um conjunto de melhores práticas de engenharia que permite a entrega rápida de um software de alta qualidade e uma abordagem de negócio que alinha o desenvolvimento com as necessidades dos clientes e os objetivos da empresa.
- 14 O Scrum é um processo iterativo incremental de desenvolvimento de software geralmente usado juntamente com o desenvolvimento ágil de software. Apesar do fato de que o “Scrum” não ser uma sigla, algumas empresas que estão implementando o processo tem adotado a letra maiúscula para a palavra toda (ex. SCRUM). Apesar do Scrum ter sido concebido para ser utilizado em gerenciamento de projetos de desenvolvimento de softwares, pode ser usado em equipes de manutenção de software ou como abordagem de gestão do planejamento.
- 15 Sim, sei que o peixinho dourado não tem uma capacidade de memória de três segundos. Uma pesquisa feita pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Plymouth, em 2003, demonstrou que o peixe dourado tem uma capacidade de memória de pelo menos três meses e pode distinguir diferentes formas, cores e sons. Eles foram treinados para empurrar uma alavanca para ganhar uma recompensa de comida, quando a alavanca foi alterada para funcionar apenas durante uma hora do dia, o peixe aprendeu rapidamente e passou a ativá-lo no momento correto.
- 16 Trechos e ideias deste livro são reproduzidos aqui com a permissão do autor e da editora, Velociteach.
- 17 A comunicação é o processo pelo qual a informação é transmitida por um emissor para um receptor através de um meio. A comunicação requer que todas as partes tenham uma área de comunicação comum. Há meios auditivos, como falar, cantar e, por vezes, o tom da voz, e os não-verbais, os meios físicos, tais como a linguagem corporal, linguagem gestual, paralinguagem, tato, contato com os olhos ou o uso da escrita. A comunicação é definida como um processo pelo qual designamos e

transmitimos significado em uma tentativa de criar um entendimento compartilhado. Este processo requer um vasto repertório de habilidades em processamento intrapessoais e interpessoais, ouvir, observar, falar, questionar, analisar e avaliar.

- 18 Pelo menos é isso que eles me dizem o que isto significa, conhecendo bem os suecos, provavelmente talvez isto seja algo estranho que envolve neve e sexo. Se assim for, então tem as minhas desculpas por inadvertidamente ofender-lhe, neste caso o melhor é usar somente a tradução em Português. Por outro lado, se a tradução estiver correta, então os suecos têm as minhas desculpas, pessoas amáveis e muita neve.

Muito, muito mais fino no meio

Dirigindo o projeto no piloto automático, da cadeira confortável.

A teoria do Gerente de Projeto Preguiçoso, a partir do aspecto da preguiça produtiva: “Todos os projetos são grossos na extremidade inicial, muito, muito mais fino no meio e depois novamente grosso na outra extremidade”.

Agora o Gerente de Projeto Preguiçoso supervisiona o trabalho do projeto com o mínimo de intervenção possível. O planejamento foi feito na extremidade inicial do projeto, agora é tudo sobre a execução e controle.

“ Um todo é aquilo que tem começo, meio e fim ”.

Aristóteles (384 AC – 322 AC)

Uma série de aspectos funcionam bem no mundo da preguiça produtiva – em primeiro lugar, assegurando que o projeto seja conduzido de uma maneira divertida e agradável, e em segundo, estar preparado para por o jornal de lado, saltar da cadeira confortável e lidar com os problemas como e quando ocorrer – mas de uma maneira controlada e produtiva.

Além disso, é sempre bom espalhar um pouco de amor em toda a sua equipe de projeto para promover camaradagem e um ar confiante de um potencial sucesso. Tal amor é uma coisa boa, mas precisa evitar as armadilhas de ser inundado com atenção. Precisa aprender a operar uma política de porta aberta, mas evitar ser arrastado para cada detalhe pequeno do projeto.

Tudo em um dia de trabalho divertido

Levando tudo um pouco menos a sério pode ser bom para a saúde do projeto.

Você tem que rir, bem, acho que tem que rir.

“Amo prazos de entrega.

Gosto do som do fuuuuuuuuu...

que fazem quando voam”

Douglas Adams, autor de O guia do Mochileiro das Galáxias.

Sem um pouco de diversão em qualquer projeto, o mundo do projeto pode se um lugar escuro e deprimente. A definição de uma estrutura formal, mas divertida para o seu projeto, pode realmente ser benéfico para os momentos em que os problemas começarem a aparecer para desafiar o seu plano de perfeição. E os problemas surgirão inevitavelmente.

Ao longo dos anos, tenho feito muitas coisas para incentivar a união da equipe, iluminar os momentos mais sombrios do inferno do projeto e difundir situações difíceis relacionadas ao projeto. Até aceitei a culpa total e completa para cada problema, questões, e desafios de um projeto em frente de uma sala cheia de membros da equipe do projeto, mas antes de caminhar para fora e despedindo-me (em voz alta, bem, vezes – uma minha e a outra fingindo ser meu chefe). O resultado final foi uma situação difusa, onde isto já tinha previamente sido extremamente confrontacional entre as equipes e os indivíduos.

Se for feito de um modo bom, isso não danifica o seu status ou sua autoridade. Pode realmente ser um ato muito positivo nas pessoas vendo você como um ser humano, e não somente um gerente de projeto e, posteriormente, querendo compartilhar um sorriso e uma risada com você durante o dia.

É exatamente o mesmo que a confrontação na incubadora, em casa... Tente olhar para um dos seus filhos quando estiverem realmente de mau humor. Veja nos olhos deles, com um rosto sério, aponte seu dedo para eles e diga: “Não ria! Não se atreva a rir! Se você rir vai direto para o castigo!” Aposto que no mínimo vai ter um sorriso de um deles. Minha família acha que – mesmo nos momentos de confrontação mais estressantes, agressivos e emocionais – se você puder fazer a oposição (e uso esse termo frouxamente) rir, então a guerra acaba logo.

É difícil matar alguém quando se está rindo. Bem, acho que isso é verdade, exceto por alguns dos tipos psicopatas mais extremos.¹⁹ (“Não, espero que morra, Sr. Bond”....efeito sonoro de risada maníaca).

USANDO A ABORDAGEM DA PREGUIÇA PRODUTIVA

Comece com um sorriso e uma piada

Uma gerente de projeto, seu principal arquiteto e o analista-chefe estavam passeando na praia no horário de almoço, quando depararam com uma lâmpada de latão sob a areia. Ansiosamente, agarraram a lâmpada e esfregaram-na, e claro, como em qualquer conto de fadas, um gênio gigante apareceu em uma lufada de fumaça mágica. “Sou o gênio da lâmpada” proclamou, “e vou lhe conceder três desejos”. Fez uma pausa, como se houvesse notado pela primeira vez que havia na verdade três pessoas olhando para ele. “Como existem três de vocês, terão que compartilhar os tradicionais três desejos. A cada um será concedido um desejo. Quem será o primeiro?” Perguntou ele.

O arquiteto principal que era sempre ansioso não hesitou por um segundo. “Gostaria de estar em uma ilha tropical, com sol, areia, água azul clara e palmeiras, oh, e com um grupo de garotas jovens entregando coquetéis sem parar”.

“Não tem problema”, disse o gênio, e com um flash rápido e em uma nuvem de fumaça, o arquiteto desapareceu.

“Puxa!”, disse o analista-chefe. “Queria estar em um carro esportivo caríssimo através das montanhas para a minha magnífica vila com vista para o Mediterrâneo, onde iria beber champanhe e comer caviar”.

“Fácil”, disse o gênio, e com outro flash rápido e em uma nuvem de fumaça, o analista desapareceu também.

“E qual é o seu desejo?” Disse o gênio para a gerente de projeto.

“Simples”, respondeu ela. “Quero aqueles dois de volta em suas mesas à 1:30 em ponto!”

Faça com que o seu projeto seja divertido

Todos sabemos sobre as fases de ter uma equipe que vão de “formação – análise das ideias – normatização – desempenho – luto”,²⁰ e se não sabe, existe uma abundância de informações sobre o assunto lá na Internet das ferramentas de pesquisa.

Agora, gostaria de sugerir que ter um pouco de diversão pode realmente ajudar a acalmar os nervos durante a fase de análise de ideias quando o conflito e a competição dentro da equipe pode ser alto, mas que devem ser doutrinados durante a fase de normatização quando o time desenvolve suas regras e processos de trabalho; e durante a fase de desempenho, estou convencido do valor do divertimento para manter a performance da equipe alta. Aqui estão algumas ideias.

Um colega canadense e eu costumávamos colocar divertidas mensagens “secretas” em nossas apresentações. Isto nos permitiu a dar uma risada ou duas, e de fato nos desafiou a por mais e mais palavras difíceis e frases dentro das apresentações de negócios sem que ninguém conseguisse perceber que alguma coisa estranha estivesse acontecendo. Estendi isto uma vez para uma equipe inteira de projeto. Ninguém sabia que os outros estavam no jogo, todo mundo achava que era só deles e de mim. Foi muito divertido. A reunião tinha um astral bom sobre isto, e todo mundo estava feliz e sorridente. E, sim, foi muito produtivo.

Você pode fazer coisas como “É sexta-feira”, o único dia da semana em que a equipe pode compartilhar “tiras de quadrinhos” através do e-mail.²¹ Isto é bom porque limita (em até certo ponto) tais correios eletrônicos somente para um dia da semana, e que deveria também fazer a equipe considerar o que é apropriado compartilhar com todos ao invés de apenas partilhar tudo.

A minha equipe atual curte vários momentos felizes, uma vez por ano, quando falamos como piratas, honestamente, “O dia de falar como um Pirata”²².
Cheque isto.

E aqui está o meu favorito “quebra-gelo”. Divida o grupo em pequenas equipes idealmente de quatro ou cinco; mais do que isso ficará difícil. Um flipchart ou lousa é necessário para cada equipe (ou pelo menos um pedaço de papel do flipchart). Escolher uma pessoa de cada equipe para desenhar um círculo grande no meio de cada folha, e em seguida, desenhar uma linha a partir deste círculo para cada membro da equipe (assim uma equipe de quatro pessoas tem quatro linhas).

Agora, dando-lhes apenas cerca de cinco minutos para fazer isto, peça às equipes que conversem entre eles e identifiquem:

- Três coisas que tem em comum.
- Uma coisa que é única para cada um deles.

Tente guiá-los para longe de coisas realmente simples como futebol, cerveja, trabalho, compras, etc. Você quer que isto seja informativo e divertido. Em seguida, não precisam de desenhar – apenas imagens, palavras não são permitidas – as coisas que foram discutidas e identificadas. As coisas que a equipe tem em comum devem ser desenhadas no centro do círculo, e as coisas particulares a cada pessoa devem ser colocadas no final das linhas, novamente, uma única coisa por pessoa. Dar dez minutos para que façam isso.

Quando todo mundo tiver feito isto, faça o grupo permanecer-se de pé e peça para que uma pessoa de cada equipe explique os resultados do time – para se divertir, ver se as outras equipes conseguem adivinhar a natureza das coisas únicas, baseadas nos desenhos.

Este processo evita a morte que arrasta das apresentações em torno da mesa e o grupo fica mais relaxado para conhecer um pouco mais sobre os outros. É surpreendente como descobrirá mais coisas sobre os seus colegas em um curto espaço de tempo que não sabia anteriormente, e garanto que os resultados serão o tema da conversa no intervalo do próximo cafezinho.

Pratique a diversão segura

Obviamente tem que ser aceitavelmente engraçado. Não quero ser o “politicamente correto” aqui, mas tenha cuidado, pense cautelosamente sobre os membros da equipe. A sua ideia de diversão é igual à das outras pessoas? Também tenha em mente que existe hora para se divertir e hora que precisamos

levar a sério, e você e sua equipe tem que entender os parâmetros disto. E pode haver membros do time de projeto que simplesmente não se interessam em divertir, por isso certifique-se de que não serão excluídos ou isolados do resto da equipe.

Faça da sua diversão, uma diversão inteligente

Agora, quando tiver todo este projeto em curso “com trabalho duro mas com algum divertimento”, o inteligente – e que por isso, é claro, quero dizer um gerente de projeto produtivamente preguiçoso – vai sentar-se na sua cadeira confortável e deixar que sua equipe de projeto se auto gerencie em uma atmosfera de trabalho divertida.

Feito corretamente, você irá definir os parâmetros aceitáveis de diversão em seu projeto tanto em termos de conteúdo como em extensão. Também terá criado este espírito de camaradagem entre o seu time de projeto a um ponto que, quando, um dia, você for aquele que está pra baixo, e eles virão até você para fazê-lo sorrir.

Termine com uma risada e um aceno

Um homem em um balão de ar quente se perdeu. Ele reduziu a altitude e viu uma mulher abaixo.

Desceu um pouco mais e gritou: “Desculpe-me senhora, mas poderia me ajudar? Prometi a um amigo que me encontraria com ele há uma hora atrás, mas não sei onde estou”.

A mulher respondeu: “Você está num balão de ar quente que paira aproximadamente a trinta pés acima do habitat dos arbustos alcalinos do deserto, a 2,7 quilômetros a oeste do rio Colorado, perto de uma população remanescente de razorback sucker (espécie de peixe em extinção) e área de desova.

“Você deve ser uma bióloga”, disse o balonista.

“Eu sou”, respondeu a mulher. “Como você soube?”

“Bem”, respondeu o balonista, “tudo o que me disse está tecnicamente correto, mas não tenho a mínima ideia do que fazer com a sua informação e, de fato, é que ainda estou perdido. Francamente, você não foi de muita ajuda até agora”.

A mulher abaixo respondeu com “E você deve ser um gerente de projeto”.

“Eu sou”, respondeu o balonista, “mas como você sabe?”

“Bem”, disse a mulher, “não sabe onde está e nem para onde está indo. Você subiu até onde está devido a uma grande quantidade de ar quente. Fez promessas

a alguém que não tem a mínima ideia de como manter, e espera que eu resolva o seu problema. O fato é que você está exatamente na mesma posição que estava antes de nos conhecermos, mas de alguma forma agora a culpa é minha!”

Divirta-se com seus projetos.

(“E, não, Sr. Bond, espero que você ria”.)

O CONTO DE UM GERENTE DE PROJETO DE AUTO HUMILHAÇÃO

Houve uma época em que me importava com o que os outros pensavam de mim, mas isso passou com o tempo, ainda me importo um pouco, claro...

Acho que o ponto significativo da virada veio alguns anos atrás, mas não muitos anos atrás quando penso nisto, quando estava trabalhando em um programa global dentro de minha própria empresa. O programa era simples no seu conceito – desenvolver uma metodologia padrão de gerenciamento de projeto, treinar todos nesta metodologia e, em seguida, certificar-se de que todos estão utilizando a metodologia o tempo todo.

Parte um e dois (desenvolver e treinar) não ficaram sem os seus desafios, mas foram alcançados no prazo de doze meses, o que foi muito bom. A parte três provou ser a única que foi realmente difícil. Não encontramos resistência, como tal, mas mais como apatia e um sentimento geral de “apenas sorrir educadamente e eles eventualmente nos deixarão em paz para continuar como sempre fizemos antes”. As taxas de adoção foram baixas e estávamos falhando.

Tivemos muitas (e muitas) discussões, oficinas, conferências, sessões de brainstorm e afins para tentar e resolver o que poderia ser feito para impulsionar a adoção mais rapidamente. E todas essas ideias praticamente caíram em dois grupos – na categoria de incentivos (ou a cenoura) e na categoria da punição (a vara).

Um dos aspectos de trabalhar em um programa global era de que as chamadas de conferências entre as equipes eram sempre muito cedo ou tarde, e em uma dessas longas e tardias chamadas, eu finalmente tive o suficiente. Como a conversa foi em torno da cenoura e da vara, da vara e da cenoura, tudo de cenoura e nada de vara, tudo de vara e nada de opções de cenoura, finalmente declarei: “O que precisamos é de uma gigante cenoura da morte”. Silêncio.

Risos.

“Oh, pagaríamos para ver isso”, foi a resposta geral e assim, duas semanas mais tarde – e de ter garantido um traje adequado – estava do lado de fora da minha

casa, tendo uma foto minha tirada em uma fantasia de cenoura gigante laranja e verde (fiquei muito surpreso quando contatei uma grande empresa de aluguel de fantasia e pedi uma fantasia de raiz. Eles me disseram uma impressionante lista de opções para ambos, uma variedade de raízes e frutas). E foi assim que a gigante cenoura da morte começou o seu (será que cenouras tem sexo?) reinado conduzindo a adoção da metodologia.

Realmente não acho que essa coisa toda da raiz vegetal tenha ajudado de alguma forma com os níveis futuros de adoção da metodologia, mas certamente fez a equipe rir. Isto também deu a eles o começo de diversas conversas, reuniões e apresentações depois disto (com um alto fator de “risadas” sendo daqueles que fizeram isto quando eu estava na sala): “Viu o Peter vestido de cenoura?”²³

Gosto de pensar que fiz o dia de trabalho de algumas pessoas serem um pouco mais leve. Foi tudo um dia de diversão, com certeza.²⁴

RESPIRANDO NORMALMENTE

Os benefícios de se manter calmo em tempo de crise.

Você já está em outro voo, seja de ou para o compromisso de seu mais recente projeto, em algum lugar no mundo. Talvez tenha tido sorte, por acaso o voo esteja na hora e sabe que a sua bagagem está seguramente armazenada no compartimento superior, não está sentado no assento do meio entre dois lutadores de sumô com o odor forte do corpo e este voo chega a oferecer bebida de cortesia.

Você se acomoda em sua poltrona e começa a se deixar levar pela soneca como “um outro voo de novo”, vagamente consciente do que a aeromoça está, pela milésima vez, explicando como fazer o complexo processo de enfielamento e desafiamento do cinto de segurança. Então, começa a se desligar do mundo ao seu redor...

Mas espere! A senhora de uniforme, em vão falando com todos, mas sabendo que ninguém a está escutando, em contrapartida, está prestes a proferir um pedaço supremo de sabedoria. “No caso de uma emergência, uma máscara de oxigênio cairá na sua frente a partir do painel acima. Coloque a máscara sobre a boca e o nariz, endireite a alça e puxe a alça para ter certeza que está ajustada no seu rosto. Depois que estiver com a máscara com segurança, um puxão na mangueira iniciará o fluxo de oxigênio. Faz sentido de colocar a sua máscara primeiro, antes de ajudar os outros. Respire normalmente”.

Respire normalmente.

Para começar, costumava pensar que isto era a coisa mais maluca possível. Se já estava em um voo onde as máscaras de oxigênio iriam cair de cima para baixo, pode ter certeza que iria colocar a máscara sobre o meu rosto, puxar a alça e apertá-la, o mais apertado quanto possível, puxar a mangueira até sentir o gosto doce do oxigênio fluindo. Mas a última coisa que seria capaz de fazer seria respirar normalmente. Iria respirar como se fosse o meu último momento na terra (ou no ar neste momento, a terra, presumivelmente, estando prestes a entrar na equação de uma maneira bastante desagradável de colisão, esmagando, e explodindo de uma certa forma). Respire normalmente. Não há esperança no inferno!

Mas, na verdade respirando normalmente é realmente um bom conselho. Estar calmo, desperdiçando menos energia, desperdiçando menos oxigênio, pensar com clareza e considerando a situação de uma maneira razoável e objetiva é absolutamente o que é o mais provável que te ajude a sobreviver.

No mundo dos projetos, quando tudo a sua volta está ficando louco de pânico (e que pode muito bem incluir o patrocinador), respirar normalmente lhe permitirá analisar a situação, avaliar as questões centrais, planejar uma resposta e realizar as ações com o mínimo de esforço e com o máximo de efeito.

USANDO A ABORDAGEM DA PREGUIÇA PRODUTIVA

Mantenha a calma em uma crise

Então, para começar, você deve manter a calma em situações de crise – realmente, este é o mais importante.

A maioria das situações potencialmente críticas que você pode muito bem vir a enfrentar em um projeto, deve ter, de fato, sido considerada como parte de seu planejamento de risco e atividades de mitigação.²⁵ Se você tiver feito um bom trabalho completo e adequado no início do projeto (se lembra, nesse momento, quando até mesmo os produtivamente preguiçosos fazem um trabalho sólido para conseguir que o projeto inicie de forma correta), então, deve ter um plano de ação em mãos para a maioria das crises que você provavelmente irá enfrentar. Cada possibilidade deve ter sido considerada, analisada, discutida, planejada e ter uma resposta conceitualmente comprovada e definida por você e pela sua equipe de projeto.

Plano para crises

Se acontecer, então, para essas situações você tem em mãos um menu de ações que diminuem ou que pelo menos reduzem os problemas que estão enfrentando. Então, não há necessidade de pânico, ainda.

Isso ainda vai deixar uma pequena percentagem de situações que você não vai

querer considerar como parte do plano de estratégia de risco (este será um exercício de aprendizagem para os seus futuros projetos) ou que realmente tem lhe ofuscado por causa de sua natureza completamente inesperada. Talvez, “um grande ônibus vermelho”, que frequentemente é usado como piada, realmente tenha causado os seus problemas?

Respire Normalmente

Comece contando até dez – a sério, experimente. Há algo na natureza humana que diz que quando um problema grande é identificado, uma ação é instantaneamente necessária para resolvê-lo. Na realidade, um curto momento de calma lhe permitirá ter uma chance melhor de considerar a questão de forma mais completa, e este por sua vez, resultará em uma decisão mais plausível para resolver tanto a questão imediata como quaisquer consequências associadas. A última coisa que queremos fazer é apagar um fogo para depois começar outro em outro lugar, que poderia ser pior que o primeiro.

Igualmente, há algo na natureza humana que pode nos levar a um estado de “coelhos na luz vermelha” (é como quando um animal atravessa na frente do carro à noite e para no meio da estrada e fica estático olhando a luz dos faróis) – congelado em completa inatividade pela crise que está por vir. Como a equipe do projeto olhando e esperando você a tomar uma decisão e pôr em ação o requerido plano de recuperação requerido e você faz... nada.

Respire normalmente

Você necessita estar sob controle e precisa tomar a decisão correta, então cuide de si mesmo primeiro – “Faz sentido colocar a sua própria máscara primeiro, antes de ajudar os outros” – e uma vez que está pronto para ponderar sua resposta para o problema, então, você deve filtrar, filtrar, filtrar.

Filtrar, filtrar, filtrar

Identifique a questão ou as questões e qual a fonte desses problemas, e filtre aquelas que ou não exige que os resolva ou, na verdade, são melhores resolvidas por outras pessoas da equipe. Nada no livro de regras, diz que o gerente de projeto é a melhor pessoa para lidar com todos os problemas, todas as crises e todas as ameaças ao sucesso do projeto. Na verdade, é muito pelo contrário, de fato. Não tente ser o herói do projeto o tempo todo, não é o seu trabalho, e ir de um herói para um derrotado, é uma questão de segundos.

Uma vez que tenha filtrado a questão ou as questões, em seguida, dê o próximo passo que é delegar, delegar, delegar. Você tem pessoas na sua equipe de projeto por uma boa razão, para usá-los, então use a extensão de suas habilidades e conhecimentos para auxiliá-lo e ajudar o projeto a superar a causa do problema.

Delegar, delegar, delegar

Lembre-se de que, embora um problema compartilhado seja um problema pela metade, um problema delegado não é um problema no seu prato neste momento, deixando-o livre para seu verdadeiro trabalho, considere todas as implicações de qualquer ação recomendada e supervisione se o projeto está sendo dirigido de volta à segurança. Hurrah!

Seu único trabalho na verdade é respirar normalmente.

Usando a regra da preguiça produtiva, pessoalmente visaria que 80% dos problemas podem ser resolvidos pelos outros e talvez 20% por você mesmo, ou pelo menos se vai conduzindo a resolução. Você, entretanto, não tem que fazer tudo por conta própria.

Então você tem filtrado (filtrado, filtrado) e tem delegado (delegado, delegado) e agora o que precisa fazer é priorizar, priorizar, priorizar!

Priorizar, priorizar, priorizar

Mesmos aqueles problemas que acabam no seu prato não precisam de uma ação imediata e urgente; talvez tenha um problema que está vindo ao seu encontro, mas neste momento não está demonstrando sinais de “perigo claro e eminente”. Se assim for, você tem ainda mais tempo para pensar e considerar antes de agir.

Lide com aqueles problemas que tem que tratar e monitore os outros que você não precisa lidar agora. Para aqueles que podem esperar um pouco mais, talvez possa considerar as opções de ação que estão disponíveis para você e sua equipe prontas para o futuro. Reúna as sugestões dos membros da sua equipe e de qualquer outra fonte de conhecimento que esteja ao seu alcance, e continue fazendo aquela coisa especialmente importante.

Respire normalmente.

O CONTO DE UM GERENTE DE PROJETO SOFRENDO UMA TEMPESTADE DAQUELAS

No auge de um projeto específico, e trabalhando com uma equipe de pessoas particularmente exigentes, o projeto que estava gerenciando há alguns anos chocou-se com um problema. Bem, o problema era inicialmente, indefinido, a causa desconhecida, mas os efeitos foram bastante preocupantes.

Deixe-me pintar o quadro um pouco mais. Havia um prazo, um prazo bastante urgente, e havia um comitê diretivo, que era bastante agressivo. Havia também um patrocinador do projeto, é claro, uma pessoa extremamente exigente, estrondosa, teimosa, que estava convencido, de que na verdade, ele nunca quis ver este projeto em particular ter sucesso (uma posição bastante incomum para

um patrocinador de projeto, mas tinha certeza que esta pessoa havia adotado).

De qualquer forma, o prazo se aproximava em direção à equipe e os desafios técnicos pareciam intermináveis; assim rapidamente quando um problema havia sido resolvido (se não mais do que um), outro parecia para tomar o seu lugar. Os dias de trabalho se tornaram longos e o cansaço de toda essa pressão começou a causar falhas graves devido ao estresse da equipe do projeto; a capacidade de trabalhar em conjunto tornou-se frágil, digamos assim. A menor coisa levavam pessoas à minha mesa ou ao telefone reclamando.

No meio de toda essa harmonia indócil, nos chocamos com o problema. Não vou entrar em detalhes sobre o problema em si, que era técnico e complicado de entender – mas não tão complicado para resolver, como se ficou sabendo no final.

Bem, se a equipe tivesse sido totalmente eficiente e trabalhado como uma unidade, tenho a certeza que teriam descoberto a causa mais cedo e resolvido o problema rapidamente e em silêncio. Como se vê, não fizemos nada disso. A causa continuou não resolvida e os efeitos pareciam aumentar e sempre avançando, na direção de estar fora de controle completamente. Foram convocadas reuniões de para encontrar decisões rápidas, mas tudo que a equipe fazia era discutir e apontar o dedo de acusação para o outro, bem como em toda e qualquer parte da organização.

Um monte de técnicas variadas de resolução de problemas foram tentadas, e sem dúvida, algumas vezes pensamos lateralmente, a teoria do “pensamento criativo” foi aplicada, mas sem sucesso. Todos estavam tentando resolver o problema. Alguns até foram para o bar para tentar encontrar alguma cura lá; tanta dedicação deveria ser admirada.

De qualquer forma, e o resultado? Bem, o resultado foi um monte de “galinhas sem cabeça” correndo e dando voltas no mesmo lugar e todos e cada um deles pararam de fazer o seu trabalho do dia. Isto resultou em mais atrasos ameaçando o projeto e colocando mais pressão sobre o pobre gerente de projeto (eu) que tinha que fornecer atualizações para o comitê diretivo e o patrocinador do projeto. Uma experiência nada relaxante.

Só quando realmente pensava que tudo estava a ponto de implodir, foi quando tive um daqueles momentos “Eureka”. Não posso dizer que foi planejado e que foi feito com um espírito positivo e criativo. Foi, sendo completamente honesto, feito num momento em que perdi minha paciência. Pedi para que várias pessoas da minha equipe do projeto fossem para vários outros escritórios da empresa para “irem e fazerem o seu trabalho e nos levar de volta aos resultados”. Inadvertidamente, dei a um certo número de pessoas a autoridade de pararem de

se preocupar com “o problema” e concentrar-se mais uma vez em suas tarefas agendadas. Além disso, e mais uma vez posso afirmar, que não tenho muita habilidade em orquestrar isso, fui deixado justamente com um técnico júnior, e por falta de mais nada o que fazer, disse-lhe para dirigir-se para o departamento de informática e encontrar alguém que poderia ajudar a resolver este problema.

E eu, o que fiz? Bem, era aquele que foi para o bar, admito, só precisava fugir da pressão toda e pensar. Tinha caído na armadilha e me tornado subjetivo em todo o caos e pânico, e sei que agora deveria ter permanecido em cima de tudo e com os olhos nos objetivos.

Três coisas aconteceram depois.

Primeiramente, tive uma torta de carne muito boa, batatas fritas e ervilhas com um quarto de cerveja. Em segundo lugar, o tal técnico júnior acabou por falar com a pessoa certa – na verdade, a pessoa certa foi a combinação da pessoa certa dentro da empresa e, por acaso, a esta altura, a pessoa certa estava de visita vindo de outra parte da empresa. E em terceiro lugar, o problema foi inicialmente trabalhado em torno e, mais tarde resolvido por meio de alguma intervenção de terceiros.

Tive sorte, a crise passou e o projeto cambaleou por um tempo e eventualmente foi entregue, mais tarde do que o esperado, mas no entanto, foi entregue.

Isto me ensinou uma lição importante. Filtre o que você deve lidar, delegue tudo o que puder, priorize o que restar e depois se concentre no que é importante. Neste caso, não fiz nenhuma dessas coisas e tive a sorte de obter o resultado no final.

Muito amor na sala

Não é sobre você, não, realmente não é.

É uma coisa de equipe!

Bem, isso é uma verdade, mas há muitas e variadas formas de trabalhar em equipes, lideranças de equipes, gerenciamento de equipes e tirar o melhor que as equipes podem dar. Qualquer pessoa, como você bem sabe, é uma coisa extremamente complicada.

Sua abordagem pode também variar dependendo da natureza do gerenciamento de projeto na organização na qual está trabalhando. É este um caso isolado ou é susceptível de ter alguns dos mesmos membros da equipe em seu próximo projeto? O projeto é conduzido para o bem maior de todos ou isso é um projeto de mudança crítica do negócio, onde as pessoas são descartáveis? É uma selva lá

fora, às vezes, e só você e seu patrocinador vão saber quais são as necessidades de seus projetos. Alguns projetos permitirão o desenvolvimento de pessoas e outros não.

Você pode ler e aprender de muitas fontes como avaliar os membros da equipe, caracterizando-os, identificando as melhores parcerias de trabalho e estilos de trabalho e, geralmente, tirando o melhor que o time pode oferecer como um todo. Igualmente, pode ler sobre como dirigir as equipes para muito perto da “beira do caos”, onde um time pode chegar a ser extremamente muito produtivo, mas com uma vida útil limitada e potencialmente fatal para aqueles dentro da equipe.

São tantas opções, mas como regra geral, pense nisto: um pouco de amor leva a um caminho longo e muito amor vai muito mais longe. Considere o seu time, cuide de sua equipe, ame seu time, mas não se case com eles. Trate-os como um amante; flerte com eles, provoque-os, cuide deles, (minta para eles, somente se realmente precisar), mas nunca, nunca lhes prometa que esta relação é para sempre. Não é! É apenas durante o tempo de vida do projeto – lembre-se disso.

USANDO A ABORDAGEM DA PREGUIÇA PRODUTIVA

Faça o seu projeto atrativo

Se pode conseguir pessoas querendo trabalhar com você e querendo participar do seu projeto, então, isto é uma grande vantagem desde o início. Talvez possa não querer todos em seu time, entretanto algumas pessoas que não estão na fila implorando para se juntar à festa, mas pelo menos você sabe que ou é popular para se trabalhar com e/ou o projeto que está gerenciando é visto como um evento excitante com grande potencial de carreira para os membros aspirantes à sua equipe.

Pessoas vão pedir para trabalhar no seu projeto por inúmeras razões:

- Você (o seu carisma enorme, histórico de sucesso, a reputação de sua equipe de apoio ou de desenvolvimento, etc.).
- Recomendação de outras pessoas (com base na lista acima).
- O projeto (alto perfil, novo e excitante, inovador, de negócios importantes, etc.).
- A oportunidade do projeto (um papel mais senior no projeto, multi-empresa, multi-país, global, etc.).

Todas as coisas boas, tenho certeza que concordaria.

- Nada melhor disponível.

Uma coisa ruim sem dúvida. Bem, possivelmente, mas se este é um recurso que você pode realmente utilizar, então poderia funcionar, ou então só tem que fazê-lo funcionar. Ser popular é ótimo, mas seja cauteloso e entenda os motivos que impulsionam as pessoas à você.

Obtendo a melhor equipe que puder

Uma expressão velha e boa para as equipes de projeto é: “Algo antigo, algo novo, algo emprestado e algo azul” ²⁶ Tradicionalmente ligado à roupa da noiva em casamentos, pode significar para um projeto, alguém com experiência (idade), alguém com entusiasmo (novo), alguém trouxe algo de fora do projeto/departamento, etc., alguém com um ponto de vista objetivo (emprestado), e alguém que não tem medo de falar o pensa e conduzir firmemente a equipe (azul – como um pouquinho de palavrões para reforçar os pontos).

Alternativamente, pode receber uma equipe de projeto com pouca ou nenhuma escolha. Pelo menos, tente conseguir um conhecido qualificado para ser o “segundo no comando” para trabalhar com você, mesmo que seja um gerente de projeto de suporte, administrador, coordenador de departamento de projetos, seja qual for.

Uma “excelente” equipe de projeto não tem apenas as habilidades certas, mas também os níveis certos de entusiasmo e energia.

Alimente o fator de “sentir-se bem”

Uma vez que tenha a sua equipe, é preciso ajudá-los a criar uma conexão rapidamente, trabalhar em conjunto de forma produtiva (assim poderá ser preguiçoso e relaxar na cadeira confortável), e resolver os problemas de uma forma calma enquanto comunicando-se uns com os outros, e com você, de uma forma simples e efetiva. Realmente simples.

Sua equipe, supondo que tenha todas as funções preenchidas, precisará o seguinte, afim de ser plenamente eficaz:

- Clareza nos objetivos do projeto.
- Crença nesses objetivos.
- Confiança em você e nos colegas de projeto.
- Regras e processos de trabalho.
- Respeito uns pelos outros.

Gostaria de acrescentar também a capacidade e a liberdade de desafiar abertamente qualquer um e qualquer coisa, contando que seja feito de uma forma construtiva e não de confronto.

Com tudo isto no devido lugar, então o fator do bem-estar pode prosperar. Apenas terá que alimentá-lo com seu apoio e entusiasmo. (Um orçamento razoável para as atividades sociais, também não faz mal a ninguém).

Considere o seguinte: é inato ou adquirido?

É um gerente de projeto de muita sorte aquele que assume o controle de um projeto e de uma equipe de projeto e acha que eles trabalham com um ótimo desempenho desde o primeiro dia (tudo a caminho para o dia “final”). Não, a realidade é que vai precisar de fazer algum trabalho para ajudar a fazer que isto aconteça.

Voltando à lista anterior:

- Clareza nos objetivos do projeto – é o seu trabalho explicar isto claramente.
- Crença nesses objetivos – é o seu trabalho garantir que você acredita que eles acreditem (se mesmo você não acreditar, então, não há esperança), e se eles não acreditam converta-os.
- Confiança em você e nos colegas de projeto – isso só pode ser alcançado através da experiência, mostrando que a confiança está lá no dia-a-dia.
- Regras e processos de trabalho – mais uma vez depende de você apresentar, instruir, publicar, promover e fazer cumprir.
- Respeito uns pelos outros – deve gerenciar isso, respeito é inerente à natureza humana, mas precisa ficar de olho e lidar com quaisquer situações em que a falta de respeito seja identificada.
- Liberdade para opinar o seu ponto-de-vista – incentivar isto desde o primeiro dia, em reuniões de projeto, um-a-um, em eventos sociais da equipe, auditorias e revisões e, no final do projeto, as retrospectivas. Não se trata apenas de estar aberto a ouvir as pessoas, mas também sobre o acompanhamento das sugestões e comentários.

Identificar os cuidadores

Muitas das coisas acima, precisa fazer como gerente de projeto, mas principalmente no início do projeto. Ao longo do caminho, pode identificar os membros da equipe de projeto que são os “cuidadores” ou “atenciosos”, e usá-

los; isto irá ajudá-lo e irá fazê-los se sentirem bem.

Essas pessoas estão mais próximas da função da equipe do Teamworker de Belbin²⁷. São bons ouvintes e diplomatas, talentosos em amenizar os conflitos e ajudando as partes a entenderem uns aos outros, sem se tornar um confronto. O efeito benéfico do Teamworker muitas vezes não é notado até que essa pessoa esteja ausente, quando a equipe começa a discutir e coisas pequenas, mas importantes, deixam de acontecer. Estas são as pessoas que vão naturalmente ajudar os outros, rapidamente e sem barulho, e apresentará questões para você que não são de natureza técnica ou operacional, mas de natureza mais pessoal.

Use todas as habilidades e talentos da sua equipe de projeto. Só porque recrutou o membro A da sua equipe por causa de suas habilidades conhecidas na tecnologia X, não significa que não possa utilizar suas habilidades pessoais Y (onde Y poderia muito bem ser a habilidade de organização de eventos sociais, mantendo uma lista dos aniversários dos membros da equipe, e estar ciente de quaisquer questões pessoais, etc.).

Há um monte de “ciência” lá fora para ajudá-lo a analisar os membros de sua equipe caso queira – como já foi mencionado, existe o Belbin e também o Myers-Briggs²⁸, por exemplo. Mas também, pode aprender muito apenas assistindo os membros da sua equipe de trabalho, em equipe, sozinhos, em reuniões e assim por diante. E quando estiver conversando com eles – não se esqueça que é bom falar (e não apenas sobre as questões do projeto, também).

Analizando o amor necessário

Tal como acontece com a comunicação, abordada anteriormente, você deve “personalizar” o amor que dá para cada destinatário. Cada pessoa quer algo diferente. Descubra o que querem e forneça-os – desde que seja merecido. Faça isso às portas fechadas ou em público de acordo com a situação, ou conforme foi solicitado pelo destinatário, e tente e evite a síndrome do “discurso do Oscar”²⁹ onde agradece a todos e à sua mãe e ao poodle de estimação da sua mãe em honra deste incrível projeto e o maravilhoso apoio que tem recebido e como irá sentir saudades de todos eles imensamente. Mantenha-se realístico!

O CONTO DE UM GERENTE DE PROJETO DE UM AMOR INAPROPRIADO

Estava trabalhando em um projeto, mas não como gerente de projeto, mas desta vez na função de apoio de controle de qualidade que exigia minha participação de meio expediente durante certo período de meses. Durante este tempo, fui convidado, estou certo de que por uma questão de educação, a uma série de eventos sociais da equipe.

O projeto passou por uma fase piloto e havia sido devidamente aprovado e estava pronto para a implantação em um número de locais no reino Unido, França e Alemanha. A inauguração foi administrada por uma equipe de pessoas que ajudaram no projeto piloto e que agora foram promovidas a responsáveis e gestores do projeto. Por precaução de risco, estava lá para rever os principais documentos e marcos e, geralmente, me certificando que o projeto estava saudável e no caminho certo.

Bem, esta equipe adorava uma festa. Viajaram por alguns países, ficaram em bons hotéis, comeram bem à custa do projeto (e deve-se admitir, beberam bem à custa do projeto também), bem como tinham um orçamento para construção-de-equipes que era bastante impressionante. O gerente de projeto era um cara que vivia em grupos, que amava todas as atividades “ao ar livre”, e como resultado, os eventos sociais que começavam com algumas cervejas e uma refeição, progredindo rapidamente para o boliche e o kart e sempre progredindo até o final dos doze meses quando ele veio com uma ideia realmente grande.

Estávamos todos no local número quatro, que estava no processo de inauguração, então, o gerente de projeto e a maior parte da equipe estavam todos se sentindo satisfeitos consigo mesmos. Vamos festejar!

Tinha percebido que um membro da equipe, o cara que estava encarregado de preparar cada local para a implantação, estava começando a ficar um pouco menos organizado. O trabalho de preparação estava sendo apressado, ao que parecia, e os erros começaram a ser cometidos, o que impactou o trabalho de implantação. De acordo com o contrato, ele iria passar uma semana no local à frente do resto da equipe para concluir este trabalho de preparação, e então juntar-se ao resto da equipe enquanto implementavam o projeto (isto levou quatro semanas no total), mas depois deixá-lo uma semana mais cedo, a fim de seguir em frente e preparar o próximo local.

As coisas chegaram a um ponto crítico durante o tempo em que a equipe completa estava no quarto local. Em primeiro lugar, os erros que tinham sido feitos na preparação, desta vez causou uma série de problemas e a equipe não estava muito feliz com isto. Dedos foram apontados furiosamente para o “Sr. Preparação”. Em segundo, o gerente de projeto decidiu realizar uma experiência de formação de equipe no fim de semana – muito ar fresco, rios gelados, campos abertos, árvores altas e construção de ponte com palitos e latas de bebidas (ou algo parecido). Aconteceu que eu estava com a equipe para uma das minhas revisões regulares.

De repente, o Sr. P. se ausentou sem pedir licença – simplesmente tinha desaparecido. Demorou dois dias para obter a confirmação de que tinha fechado

a conta com o hotel, entrado no seu carro e voltado para casa.

Uma vez que a minha presença era necessária por apenas dois dias, e não havia sido convidado para o fim de semana de experiência de uma vida, me ofereci para ir e chamar o Sr. P., quando voltei e vi se conseguia descobrir qual era o problema. E assim o fiz.

Acontece que o nosso Sr. P. era o único casado de todas as pessoas da equipe. O resto da equipe era solteiro ou contente de não terem que gastar tanto tempo com os seus parceiros. Além disso, o Sr. P. não gostava de ficar ao ar livre ou ir a festas em geral, e na verdade, preferia uma vida muito mais calma. E, em terceiro lugar, sentiu que nunca tinha recebido qualquer tipo de elogio pelo seu trabalho. Estava sozinho no local fazendo os preparativos, não havia glória conectada a ele, e deixou o local antes que o projeto fosse finalizado e, portanto, perdeu todos os momentos em que a equipe recebia os agradecimentos pelo trabalho duro.

O Sr. P. era um cara bom, com um desempenho importante para a equipe, bom em seu trabalho. Mas, desconsiderado e desconhecido pelo resto de sua equipe e seu gerente de projeto, se ofereceu para esta função pelo simples motivo de que poderia evitar algumas festas e excessos do resto da equipe. Estava tão separado do processo de decisão que não tinha voz para opinar sobre o calendário de implementação e, como resultado, acabou com pouco tempo para passar em casa. O resto da equipe amava o fato de nunca estar em casa e viver 90% do tempo à custa da empresa. Por último, os gostos do Sr. P. nunca foram considerados quando os eventos sociais foram planejados. Para começar, se juntou para fazer parte da equipe, mas, mais tarde, ingressou somente porque tinha que fazê-lo.

Não posso dizer que estava perto o suficiente ou esperto o suficiente para ter visto isto mais cedo, mas foi uma boa lição que aprendi pelas vias secundárias. Considere o que cada um de seus membros ama e necessita da equipe. Neste caso, nem mesmo a informação mais básica sobre um membro da equipe foi reconhecido pelo resto.

Houve um final feliz? Bem, inicialmente o Sr. P. voltou e treinou outro membro da equipe em seus deveres de preparação com um plano de revezar um pouco as funções, mas isso durou menos de seis meses. Acabou sendo eleito para assumir outro trabalho, dentro da mesma empresa, mas, mais perto de casa. Onde estava feliz.

As luzes estão acessas (mas não tem ninguém em casa)

Ser acessível – mas de forma controlada.

Sou totalmente a favor de estar lá para ajudar as pessoas, sou honesto. É só que as pessoas tiram vantagem disto se for assim. Assim sendo, para o gerente de projeto produtivamente preguiçoso, gostaria de sugerir que é perfeitamente aceitável que as luzes estejam ligadas e ninguém esteja em casa – não o tempo todo, obviamente, e em tempos críticos o acesso e a visibilidade são muito importantes. Mas para o resto do tempo, por que não deixar toda a equipe trabalhar em algumas coisas por si mesma, ter um certo grau de responsabilidade e tomada de decisão, e, geralmente, continuar com as suas próprias tarefas?

Estar lá quando é realmente necessário e estar lá o tempo todo são coisas muito diferentes, de fato.

Ser acessível de uma forma controlada, e dentro de um prazo aceitável, para responder a perguntas apropriadas (e não estúpidas) é igualmente importante. A última coisa que queremos é uma longa fila na sua mesa de pessoas para pedir conselhos, o seu telefone piscando com um número cada vez maior de mensagens, enquanto a sua caixa de entrada estará atingindo a capacidade máxima o tempo todo e exigindo a sua atenção.

Isso poderia levar à síndrome das “luzes acessas o tempo todo”, uma condição muito perigosa:

“O que devo fazer agora?”

“Respire”, deve responder.

“Para dentro ou para fora?”

Você tem tantas outras coisas mais úteis que poderia estar fazendo com o seu tempo, como ler um bom livro na confortável cadeira, por exemplo.

USANDO A ABORDAGEM DA PREGUIÇA PRODUTIVA

Evite o pântano

Isso está ligado de muitas maneiras ao tema de comunicação já abordado. Se criar um plano de comunicação que garante lhe inundar desde o primeiro dia, qual é o benefício, seja para você ou para o projeto? Nenhum.

O plano deve garantir que não seja visto como um oráculo em todos os assuntos, nem que seja o gargalo para o fluxo de informação construtiva dentro da equipe de projeto. A maioria dos projetos desenvolvem planos de comunicação de uma determinada maneira: ou seja, como um plano que é a estratégia documentada para obter informações certas às pessoas certas no momento certo. Todos sabemos que cada patrocinador tem exigências diferentes para obter

informações e assim o plano define o que, como e quantas vezes as comunicações devem ser feitas. O que os gerentes de projetos raramente fazem é estudar e mapear todos os fluxos de comunicações, oficiais, não oficiais, de desenvolvimento ou completos, e fazer uma análise da carga em toda a estrutura do projeto destes fluxos de comunicação. Se o fizessem, identificariam os gargalos muito mais cedo que normalmente o fazem, geralmente só são identificados quando uma parte da cadeia de comunicação começa a reclamar da carga de trabalho.

Considere a política de portas abertas

A política de portas abertas se tornou realmente em um clichê do gerenciamento. “Claro”, um gerente pronuncia com voz firme, “minha porta está sempre aberta para todos vocês, dia ou noite, estou realmente lá para você”.

A delegação desta forma tornou-se mais um direito adquirido para a equipe de projeto do que uma escolha do gerente de projeto, só esperam que você esteja lá quando eles querem que esteja (e nem mesmo quando precisarem de você lá, também). Uma política de portas abertas pode facilmente transformar o papel de um gerente de projeto do papel de autoridade e gestor, para a figura de um subserviente acomodado com poucas chances de exercer controle sobre aqueles que exigem acesso.

Seja um bom gerente

O melhor gerente é provavelmente o único que lê o jornal ou a página de MSN todas as manhãs, tem tempo suficiente para dizer “oi” perto da máquina de café, e nem sempre está a todo vapor porque está “atrasado para uma reunião importante”. Por isso quero dizer que um gerente (um, obviamente produtivamente preguiçoso) bom tem tudo funcionando perfeitamente o suficiente para que tenha tempo de ler o jornal ou o MSN e assim por diante. Estes são os administradores que têm que estar confiantes em suas posições e capacidades.

Bons gerentes terão tempo para a equipe do projeto, e sendo as pessoas que têm tudo para que esteja funcionando sem problemas, permitirão que isto aconteça. Gerentes capazes não têm que estar disponíveis vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Não têm que ter a resposta para cada pergunta nem tem que ser o caminho para a resposta de cada pergunta.

Há uma equipe inteira de projeto lá fora, então, vá e fale com alguns deles, provavelmente terão uma resposta muito melhor de qualquer maneira.

Pense em si mesmo

Você honestamente quer o melhor para si mesmo, e também para o projeto;

entendo isso, então, dê essa chance a si mesmo. Já conheceu um gerente de projeto que se colocou como um risco do projeto? “Sim, bem, sou muito legal, não posso consigo falar não, não consigo demitir ninguém, e adoro ficar só de conversa” – a probabilidade de 80%, e de impacto 100%, então precisa mitigar agora!

Mas espero que, até este momento, queira aplicar a abordagem da preguiça produtiva, então considere isto: deixe a equipe lidar com os 80% das comunicações, 80% das questões, 80% dos problemas, e deixe que 20% venha até você para análise e orientação. Nem tem que resolver os 20%, ainda sugiro que apenas 20% desses 20% são susceptíveis de ser respondidos por você de forma adequada. Há sempre outros que podem dar um aconselhamento melhor.

Pense nos outros

OK, você tem lidado com “pensando em si mesmo”, agora, e o seu time? Bem, por lidar com si mesmo, já terá feito um enorme favor à sua equipe. Vai estar acessível quando precisar de estar acessível. As luzes estarão acesas como e quando realmente forem necessárias – é uma espécie de política “ecológica” do gerenciamento de projeto.

A pior coisa que pode acontecer é que apenas no momento em que houver uma necessidade “clara e presente” de alguém falar contigo, seja sobre uma questão do projeto ou um assunto pessoal, esteja muito ocupado com uma pilha de coisas sem importâncias para fazer, que nem tem tempo para nada. Lembre-se de toda aquela coisa do “respeito” e da “reputação em apoiar a equipe”, coisas que mencionei anteriormente? Bem, isto é um dos maiores contribuintes para isso.

Analise e reduza

Isto não é uma coisa que se faz uma vez, precisa estar ciente disto também. Os projetos mudam, as comunicações se desenvolvem e as funções fluem. Faça uma rápida análise do que a informação e o fluxo de consultas através de você, e como, e regularmente reavalie. Será que os outros podem lidar com disto? Quais são os componentes importantes que deve estar envolvido? Existem muitas perguntas e comunicações que vem de certas fontes? E assim por diante.

Certifique-se de que todos saibam que as luzes continuarão acesas e como e quando eles podem acender esta luz rapidamente quando realmente precisarem.

O CONTO DE UM GERENTE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA POSIÇÃO

Este não é o meu próprio conto, é a história de um amigo meu, um amigo que é, naturalmente, um gerente de projeto. Sei que é muito bom na construção de equipes, uma pessoa realmente ligada em “pessoas”.

Imagine um novo projeto com um novo escritório de projetos. Aparentemente, a empresa em que meu amigo estava trabalhando, tinha reservado um novo espaço para o escritório em um prédio que iriam mudar os outros departamentos nos próximos meses. Neste meio tempo, a equipe de projeto poderia ocupar mais de um andar.

Bem, já estive em muitos escritórios de projeto ao longos dos anos, variando de uma simples mesa para uma unidade de escritório temporário (blocos cinzentos que são levantados no local por um guindaste e oficialmente descrito como “alojamento modular e realocável”, aparentemente). Mas, no final das contas, este novo prédio em que o meu amigo se mudou com a equipe do projeto foi excelente. Escolheu uma mesa nova e boa perto da janela e com vista de frente para as portas para que pudesse ver tudo o que se passava, as pessoas indo e vindo, trabalhando (ou não trabalhando, acho), e assim por diante. E assim a vida era boa e, desta maneira, o projeto avançou de uma forma agradável.

A única coisa que faltava era uma máquina de café decente. Tinham uma temporária, para começar, mas a equipe esperou com ansiedade pela nova cafeteira, o melhor da linha, o mais do que legal distribuidor de bebidas quentes.

Esta chegou numa manhã durante a semana, em um carrinho de rodas. Meu amigo estava em outro lugar naquele momento tratando de um negócio importante do projeto. Quando voltou ao escritório de projeto, ficou meio surpreso ao ver que agora sua mesa tinha uma nova vizinha. Uma máquina de café.

“Ei, tome um café, é muito bom”, era o grito geral da equipe de projeto. Estou certo de que foi isso que ele fez, antes de caminhar somente dois pés de volta à sua mesa. O escritório de projeto estava cheio e por isso era tarde demais para se removê-la. Oh, bem, um grande escritório de projeto com uma ótima máquina de café não era alguma coisa para se fazer tanto estardalhaço a respeito. E então as coisas rolaram ladeira a baixo.

Dia 1: As pessoas começaram a dizer “Olá” em sua mesa a cada vez que se alinhavam para um café na máquina.

Dia 2: Os colegas começaram a conversar em sua mesa, enquanto esperavam pela sua “recém-feita” xícara de café.

Dia 3: As pessoas começaram a sentar em sua mesa, enquanto esperavam o café, diziam “Olá”, engrenavam em uma conversa e geralmente eram sociáveis.

Dia 4: As pessoas lhe perguntavam onde estavam as xícaras de café para

reposição e o que era o “erro 54g” e reparavam que havia um erro da máquina de café.

Dia 5: As pessoas lhe perguntavam qual era o número do telefone do técnico da máquina de café, assim poderiam relatar sobre o “erro 54g” e conseguir consertar a máquina.

Dia 10: As pessoas começaram a usar o telefone de sua mesa, enquanto esperavam pelo cafezinho, etc.

Dia 15: O gerente de projeto deixou o prédio.

Na verdade, ele se transferiu para outra mesa, e conseguiu assegurar um pequeno espaço do outro lado do escritório principal de projetos, no final da escada. Não era o ideal, agora que se removeu da equipe de projeto, mas, no placar geral, foi melhor do que a última alternativa.

Não importa o quanto deseja executar uma política de porta aberta, afim de ser acessível a todos, se quiser continuar com o seu trabalho é preciso ter algum espaço. Estar sempre no centro de tudo o tempo todo não é condizente com um bom gerente de projeto. Era a máquina de café ou o gerente de projeto, e a equipe deixou claro que a máquina de café ganhou de longe.

19 E você já sabe como identificar estes tipos de pessoas, não?

20 A formação – análise das ideias – normatização – desempenho é um modelo de desenvolvimento de equipes que foi primeiramente proposto por Bruce Tuckman em 1965, que afirmou que estas fases são necessárias e inevitáveis para que a equipe possa crescer, enfrentar desafios, resolver problemas, encontrar soluções, planejar o trabalho e entregar os resultados. Este modelo se tornou a base para os modelos posteriores da dinâmica de grupo e desenvolvimento de equipe e uma teoria de gerenciamento frequentemente utilizada para descrever o comportamento das equipes existentes. Tuckman mais tarde acrescentou uma quinta fase, adiamento, que envolve a conclusão da tarefa e dissolução da equipe. Outros chamam esta fase de luto.

21 Cheque as regras da sua empresa no que diz respeito a e-mails não relacionados ao trabalho.

22 Isto não é uma piada, existe realmente um “dia internacional” – visite a página www.talklikeapirate.com e divirta-se falando como um pirata, usando “tradutores” de e-mail para criar a forma de falar como um pirata, e eventualmente um tapa olho e um papagaio para entrar no clima. Mas apenas por um dia, mais do que isto e você estará sendo simplesmente esquisito.

- 23 As fotografias podem ser obtidas, uma grátis a cada 500 cópias adquiridas do “*O Gerente de Projeto Preguiçoso*”.
- 24 Eu estava mais do que feliz em me sacrificar desta forma, em nome do grupo.
- 25 A gestão de risco é uma atividade orientada para a avaliação, mitigação (a um nível aceitável) e monitoração de riscos. Em alguns casos, o risco aceitável pode ser perto de zero. Os riscos podem provir de acidentes, causas e desastres naturais, bem como ataques deliberados de um adversário.
- 26 O costume é baseado em um poema inglês: algo antigo, algo novo, algo emprestado, algo azul e uma moeda de seis centavos inglesa de prata no sapato. O costume é que se a noiva carregar todos os quatro itens no dia de seu casamento, terá um casamento feliz. Cada verso refere-se a um item de boa sorte:

Algo antigo – a continuidade da família da noiva e do passado.

Algo novo – otimismo e esperança para a vida nova da noiva daqui em frente.

Algo emprestado – um item de um amigo ou membro da família feliz no casamento, cuja boa sorte no casamento é supostamente repassada para a nova noiva.

Algo azul – antes do final do século XIX, o azul era uma cor popular para os vestidos de noiva.

27 O inventário do papel da equipe de Belbin avalia como um indivíduo se comporta em um ambiente de equipe, é, portanto, uma ferramenta comportamental, sujeita a mudanças, e não um instrumento psicométrico. A avaliação inclui o comentário de 360 graus dos observadores, bem como a avaliação do próprio indivíduo com relação ao seu comportamento, e contrasta como ele vê o seu próprio comportamento versus a percepção de seus colegas com relação ao comportamento dele. O inventário de Belbin avalia as pessoas pelo como elas expressam fortemente as suas características em nove funções diferentes da equipe. Uma pessoa pode, e frequentemente faz, mostrar fortes tendências a múltiplas funções.

28 O modelo de tipologia de Myers-Brigg relaciona os tipos de personalidades similares a do destro e canhoto: indivíduos tanto nascem com certa habilidade, assim como podem desenvolver, certa maneiras preferidas de pensar e agir. O MBTI classifica algumas dessas diferenças psicológicas em quatro pares opostos, ou “dicotomias”, com consequentes dezesseis possíveis tipos psicológicos. Nenhum destes tipos são “melhores” ou “piores”. Os diferentes tipos são extroversão, detecção, reflexão, julgamento e, em seguida, introversão, intuição, sensibilidade e percepção.

29 Greer Gardson ganhou o crédito por ter dado o discurso mais longo de aceitação do prêmio na história da Academia. No ano seguinte, o

comprimento do discurso foi limitado. A lenda fala que seu discurso foi tão longo quanto vinte minutos, mas na realidade foi apenas cerca de sete minutos.

Depois grosso novamente na outra extremidade

Tome tempo para um último esforço, para tornar a sua vida mais fácil no futuro.

A teoria dos projetos do gerente preguiçoso, a partir do aspecto da preguiça produtiva: “Todos os projetos são grossos em uma extremidade, muito, muito mais finos no meio e depois novamente grosso na outra extremidade”.

*“O mundo é redondo
e o lugar que parece
ser o fim também pode
ser apenas o começo”.*

Ivy Baker Priest

Agora não é hora de declarar o projeto um sucesso e correr para o bar para tomar um coquetel Bloody Mary [30](#).

Não, agora é a hora que pode usar uma pequena quantia de um esforço final, mas ganhar uma quantidade enorme de conhecimento para que os seus projetos futuros tenderão a ser ainda mais bem sucedidos e potencialmente menos trabalhosos. E menos esforço, como sabemos, significa muito mais tempo na confortável cadeira, ser preguiçoso, mas de maneira produtiva.

O elo perdido

Ou você perdeu algo, ou não está acontecendo nada.

“Como sabemos, há coisas que são conhecidas. Há coisas que estamos cientes que sabemos. Também sabemos que há coisas que são desconhecidas. Isso quer dizer que sabemos que há coisas que não estamos a par. Mas também há coisas que não sabemos que desconhecemos, aquelas que não sabemos que desconhecemos”.

Donald Rumsfeld (Entrevista coletiva em 12 de Fevereiro de 2002, Departamento de Defesa dos EUA)

Acima, se encontra um conjunto louco de palavras, mas que na verdade, faz muito sentido na coisa toda. Aqui chegou no final do projeto. Tem sido um sucesso ou, pelo menos, não foi um fracasso completo, e está prestes a se dirigir para o próximo projeto. Mas espere, realmente se enterou de tudo que se passou? Está ciente do que você não sabe? Bem, claro que não, isso não seria possível.

Então não se engane fingindo que sabe!

Então, o que faria com relação a isto? Bem, o que fazer sobre isto é fazer alguma coisa sobre isto – agora é a hora de realizar uma retrospectiva do seu projeto, uma revisão, uma atividade aberta e ponderada que lhe permitirá a oportunidade de aprender o que é que você ainda não sabe.

Assim como no início do projeto – lembre-se, “um projeto novinho em folha... no momento em que tudo é cheio de paz e amor e um bem estar geral entre todas as partes envolvidas” – bem, o final de um projeto é também um momento especial. É o momento em que os membros da equipe estão mais propensos a falar abertamente com você, de formal igual e honesta. Por isso mesmo, é o momento que deve realmente concentrar-se fazendo algum esforço para aprender a ser mais eficaz (e até mesmo de uma forma mais preguiçosamente produtiva) na próxima vez.

USANDO A ABORDAGEM DA PREGUIÇA PRODUTIVA

Termine o que começou

Como o apresentador do quiz show Mastermind³¹ diz: “Eu comecei então terminarei”, e deve se certificar de que faça o mesmo. Conclua o projeto de forma correta e completa. Evite todas essas pressões e tentações normais que te desviam para o próximo projeto interessante que está lhe chamando. Aproveite o máximo desta segunda oportunidade de paz, amor e harmonia (espero) e aprenda tudo o que pode aprender. Garanto que vai valer a pena.

Descubra o que você já sabe

Comece com você mesmo. O que “sabe” sobre o projeto? Bem, um monte de coisas, com certeza, mas enfoque menos naquilo que já sabia no início deste projeto, e pense mais sobre o que aprendeu durante o projeto. Muito do que aconteceu terá sido processado, lidado, tratado através da reaplicação da experiência passada ou conhecimento, mas algumas partes não terão sido. Aprenda com cada projeto, assim pense o que é que aprendeu desta vez.

Agora você sabe o que sabe e provavelmente também o que não sabia anteriormente – lacunas em sua experiência neste projeto, e questões que você pode perguntar ao seu time.

Descubra o que não sabe

Agora enfoque no desconhecido que não conhecemos.

A forma ideal de fazer isso é realizar uma retrospectiva completa, se não pode fazer isso, então, pelo menos, colha as opiniões dos membros-chaves de sua equipe de projeto. Um dos melhores livros de referência é *Retrospectivas do*

Projeto por Norman L. Kerth (ver Referências). Adoro a primeira diretiz de como Kerth dirige suas retrospectivas: “Independentemente do que descobrirmos, temos que entender e realmente acreditar, que todos fizeram o melhor trabalho que poderiam, dado o que era conhecido na época, suas competências e habilidades, os recursos disponíveis e a situação presente”.

Há tesouros lá fora, nenhuma pessoa sabe tudo o que há para saber sobre o projeto, e você certamente que não, o gerente de projeto (honestamente acha que a sua equipe lhe contou tudo o que se passou, não é?).

Então vá garimpar, há pepitas de ouros em “lições aprendidas” ou, pelo menos, em lições a serem aprendidas, basta prestar atenção. Pelo menos uma pessoa da sua equipe de projeto irá lhe dizer algo que vai ajudá-lo no futuro e deixá-lo um pouco mais produtivamente preguiçoso. E a melhor maneira de fazer isso acontecer é planejar para que isso realmente aconteça, de volta à extremidade espessa dianteira do projeto, de volta ao início.

Pergunte agora o que precisa saber

Como parte deste processo retrospectivo, certifique-se que também aproveite a oportunidade para fazer as perguntas das quais quer uma resposta. Lembra-se? Das coisas que sabe que não sabe, as lacunas na sua experiência neste projeto, e as perguntas que deve perguntar à sua equipe.

Aperfeiçoe o seu conhecimento tendo um diálogo aberto e honesto com a equipe. O que não sabe pode surpreendê-los, e eles vão, sem dúvida, ter o prazer de saber que foram capazes de ajudar durante o projeto.

Aprenda as lições a serem aprendidas

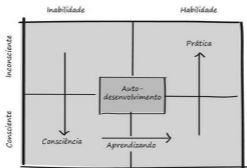
Ok, agora vamos resumir isso tudo. Com cuidado e lentamente.

- Você sabe o que sabe.
- Você também sabe que não conhece – e recebeu as respostas às lacunas em seu conhecimento, espero.
- Você agora já sabe o que não sabia que você sabia, através do feedback da equipe e de outras fontes.
- E através da retrospectiva, pelo menos sabe mais um pouco sobre o que você não sabia que não sabia – se a equipe tiver sido aberta com você.

Simples, não é?

Diga aos outros o que você sabe agora

Finalmente, simplesmente não faça nada sobre o que ficou sabendo. Partilhe-o entre todos os que poderiam beneficiar-se disso. As lições aprendidas devem ser compartilhadas, então, não seja mesquinho, reparta com os outros!



É hora da última grade³², a grade da lógica do autodesenvolvimento.

Tudo que foi discutido acima pode ser resumido neste diagrama. Para passar da incompetência inconsciente para a incompetência consciente, sem saber o que você não conhece e simplesmente não se importar, vai precisar do conhecimento – e a retrospectiva pode ajudar a ter esse conhecimento.

Para passar da incompetência consciente para a competência consciente, sabendo o que não sabe, mas se preocupando com este fato – mais uma vez a retrospectiva pode lhe ajudar, junto com um plano de aprendizagem baseado nos seus resultados.

E para passar da competência consciente para a competência inconsciente – bem, apenas requer muita prática para chegar lá! Então, mão à obra.

O CONTO DE UM GERENTE DE UMA FUGA SEM JUSTA CAUSA

Uma história final, e sou o gerente de projeto em questão, para minha grande vergonha.

Na maior parte, realmente gostei de todos os meus projetos. Isso não quer dizer que não tenha tido desafios ao longo dos anos; pontos altos e baixos, momentos em que me senti que já tinha tido o suficiente, mas igualmente bons momentos que não gostaria que acabassem. Este conto, no entanto, é de um projeto dentro de uma empresa de manufatura que tiveram muito mais pontos baixos do que os altos.

O projeto foi “um desafio” (e parecia quase impossível, às vezes), o comitê diretivo foi “difícil” (para dizer, o mínimo), a equipe do projeto era “mista” em seus interesses e capacidade (para dizer, o mínimo), e estava longe de casa. Toda esta experiência realmente me testou como gerente de projetos praticamente

desde o primeiro dia, mas sentia que tinha agido de uma boa maneira. De um bom modo até a conclusão final do projeto.

Então, para ir rapidamente para o ponto desta história, o projeto chegou a conclusão. Os resultados foram entregues e a empresa relutantemente concordou em assinar a conclusão do projeto. O trabalho foi feito. Exceto que não foi.

Tinha tido uma experiência bastante infernal ao longo dos meses e só queria que tudo chegasse ao fim. E assim, quando esta última reunião com o comitê diretivo foi feito e as atas assinadas, tenho que admitir que quase corri para o meu carro, me entrei rapidamente dentro do carro e arranquei o carro do estacionamento, delirantemente feliz. A autoestrada para casa me chamou e, com algum rock retumbando do auto-falante³³, decidi que esta história acabou e que nunca mais voltaria. Era um gerente de projeto feliz.

Então me pediram para voltar para fazer uma revisão pós-projeto!

Meu coração quase parou e comecei a inventar 101 razões do porquê estava muito ocupado, muito doente, muito mentalmente incompetente, também estava prestes a sair de férias espontâneas, e também “só não queria voltar”, a fim de, bem, evitar de ter que voltar.

Não voltei. Alguém o fez. E foi assim que aconteceu.

Só que não foi assim. Minha curiosidade acabou levando o melhor de mim e me sentei com o gerente de outro projeto, depois de um tempo após a revisão, e descobri muitas coisas que nunca tinha conhecido sobre o meu próprio projeto. Descobri (obviamente através deste outro gerente de projeto) que a empresa havia tido uma experiência muito ruim em um projeto similar anteriormente e, como resultado, estavam nervosos sobre este projeto também, muito nervosos mesmo. Fiquei sabendo que o projeto havia sido fortemente defendido por um dos membros da direção, apesar de muita resistência dos outros na empresa e que muitos – a reputação desta pessoa e, possivelmente, a carreira, por exemplo – dependiam de um resultado positivo. Descobri que duas pessoas na equipe de projeto tinham, digamos “problemas pessoais” durante a primeira parte do projeto, e isso levou a alguma tensão residual entre eles. Fiquei sabendo que era considerado como um buraco negro em uma área de negócio onde o objetivo e o benefício, a justificativa do projeto nunca havia sido explicada. Descobri que eles pensavam que era um gerente de projeto muito forte e competente, mas que não me concentrava o suficiente, talvez, no lado humano do projeto.

E, pessoalmente, descobri que não precisava que isso fosse dito pelo meu colega de gerenciamento de projeto, que tinha perdido muito deixando o projeto antes de sua conclusão final. Pessoalmente, descobri que deveria ter ficado para o

fechamento completo e adequado. Teria aprendido muito com isso.

- 30 Não estou defendendo que os gerentes de projetos precisam beber álcool. Uma receita alternativa para um Bloody Mary (meu coquetel favorito) é a Virgem Mary: 125 ml de suco de tomate, uma colher de molho inglês, uma colher de chá de suco de limão, duas gotas de molho de Tabasco, pimenta e sal. Mexa e acrescente gelo em um copo grande de vinho. Decore com uma fatia de limão.
- 31 O Mastermind é um show de quiz britânico, muito conhecido por suas perguntas desafiadoras, seu cenário que intimida e com um ar de seriedade. O formato básico do Mastermind nunca mudou – quatro participantes enfrentam duas rodadas, uma sobre um assunto especializado da escolha do competidor, a outra rodada de conhecimentos gerais.
- 32 Tenho certeza que notou a minha atenção especial a todas as coisas relacionadas a grades. Sabemos que uma imagem é supostamente como se pintasse mil palavras, ou algo assim, e uma imagem é mais fácil de lembrar. Portanto, logicamente, uma imagem simples é muito mais fácil de ser lembrada quando precisar.
- 33 Era o Black Sabbath, “Sabotage”, se bem me lembro (caso se importe, de qualquer forma), uma banda clássica e do álbum que ainda desfruto nos dias de hoje. Agora, juntamente com a Jenny, minha filha, que herdou muito da sabedoria de seu pai.

Dicas rápidas para o paraíso da produtividade preguiçosa

Vou levar um desses, mas se tiver um em tamanho menor, por favor?

O que perdi?

Se está entre aqueles que não trapacearam e leram conscientemente todos os capítulos, então, não tem nada a perder, pode ir direto para o paraíso da produtividade preguiçosa com a minha benção.

Mas se está entre os que trapacearam, então, ei, você perdeu muita coisa!

Perdeu algo realmente interessante a respeito de comer dinossauros, vestir capas de arminhos e como identificar uma mulher psicopata em um funeral. Descobrimos o uso do desviometro, aprendemos muito mais sobre sexo sueco na neve, e porque você nunca deve subir num balão de ar. Evitamos um grande ônibus vermelho, aprendemos de como fazer discurso de aceitação durante o Oscar, e apreciamos o porquê da importância para o seu time que você leia o jornal todas as manhãs. Ah, e descobrimos um pouco sobre a mineração de ouro. Podemos também mencionar brevemente o gerenciamento de projeto.

Mas não se preocupe, não era tão importante assim. Não pense que tem que fazer o caminho de volta apenas para recuperar-se.

Leve-me para o paraíso da produtividade agora mesmo

Então, acho que a questão é essa: para aprender a se tornar um preguiçoso produtivo, com toda a aplicação da ciência da preguiça, da regra 80/20, da proporção da inteligência à preguiça, e tudo isso, o que você leitor, puder aplicar a regra da preguiça à curva de aprendizado da preguiça em uma forma ainda mais preguiçosa e basicamente elevar a curva de aprendizado da preguiça de uma maneira mais rápida?³⁴

Colocarei desta forma, de tudo o que já mencionei neste livro até agora, o princípio importante que é a essência por detrás da teoria significa que apenas 20% do que tem sido abordado nas páginas anteriores é muito, muito crítico para adaptar o seu estilo de trabalho em gerenciamento de projeto para alcançar uma vida produtivamente preguiçosa? Pode suar muito menos a fim de se juntar a mim na cadeira confortável?

Uma teoria interessante. Vamos testá-la?

Bem, você deve ter chegado aqui de uma das duas maneiras. Diretamente, a partir do Capítulo “Posso trapacear” – neste caso você é provavelmente um

preguiçoso mais impaciente desejando uma produtividade rápida, e que pode ser tanto uma coisa boa como uma coisa imprudente; somente você e sua mãe podem julgar isto. Alternativamente, progrediu de forma honesta e cuidadosa através de todos os capítulos intermediários para chegar aqui em um estado um tanto calmo e totalmente preparado. E isso sim, só pode ser uma coisa boa, sem necessidade de envolver a sua mãe nisso.

Seja qual for o seu caso, o que se segue deve ser útil de várias maneiras: como um atalho de todo o processo e provando a si mesmo que já é um preguiçoso e produtivo, como material de referência para usos futuros da teoria da preguiça produtiva ou, eventualmente, como uma prova para si mesmo de que precise voltar e ler todos os capítulos entre “Posso trapacear?” e este desde que não faça ideia do que se trata o material a seguir.

Vamos ver se isto funciona. Preparado?

Ok, bem, tirando 80% do conteúdo dos pontos de aprendizado dos capítulos anteriores e enfocando nos 20% restantes chegaremos a algo como isto:

1. Um projeto: espesso em uma extremidade, fino no meio, então, fino de novo no outro extremo, absolutamente não como um dinossauro, mas como um projeto.
2. Um projeto: espesso no início ou na iniciação; sem tempo para descansar agora, trabalhar duro e descansar depois.
3. É importante para você estar à frente do jogo:
 - a. Comece de forma bastante motivada e seja confiante, pois isto gera sucesso.
 - b. Vestido elegantemente e obter vantagem, logo que puder, mantenha a moral alta o mais tempo possível e esteja sempre preparado.
 - c. Antecipe tudo o que puder e mantenha seus olhos no final do jogo para que possa conduzir o projeto de forma direta para a conclusão e sucesso.
4. Você precisa gerenciar seu patrocinador:
 - a. Então, pergunte a ele o que espera de você e do projeto, mas certifique-se de que gerencie a primeira reunião, e faça as perguntas certas e tenha uma discussão aberta com ele.
 - b. Usar a grade de poder para ajudá-lo a compreender melhor o seu patrocinador e avaliar os tipos de poder que possa ter.
 - c. Também, avalie que o tipo de motivação que possam ter porque lhe ajudará na sua habilidade de trabalhar com ele.
5. E precisa gerenciar o desvio no projeto:

- a. O desvio é inevitável, mas não há nada errado em medir o potencial de desvio da sua equipe de projeto, a fim de estar mais bem preparado.
 - b. Gerencie o processo de mudança do seu projeto e use o processo imediatamente como um modelo e para instruir a sua equipe.
 - c. Caso não possa usar a sugestão ou requisição, então, a estacione no estacionamento – mas não a esqueça e agradeça aos contribuintes pelas suas ideias, sempre.
6. Deve evitar a falha de comunicação a todo o custo:
- a. Precisa se comunicar da forma com que os outros precisam que se comunique, compreenda como a comunicação funciona e seja honesto e aberto em suas comunicações.
 - b. Comunicação curta, mas efetiva, é melhor do que uma ineficiente e penosa.
 - c. Compreenda de que a comunicação moderna pode ser tanto um benefício como um obstáculo; comunicar o plano de comunicação a todos e enfatizar que um relatório não é comunicação.
7. Um projeto: fino no meio – faça de modo correto e aqui será onde conseguirá descansar, e muito; faça errado, e estará ocupado o dia todo, todos os dias.
8. Divirta-se, tudo em um dia de trabalho e isto ajudará o seu projeto a caminhar de forma certa:
- a. Comece com um sorriso e uma piada, e faça que a diversão também seja parte do seu projeto.
 - b. Mas sempre pratique a diversão segura, e não ofenda ninguém.
 - c. Se for esperto com o seu pessoal, então a diversão será uma parte própria do seu projeto e não precisará de fazer muito no final, somente se assegure que você termine com uma risada e um aceno.
9. Respire normalmente em todos os momentos:
- a. Mantenha a calma em uma crise, e uma forma de fazer isto é fazer o planejamento correto e não entrar em pânico, mas respirar normalmente quando tropeçar em um problema.
 - b. Sempre filtre, filtre, filtre e então delegue, delegue, delegue e finalmente priorize, priorize, priorize cada e todos os problemas que aparecerem no seu caminho.
 - c. Respire normalmente em todos os momentos, a fim de tomar as decisões corretas para manter o projeto sobre controle.
10. Certifique-se de que tem muito “amor” na sala:
- a. Primeiro, faça a fundação e faça o seu projeto atraente para os outros.

- b. Em seguida, obter o melhor time que puder e alimentar o fator de bem-estar para que a equipe realmente se sinta apreciada, e que estão no caminho certo.
 - c. Considere se é inato ou adquirido que fará com que o fator de bem-estar prospere neste projeto; ajude a si mesmo detectando os cuidadores que deve ter em seu time e tenha a certeza que analisou o amor que cada um da equipe necessita.
11. Está tudo bem se as luzes estiverem acesas e não houver ninguém em casa, dentro dos conformes:
- a. Então, evite inundar-se com a comunicação e as demandas de seu tempo.
 - b. Tenha uma política de porta aberta, mas também seja um bom gerente e controle o acesso da porta aberta.
 - c. Pense na prioridade – você – para o bem do time de projeto e que continue analisando e reduzindo, em qualquer lugar que precisar do seu envolvimento. Os outros podem ter uma melhor solução ou resposta.
12. Um projeto: espesso de novo no final, então, precisa trabalhar aqui; vale a pena; não se apresse em concluir.
13. Procure pelo elo perdido no conhecimento do projeto e sua história:
- a. Primeiro, termine o que começou, de forma adequada e completa para o benefício de todos.
 - b. Em seguida, documente o que conhece sobre o projeto, descubra o que não sabe sobre o projeto e, sem vergonha alguma, pergunte às pessoas o que precisa saber agora para ter uma compreensão mais completa.
 - c. Aprenda as lições que estão lá para ser aprendidas e compartilhe tudo falando para os outros aquilo que sabe.

Seja um gerente de projeto melhor (oh, e simplesmente ignore todas essas coisas sobre os dinossauros, capas, psicopatas, desviômetros, neve, balão de ar, ônibus, discursos, jornais e ouro – que provavelmente só irá confundi-lo).

34 A ciência do “Pareto” está por detrás disso, a propósito, está pronto? Ok, matematicamente, onde algo é partilhado entre um conjunto suficientemente grande de participantes, haverá sempre um número k entre 50 e 100% de tal modo que $k\%$ é tomado por $(100 - k)\%$ dos participantes, no entanto, o k pode variar de 50, no caso de distribuição igual (por exemplo, exatamente 50% das pessoas tomam 50% dos recursos) para cerca de 100, no caso de um pequeno número de participantes tomando quase todos os recursos. Não há nada especial sobre o número 80, mas muitos sistemas na distribuição terão k em algum lugar

perto dessa região de desequilíbrio intermediário. Isto é um caso especial do fenômeno mais amplo de distribuições de Pareto. Se os parâmetros na distribuição de “Pareto” são convenientemente escolhidos, então, poderia se ter não somente 80% dos efeitos vindo dos 20% das causas, mas também 80% daquele ponto superior dos 80% dos efeitos vindo dos 20% do ponto superior dos 20% das causas, e assim por diante (80% dos 80% é 64%; 20% dos 20% é 4%, de modo que isto implica na lei “64-4”).

Dicas ainda mais rápidas para os muito preguiçosos

Suponho que o tamanho, ou a falta deste, realmente importa para você...

Isso parece funcionar, acho.

Agora tem aquele material de referência para futura aplicação da teoria da preguiça produtiva. Imprima-o e cole em sua parede, e revise a cada dia para orientação e inspiração. Repetir em intervalos como um mantra para a preguiça produtiva.

O que? Isso parece que dá muito trabalho? Será que não podemos torná-lo mais fácil? Você deve ser realmente muito preguiçoso! (E por “muito preguiçoso”, obviamente, quero dizer do aprendizado rápido, estudantes super-inteligentes e astutos do livro que desejam quase, mas não inteiramente, a preguiça completa).

Talvez possa tornar isso mais fácil. Vamos ver se a lógica continua.

O que conseguiríamos se aplicarmos a regra 80/20 para os 20% que vimos no capítulo anterior? Deveria estar agora reduzido a apenas 4% da sabedoria neste ponto (20% de 20% de 100%, se estiver seguindo as contas) e entregando uma essência intensamente perspicaz, mas um profundo discernimento de todo o conceito da preguiça produtiva. Teríamos passado agora de um bom vinho fino para uma bebida forte, mais rápido de consumir e mais rápido para aquecer o corpo, por isso segure o seu chapéu e cerre os dentes.

OK, bem, cortando 80% do conteúdo dos pontos de aprendizagem a partir do capítulo anterior e enfocando sobre os 20% restantes, nos dá o seguinte:

1. Um projeto: espesso, em seguida fino, e espesso depois novamente; trabalhar duro, descanso, trabalhar um pouco – nessa ordem.
2. É importante para você estar à frente do jogo, começar confiantemente, vestir-se apropriadamente, tomar vantagem e antecipar-se – e mantenha seus olhos no final do jogo.
3. Gerencie seu patrocinador, tente entendê-lo e o que quer de você e do projeto; certifique-se de que sabe o que ele espera do projeto.
4. E gerencie o desvio do projeto, o que é inevitável mas gerenciável, com um bom e comprovado processo de mudanças, unido a um apreciável uso do estacionamento.
5. Evite falhas de comunicação através de um processo efetivo de comunicação aberto e honesto que adequado a cada indivíduo.

6. Divirta-se – isto ajudará o projeto, mas seja cauteloso em como usar o divertimento; estimule um bom nível de bom humor entre o time do projeto.
7. Respire normalmente e mantenha a calma, esteja preparado para os desafios do projeto e quando ocorrerem certifique-se de filtrar os problemas, o que pode delegar e priorizar o que sobrar, a fim de manter o projeto sob controle.
8. Faça seu projeto atrativo, obtenha a melhor equipe e mantenha-os se sentindo amados através de outros membros da equipe e você mesmo – e saiba qual tipo de amor cada indivíduo necessita.
9. Evite inundar-se com as comunicações e as demandas do seu tempo, certamente tem uma política de porta aberta, mas seja um bom gerente e feche-a de vez em quando para o bem maior do projeto.
10. Sempre esteja aberto para aprender mais sobre o conhecimento e a história do projeto, falando abertamente com os membros do time de projeto, desta forma pode aprender as lições que precisam ser aprendidas – e compartilhe tudo falando com os outros o que já conhece.

Agora está bom o suficiente para você?

Pode conceder-se um tempo e esforço extremamente mínimo para ler esta seção e potencialmente, comprometer-se a memorizá-la? Ou pelo menos deixar o livro aberto nesta página enquanto ocasionalmente dá uma olhada nele durante um dos seus momentos mais ativos?

A pergunta definitiva

Tudo pode acabar em lágrimas, lembre-se das minhas palavras, mas você sabe o que precisa saber.

E se isso funcionou, então, onde tudo isso irá terminar? O quão longe podemos ir com este processo de simplificação e de redução?

Qual é a resposta definitiva para a vida, para o universo e para o sucesso da gestão produtivamente preguiçosa do projeto, em geral?

Ou, dito de outra maneira, como poderia aplicar a regra 80/20 para a terceira iteração para destilar a essência do significado da preguiça produtiva?

Bem, se realmente acredita nos princípios da preguiça produtiva, se nunca mais quer deixar a sua confortável cadeira, se realmente quer que seus projetos sejam bem sucedidos, e se quiser ser elevado acima das cabeça dos seus patrocinadores e membros da sua equipe em saudação triunfal pelo seu brilhantismo, então... precisa virar a página rapidamente.

A resposta definitiva

Ou apenas três etapas para o paraíso

Etapa um: compre uma cópia deste livro para todos os membros de sua equipe, patrocinadores, dirigentes membros do comitê, usuários e especialistas no assunto – provavelmente é melhor comprar, digamos, uma centena para ficar seguro.

Etapa dois: fazer com que todos o leiam completamente, ou pelo menos o capítulo sobre “Dicas ainda mais rápidas para os muito preguiçosos”.

Etapa três: me contrate como orador na primeira oportunidade que surgir e deixe o resto comigo.

www.thelazyprojectmanager.com

Fácil!

Alternativamente, pode apenas se mudar para a Preguiça (Lazy) na Polônia.



Uma última palavra de cautela

O sucesso é realmente definido pelo o que você está procurando.

Uma gerente de projeto estava caminhando no campo um dia, quando um sapo gritou para ela. Então, se abaixou, pegou o sapo e colocou-o no seu bolso. O sapo a chamou novamente, dizendo: “Se me beijar volto a ser um belo príncipe, e vou ficar com você por uma semana como o seu amante”. A gerente de projeto tirou o sapo do bolso, sorriu para ele e colocou-o de volta no bolso. O sapo chamou mais uma vez: “Se me beijar e me transformar de volta em um príncipe, vou ficar com você o tempo que desejar e farei absolutamente tudo o que quiser”. Mais uma vez ela retirou o sapo do bolso, sorriu para ele e colocou-o novamente. Finalmente o sapo exigiu: “Qual é o seu problema? Você pode me transformar de volta em um belo príncipe, e vou ficar com você para sempre e fazer o que quiser. Por que não me beija então?” Ela respondeu: “Entenda, eu sou uma gerente de projeto. Simplesmente não tenho tempo para um namorado, mas um sapo falante... isso é legal”.

(Claro, nem todos os gerentes de projetos são do sexo feminino, como posso atestar pessoalmente, então basta inverter os sexos, ou não, de acordo com seu próprio ponto de vista ou gosto pessoal).

E a moral da história é: se decidir não tornar-se produtivamente preguiçoso – o que é inteiramente de sua escolha - então, provavelmente ainda acha que um sapo falante é legal. E não terá necessidade de uma bela confortável cadeira, já que estará ocupado demais.

Aguardando ansiosamente para ouvir de vocês

Senhoras e senhores,

O Gerente de Projeto Preguiçoso já deixou o prédio, mas aguarda ansiosamente ouvir seus pensamentos e comentários sobre este livro através do seu site:

www.thelazyprojectmanager.com

The Lazy Project Manager

Productive Laziness



Welcome to the web home of The Lazy Project Manager

By advocating being a 'lazy' project manager I do not intend that we should all do absolutely nothing. I am not saying we should all sit around drinking coffee, reading the paper and engaging in idle talk while watching the project hours go by and the non-declared project milestones disappear over the horizon. That would obviously be plain stupid and would result in an extremely short career in project management, in fact probably a very short career full stop!

Lazy does not mean Stupid

No I really mean that we should all adopt a more focused approach to project management and to exercise our efforts where it really matters, rather than rushing around like busy, busy bees involving ourselves in unimportant, non-critical activities that others can better address, or indeed that do not need addressing at all in some cases.

Welcome to the home of 'Productive Laziness'.

On the following pages you can read more about what I mean about productive laziness and how you can apply these simple techniques and approaches in your own projects. The major project topics will be covered but from a 'Productive Lazy' point of view.

I am not, by nature, a lazy person but I do have many other things to do in life, beyond the projects and programs that I manage, and therefore I have learnt the manner in which to balance life, projects and work. What I am though, by nature, is success orientated and therefore the balance approach that I utilise has to also ensure that my projects are successful!

Lazy does not mean Unsuccessful!

I am a Lazy Project Manager. You can carry on as you are or you can join me in the comfy chair of life and still get the project results you and your sponsors demand.

- Productive Laziness
- Science behind the Laziness
- Client Expectations
- The Unpleasant Theory
- Ahead of the Game
- Manage the Sponsor
- Manage the Client
- Communication Realities
- It is a Full Day's Work
- Briefing Formally
- A lot of Love in the Dream
- The Lights are on
- The Missing Link
- A Fair Thought
- Yes! It's a Book to read
- Order Ship
- Business Operator
- Feedback
- References

Referências

Os livros que o Gerente de Projeto Preguiçoso gostou de ler.

Aqui estão alguns livros que gostei como fontes de informação e ocasionalmente educacional, mas estes são mais coisas para ler na confortável cadeira, enquanto as outras pessoas fazem todo o trabalho duro para você.

*Brilliant Project Management, Stephen Barker e Rob Cole, Prentice Hall, 2007
(este livro não foi traduzido para o Português)*

Se está organizando um evento importante ou à frente de uma grande equipe, executando um projeto, isto pode ser um processo intimidante. O gerenciamento de projetos é cheio de perigos; projetos inacabados e sem sucesso estão por todas as partes. Na verdade, são mais comuns do que os projetos que não falham. Custos espiralando e prazos vencidos são apenas parte do cotidiano de muitos gerentes de projetos.

Mas o gerenciamento de projetos não precisa ser assim. É possível gerenciar projetos que consistentemente sejam bem sucedidos. O “*Brilliant Project Management*” condensa mais de trinta anos de experiência na prática do gerenciamento de projetos para mostrar o que fazer em passos simples, práticos e inteligentes.

Project Sponsorship, Randall L. Englund e Alfonso Bucero, Jossey Bass, 2006 (este livro não foi traduzido para o Português)

Este livro – que inclui estudos de casos, lista de verificação (checklist) e planos de ação – mostra como os patrocinadores do projeto e gerentes de projeto podem desenvolver habilidades necessárias para gerenciar projetos com sucesso. Randall L. Englund e Alfonso Bucero, especialistas na área de gerenciamento de projetos, escreveram o guia definitivo para instruir todas as partes responsáveis na natureza de patrocinar um projeto. Descrevem com detalhes as responsabilidades do patrocinador do projeto, desde a comunicação e a articulação, seleção e treinamento, solução de problemas, orientação e retorno para a revisão da execução do projeto. O patrocinador do projeto e o gerente podem aprender a negociar efetivamente entre eles e assim a equipe de projeto pode cumprir as suas obrigações.

A arte da guerra, Sun Tzu, Bestbolso, 2011

Há aproximadamente 2.500 anos atrás, Sun Tzu escreveu este livro clássico sobre a estratégia militar com base na guerra chinesa e do pensamento militar. Desde aquela época, todos os níveis das forças armadas têm usado os ensinamentos de

Sun Tzu sobre a guerra, e também foram adaptados para o uso na política, nos negócios e no dia-a-dia. *A arte da guerra* é um livro que deve ser utilizado para ganhar vantagem sobre seus adversários na sala de reuniões e no campo de batalha também. Uma interpretação moderna também está disponível de Karen McCreddie – *A Arte da Guerra: Uma interpretação em 52 ideias brilhantes*, Editora Globo, 2008.

Alpha Project Managers, Andy Crowe, Velociteach, 2006 (este livro não foi traduzido para o Português)

Acabando com equívocos que cercam os gerentes de projeto bem sucedidos, este livro se baseia em uma pesquisa histórica com gerentes de projetos de todo o mundo para ressaltar as características que os fazem se destacar-se nas mentes de suas equipes, gerentes seniores, clientes e partes interessadas. Através de entrevistas e discussões profundas, os atributos comuns a essa elite de gerente de projetos – do caráter e das crenças às abordagens organizacionais – são reveladas e ajudam a explicar seus sucessos. Minuciosamente pesquisado, este guia oferece informações importantes ao descrever as múltiplas perspectivas do caráter dos gestores de projeto mais bem sucedidos no mundo. Andy Crowe é o fundador e CEO da Velociteach, uma empresa de certificação de gerenciamento de projetos. Ele é autor de “*The PMP Exam: How to Pass on Your First Try*” (este livro não foi traduzido para o Português).

That Presentation Sensation, Martin Conradi e Richard Hall, Financial Times/Prentice Hall, 2001 (este livro não foi traduzido para o Português)

Seja bom, seja claro e seja inesquecível... Todo mundo sabe que as apresentações são importantes. Pois criam ou destroem ideias e carreiras. Também mudam a mente e podem melhorar ou destruir o valor – seu ou de sua empresa. Mas o mundo corporativo está sofrendo uma sobrecarga de apresentações: muitas, muito aborrecidas e muito longas. Nunca foi tão importante aprender a arte de prender a atenção, conseguir que a sua mensagem atravesse as pessoas e assim as pessoas se lembrarão disto – e de você. Existem centenas de livros de “como fazer” apresentações. Muitos foram escritos por pessoas que possam ter feito apresentações no passado (ou talvez não), mas que não necessariamente eram boas nisso. Este livro é diferente; foi escrito por peritos, os autores são consultores de apresentações das companhias de elite do Reino Unido. Aguarde ideias, estímulo e dicas para torná-las verdadeiramente memoráveis por todas as boas razões.

Quick Team Building Activities, Brian Cole Miller, Mamcom, 2003 (este livro não foi traduzido para o Português)

Este livro oferece aos gerentes de projeto exercícios simples para a formação de

equipes que não exigem instalações especiais, nem despesas enormes e nem mesmo experiência anterior em treinamento. Há muitas tarefas úteis, práticas, bem explicadas, com muitas sugestões adaptáveis às situações do dia-a-dia.

The People Side of Project Management, Ralph L. Kleim e Irwin S. Ludin, Gower, 1995 (este livro não foi traduzido para o Português)

A abordagem tradicional do gerenciamento de projetos se concentra em torno de três critérios: o custo, o cronograma e a qualidade. A quarta também é essencial: as pessoas. Este livro analisa especificamente o lado das “pessoas” mostrando como gerenciar os relacionamentos com os clientes, patrocinadores e membros da sua própria equipe de projeto.

Project Retrospectives, Norman L. Kerth, Dorset House, 2001 (este livro não foi traduzido para o Português)

Com cenários detalhados, ilustrações criativas e instruções de passo-a-passo, o consultor Norman L. Kerth orienta os leitores através da produtiva, retrospectiva indolor do desempenho do projeto. Pode chamá-las de autópsias ou pós-parto ou qualquer outra coisa, as retrospectivas do projeto oferecem às organizações um método formal para preservar as valiosas lições aprendidas a partir dos sucessos e fracassos de cada projeto. Estas lições e as medidas que produzem alimentam as equipes para serem mais fortes e poupam esforços subsequentes. Para uma retrospectiva ser eficaz e bem sucedida, todavia, precisa ser segura. Kerth mostra aos facilitadores e participantes como derrotar o medo de represálias e estabelecer um ar de confiança mútua.

Aplicando anos de experiência como um facilitador da retrospectiva do projeto para organizações de software, Kerth revela os seus segredos para administrar as questões sensíveis de gerenciamento, muitas vezes carregadas de emoção que surgem quando as equipes revivem e aprendem com cada projeto. Não comece a trabalhar no seu próximo projeto, sem antes consultar e utilizar este manual legível e prático. Cada membro de sua equipe estará mais bem preparado para o próximo prazo de entrega.

Senhoras e Senhores, lhes dou o Gerente de Projeto Preguiçoso...

Apesar do título de “O Gerente de Projeto Preguiçoso”, Peter Taylor é de fato um profissional dinâmico e comercialmente astuto que tem alcançado sucesso notável em gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e desenvolvimento profissional de gerentes de projeto, mais recentemente como diretor de projeto em um provedor global de soluções de gestão de desempenho do sistema e, atualmente, como chefe no escritório de projetos (PMO) em um produtor global de soluções de gerenciamento do ciclo de vida dos produtos.

“Deve-se lembrar que não há nada mais difícil de controlar, mais perigosa de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que tornar-se líder e introduzir uma nova ordem. Isso porque o introdutor tem por inimigos todos aqueles que se beneficiam com as velhas instituições e encontra fracos defensores naqueles que das novas ordens se beneficiam”.

Nicolo Machiavelli, c. 1505 (traduzido por W.K. Marriott)

Taylor é um líder e comunicador realizado, sempre adotando uma abordagem proativa e enfocada nos negócios. E se orgulha de ser um gerente de projeto bem sucedido sob o signo de Virgem (desde que os virginianos, claramente, se tornem os melhores gerentes de projeto).

O Gerente de Projeto Preguiçoso também pode ser persuadido a sair da sua cadeira muito confortável se sentir a necessidade de ouvir os benefícios de sua sabedoria em seu evento de negócios.

Projetos realizados

- Gerenciamento de mais de 50 projetos de clientes ao longo de um período de vinte anos, que vão desde projetos de soluções departamentais a globais de \$10 milhões de dólares mais projetos MRP/ERP/CRM e BI/Gestão de Desempenho³⁵ – bem como uma série de programas internos em toda a Europa, Ásia-Pacífico e América do Norte.
- Especializado em Relação Benéfica “após projeto” e estender a dispensa do gerente de projeto além da fase de fechamento tradicional do projeto.
- Treinado e certificado em vários métodos de gestão de projetos.

- Atuou como especialista em matéria de gestão de projeto em desenvolvimento interno de uma série de metodologias de implantação.
- Pesquisou e liderou a prática de investimento e desenvolvimento de um processo de certificação de gerenciamento de projetos e práticas operacionais (global >100 gerentes de projeto).
- Atuou como consultor senior na abertura de um escritório de projetos de gerenciamento (PMO) com foco em pessoas, processo, desempenho e promoção dentro de um centro de gerenciamento de projetos de excelência.

«Ache uma cadeira confortavelmente agradável, leia este livro e, em seguida, assumo a liderança na introdução de uma nova ordem de coisas de uma maneira produtivamente preguiçosa».

O Gerente de Projeto Preguiçoso, 2009



35 O Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP) é um planejamento da produção baseada em software e um sistema de controle de estoque usado para administrar os processos de fabricação. O Planejamento dos

Recursos da Empresa (ERP) é um sistema de informação para toda a empresa e se destina a coordenar todos os recursos, informações e atividades necessárias para completar os processos de negócios, tais como pedidos de clientes ou de faturamento. O sistema de negócios ERP suporta a maior parte do sistema de negócios que é mantido em um único banco de dados necessários para uma variada funções do negócio, tais como fabricação, gestão da cadeia de suprimentos, finanças, projetos, recursos humanos e gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM). A Inteligência de Negócios (BI) refere-se às habilidades, conhecimentos, tecnologias, aplicações, qualidade, riscos, problemas e práticas de segurança usadas para ajudar uma empresa a adquirir uma melhor compreensão do comportamento do mercado e do contexto comercial. Para isso, encarrega-se de coletar, integrar, analisar, interpretar e apresentar as informações de negócios.

Copyright

Copyright © Peter Taylor, 2009

O direito de Peter Taylor de ser identificado como o autor deste livro tem sido registrado de acordo com a Lei de Direitos Autorais, Desenhos e Patentes de 1988.

Tradução: Sonia Akamatsu

Publicado em inglês pela primeira vez em 2009 por:

Infinite Ideas Limited

36 St Giles

Oxford, OX1 3LD

Reino Unido

www.infideas.com

Todos os direitos reservados. Exceto a citação de pequenas passagens com o propósito de crítica ou resumo, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação de informação ou transmitida de nenhuma forma ou por quaisquer meios, seja mecânico, por fotocópia, gravação, escaneado ou por outro meio, exceto sob os termos da Lei de Direitos Autorais, Desenhos e Patentes de 1988 ou sob os termos de uma licença expedida por Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, Londres W1T 4LP, Reino Unido, sem a permissão por escrito da editora. Os pedidos à editora deverão ser dirigidos ao Permissions Department, Infinite Ideas Limited, 36 St Giles, Oxford, OX1 3LD, Reino Unido, ou por fax al +44 (0)1865 514777.

A Catalogação na fonte registrada para esta obra está disponível na Biblioteca Britânica.

ISBN 978-1-908474-62-9

A marca e os nomes dos produtos são marcas registradas de seus respectivos proprietários.

Desenhado e composição: Kerry Pearson

Impresso e colado: CPI Group (UK) Ltd, Croydon, CR0 4YY

Contents

[O Gerente de Projeto Preguiçoso](#)

[Reconhecimentos](#)

[Introdução](#)

[A ciência por detrás da preguiça](#)

[A Inteligência da Preguiça](#)

[Uma definição final](#)

[Existe uma selva \(livro\) lá fora!](#)

[Posso trapacear?](#)

[A teoria do dinossauro](#)

[Grosso em uma extremidade](#)

[Muito, muito mais fino no meio](#)

[Depois grosso novamente na outra extremidade](#)

[Dicas rápidas para o paraíso da produtividade preguiçosa](#)

[Dicas ainda mais rápidas para os muito preguiçosos](#)

[A pergunta definitiva](#)

[A resposta definitiva](#)

[Uma última palavra de cautela](#)

[Aguardando ansiosamente para ouvir de vocês](#)

[Referências](#)

[Sobre o Autor](#)

[Copy right](#)