Como Negociar Interesses em Projetos

Dicas para aumentar sua chance de sucesso

Douglas Marcos da Silva
douglas.silva@br-tcs.com
Gerente de Projeto da TATA Consultancy Services do Brasil

Este artigo apresenta os aspectos ligados às relações interpessoais no gerenciamento e na execução de projetos que necessitam ser negociados sempre, aumentando assim as chances de sucesso no gerenciamento de projetos.

A aplicação de boas práticas no gerenciamento de projetos cria uma estrutura de sustentação para o gerenciamento eficaz de projetos, qualquer que seja o domínio de aplicação ou porte.

Porém, para que essa estrutura de sustentação seja reforçada, o gerente de projeto deve considerar as relações interpessoais existentes entre os envolvidos (patrocinadores, gestores e usuários) no projeto, seus interesses e os conflitos que são gerados por eles serem, naturalmente, diferentes um dos outros.

Portanto, o gerente de projeto necessita ampliar sua visão sob o aspecto de gestão de pessoas, identificando os diferentes interesses e comportamentos dos envolvidos e convergindo-os a um objetivo comum, aumentando assim as chances de sucesso no gerenciamento do projeto.

Contexto

Um profissional experiente foi designado como gerente de um projeto estratégico de sua empresa. Ele e sua equipe terão como missão mapear e documentar novos processos, criar soluções tecnológicas para automatizá-los e, por fim, entregar um sistema alinhado às expectativas dos patrocinadores do projeto. O gerente do projeto vislumbra neste projeto a possibilidade de ganhar visibilidade na empresa se destacando como um bom gerente de projetos.

Um analista de sistemas foi escalado para compor a equipe do projeto. O analista vislumbra nesse projeto a oportunidade de aprender novas tecnologias.

Uma analista de processos foi designada a esse projeto com o objetivo de ajudar a equipe a verificar a aderência dos novos processos junto às áreas da empresa. A analista de processos vislumbra, com a entrega desse projeto, a possibilidade de uma promoção a um cargo de liderança em sua área.

Durante a condução do projeto, os patrocinadores solicitam ao gerente do projeto o adiantamento da entrega do projeto em dois meses. Dessa forma, o gerente organiza as entregas do projeto pelos requisitos de menor complexidade tecnológica e maior criticidade para a empresa, adotando, em muitos dos requisitos, a plataforma tecnológica já existente na empresa. Alguns dos processos novos foram deixados para uma segunda etapa, ainda a ser planejada.

Após a aprovação desse replanejamento pelos patrocinadores e o início da sua execução, a evolução dos trabalhos da equipe começa a declinar. Os processos que antes eram validados rapidamente entre as áreas e a equipe do projeto passaram a acumular pendências e diversas mudanças, gerando conflitos. Os requisitos que eram rapidamente automatizados passaram a levar mais tempo devido a constantes retrabalhos, não previstos no plano. Faltando duas semanas para entrega do projeto e com somente 30% concluídos, o gerente do projeto é demitido juntamente com alguns membros da sua equipe e o projeto paralisado.

Os requisitos mudam constantemente por necessidade do negócio da empresa, os prazos são cada vez mais curtos e os recursos cada vez mais escassos. Mas, se o escopo de entrega do projeto foi adequado ao novo prazo exigido, por que a produtividade e a motivação da equipe do projeto praticamente desapareceram? O gerente de projeto não mudou a sua forma de condução, pelo contrário, passou a se empenhar ainda mais frente ao novo desafio.

Identificando e Negociando Interesses

O cenário acima não é novidade. Muitos gerentes de projeto já viveram essa situação ou conhecem empresas que já passaram por isso.

O que o gerente desse projeto não percebeu no decorrer da execução dos trabalhos foram as causas da desmotivação, dos atrasos e dos conflitos constantes – as divergências de interesses entre os envolvidos no projeto com o objetivo do projeto.

As mudanças em um projeto acontecem sempre e, de fato, fazem sentido. Num projeto, por exemplo, em que o prazo de entrega final é de 12 meses ou mais, é praticamente impossível que mudanças não ocorram. O negócio da empresa está em constante evolução para estar à frente dos concorrentes e adaptado às necessidades de seus clientes. Como os projetos devem estar alinhados a estratégia da empresa, é natural que esse se adapte também a novas exigências.

Nesse turbilhão de acontecimentos (economia, concorrência, requisitos legais, entre outros) estão as pessoas que executam os trabalhos do projeto. Assim como a empresa que patrocina os projetos, as pessoas também têm suas expectativas e seus interesses.

Quando essas expectativas são frustradas sem que enxerguem com clareza os motivos, o gerente de projeto além de gerenciar escopo, riscos, orçamento, entre outros, passa a ter mais uma variável determinante ao sucesso do projeto – convergir os interesses das pessoas envolvidas no projeto ao objetivo final do mesmo.

Nesse cenário, o gerente deve ser em primeiro lugar um ótimo comunicador e interlocutor para com seus liderados. A cada mudança de rumo no projeto, o gerente além de comunicar as novas atribuições (ou mesmo a redução delas) necessita deixar claro o motivo das mudanças. Compartilhar isso com os membros da equipe de projeto e os outros envolvidos ajuda as pessoas a entenderem os novos rumos e se adaptarem a eles.

Em segundo lugar, é preciso negociar com as pessoas seus interesses. Isso significa entendê-los e alinhá-los ao propósito final do projeto. Entender os anseios e frustrações dos interesses das pessoas exige paciência para saber ouvi-las e se colocar no lugar de cada uma delas. Esse, na minha opinião, é o verdadeiro significado da negociação.

© 2005 Editora Mundo Ltda. Todos os direitos de reprodução são reservados a editora. A reprodução da publicação, artigos, imagens ou figuras sem prévia autorização por escrito é proibida.