

Reuniões de Progresso em Projetos

Wantuir Felipe da Silva Junior

O grande objetivo das reuniões de progresso em projetos é fomentar junto aos “tomadores de decisões” um olhar firme quanto à viabilidade contínua dos planos, buscando respostas contínuas a questionamentos como: Onde estamos agora? Para onde estamos indo? Devemos continuar?

As reuniões de progresso acabam, na maioria das vezes, sendo um mecanismo muito ou pouco eficiente para direcionar ações de “ajuste de rota” do projeto. Tal efetividade depende em muito de pensamento estruturado, disciplina e revisão de hábitos.

Reuniões de progresso não deveriam priorizar o acúmulo de dados ou informações “fragmentadas”, e sim fomentar o debate de ideias, trazendo ao projeto o “conflito” positivo e a arte de “pensar”.

Uma reunião de progresso eficiente precisa ter em sua pauta elementos chave como: situação atual da linha de base do projeto (entregas, custo, prazo, atendimento dos requisitos “vitais” e saúde dos benefícios planejados) além do fomento contínuo de riscos com sagacidade.

Também vale lembrar que é efetivo e produtora a participação de *stakeholders* com senioridade apropriada, poder de decisão pertinente e representatividade adequada ao contexto do projeto, robustecendo substancialmente o desempenho da reunião de progresso.

Princípios como “gerenciar por estágios” e “justificação contínua para o negócio” (PRINCE2) ou “planejamento por ondas sucessivas” (PMI), corroboram efetivamente para trazer foco às reuniões de progresso. Este ponto deve ser reforçado porque tem sido observada uma repetida obstinação, por parte de diversos gestores de projeto, em detalhar nos pormenores todo o planejamento do projeto constantemente; porém é importante enfatizar que “quem muito abraça, pouco aperta”.

Outro princípio eficiente para as reuniões de progresso é o gerenciamento por exceção (PRINCE2), pois tal princípio fomenta a definição de tolerâncias para objetivos do projeto e estabelece limites de autoridade delegada. As tolerâncias definem os limites para decisões em cada nível de gerenciamento sem a necessidade de encaminhar ao nível seguinte para aprovação, além de corroborar na questão de papéis e responsabilidades.

“As narrativas são a forma como os seres humanos se relacionam. Não mediante planos de negócios. Quanto mais sênior você for, mais você aprenderá com as narrativas”.

Jim Champy

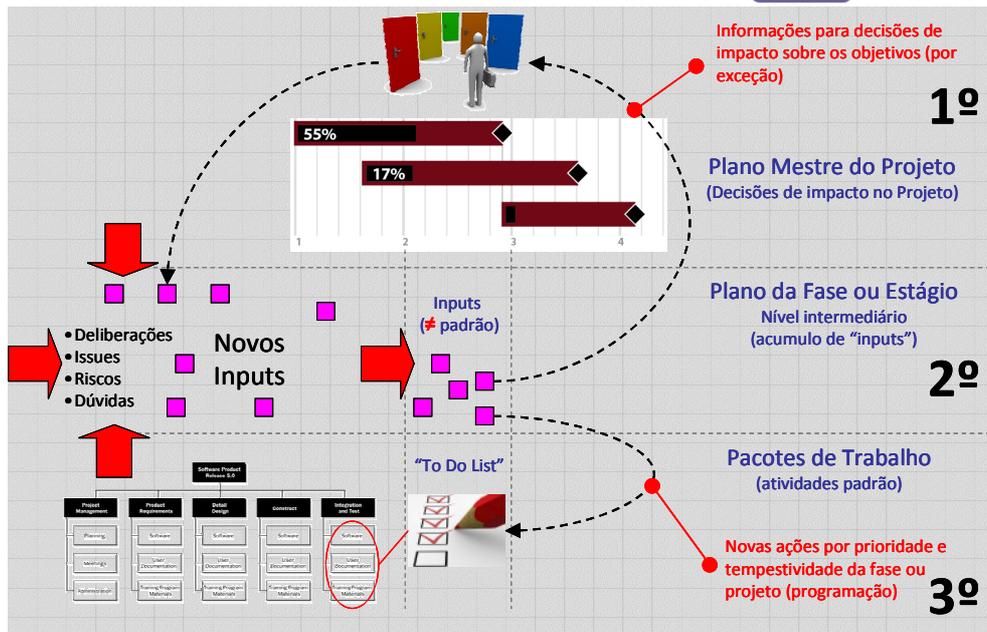


Figura 1 – Visão do Projeto em níveis de ações

A precisão das informações nas reuniões

Em última instância o resultado final de uma reunião é a tomada de decisão; e o insumo ou matéria prima para tomada de decisão é informação.

É fato que carecemos de informações perfeitas e completas (algo que deve ser encarado como normal e intrínseco a um mundo imperfeito e real), porém também é fato que podemos estruturar as informações para um melhor direcionamento ao cenário temporal do projeto.

"Não decidir já é uma decisão. Este é o problema da procrastinação".

Fast Company

Vamos entender um pouco melhor a tempestividade da informação (a matéria prima das decisões) em um projeto:

- ❖ Informação processada no **passado** é memória, ou seja, é possível utilizá-la como experiência pontual que agrega ser repetida ou corrigida (lição identificada que pode ser transformada em lição aprendida).
- ❖ Informação processada no **presente** é diagnóstico (ex: uma mudança, uma não conformidade ou um problema).
- ❖ Informação processada com incertezas do **futuro** é previsão, prognóstico e prevenção.

Então podemos concluir que cada decisão em projeto pode ser interpretada como:

$$Decisão = f\left(\frac{Informação\ no\ Tempo}{Contexto\ do\ Projeto}\right)$$

- ❖ Contexto do Projeto = Realidades e evidências mapeadas e/ou estabelecidas no ambiente interno da corporação (ex: cultura, estrutura organizacional, infra-estrutura, processos, padrões, recursos, tolerância a riscos, canais de comunicação, plano estratégico, visão de interesses, fases ou estágios de projeto) e ambiente externo a

corporação (ex: condições de mercado, clima político, social e econômico, legislações e regulamentos, interesses, tecnologias, parcerias potenciais). O contexto mapeado e associado a “inteligência analítica” busca entender como tais fatos se relacionam e traz a “tona” sinais relevantes de tendências positivas ou negativas, ao qual o projeto está inserido.

É oportuna a utilização deste “modelo mental” nas reuniões de progresso dos projetos.

Outro insumo imutável em projeto e não menos importante, que pode (e deve) ser transformado em informação tempestiva, são as dúvidas frequentes inseridas (ou que deveriam ser inseridas) nas discussões das reuniões, pois como dito por Aristóteles **“A dúvida é o princípio da sabedoria”**.

Esta é uma verdade que agrega substancialmente e não pode ser negligenciada, pois se não termos colocar em pauta as dúvidas e buscarmos o contínuo esclarecimento delas, estas podem se transformar em: 1- informações adicionais para o projeto (ex: complemento ou revisão do objetivo do projeto, novas entregas, novas funcionalidades, premissas, restrições, exclusões, benefícios ao negócio, atividades, requisitos ou proposta de soluções), 2- experiência pontual que agrega ser repetida ou corrigida, 3- *issue* (mudança, não conformidade ou problema) ou 4- descoberta de um potencial risco para o projeto, ou seja, dúvida também é memória, diagnóstico ou previsão.

Quando criança, somos incentivados a questionar e a buscar esclarecimento (a ignorância é uma bênção!), porém quando adulto acreditamos que já ganhamos certa “senioridade”, e portanto passa a ser “constrangedor” ter alguma dúvida quanto a um novo cenário “não dominado” e a utilização deste no contexto de um projeto. Este pensamento é infundado, pois se entendemos que todo projeto é único, fica claro que podemos ter passado por experiências similares em outros projetos, porém nunca tais experiências serão iguais (pois existem diferenças de *stakeholders*, desejos, necessidades, novos requisitos, nível de inovação, novo nível de complexidade, contexto, aplicações, usabilidade, variáveis, possibilidades de soluções, etc.).

A dúvida de uma pessoa no projeto pode ser a dúvida de vários indivíduos que não tiveram a chance ou a coragem de declará-las. Dúvidas não esclarecidas podem levar a interpretações isoladas e equivocadas trazendo assim distorções para o projeto, portanto declarar e esclarecer dúvidas corrobora na construção de uma visão comum e entendimento de ações adequadas no contexto do projeto.

Levando em consideração todas estas observações, coloca-se em pauta as seguintes questões:

- É possível em uma reunião de progresso fomentar o acompanhamento do plano no nível do estágio (ou fase) com um olhar atento para o projeto em sua plenitude e direcionar ações efetivas para o nível dos pacotes de trabalho?
- É possível organizar a entrada de deliberações, issues, potenciais riscos e dúvidas sem “inundar” de ações as equipes operacionais do projeto e escalar adequadamente as informações para decisões aos níveis superiores?

Acredito que sim; pois tudo é uma questão de organização, disciplina e programação na tempestividade no projeto.

Lean Project Direction

Existem diversas técnicas ou metodologias que auxiliam neste contexto, porém proponho criar um modelo simples para fomentar o direcionamento e programação de tais informações. Trata-se de um quadro que pode ser facilmente incorporado às “Salas de Guerra” dos projetos, ou na linguagem da filosofia Lean, nos “*Obeyas*”. Batizei-o de **Lean Project Direction** ou **LPD***.

O objetivo deste quadro é contribuir na gestão no 2º nível da Figura 1, nos seguintes aspectos:

- Capturar, priorizar e direcionar novos “inputs” no projeto para ações “*botton up*” e “*top down*”;
- Servir como “*checklist*” dos principais conjuntos de “*inputs*” da gestão de nível intermediário;
- Auxiliar na programação de novas ações (não “afogando” as equipes dos pacotes de trabalho com ações não tempestivas);
- Filtrar informações (insumos) para decisões de impacto sobre os objetivos do projeto;
- Eliminar ou reduzir a procrastinação de decisões;
- Otimizar o tempo e dar foco as reuniões de progresso, para que as mesmas não virem reuniões de trabalho;
- Fomentar a captura contínua de potenciais riscos ao longo do projeto.

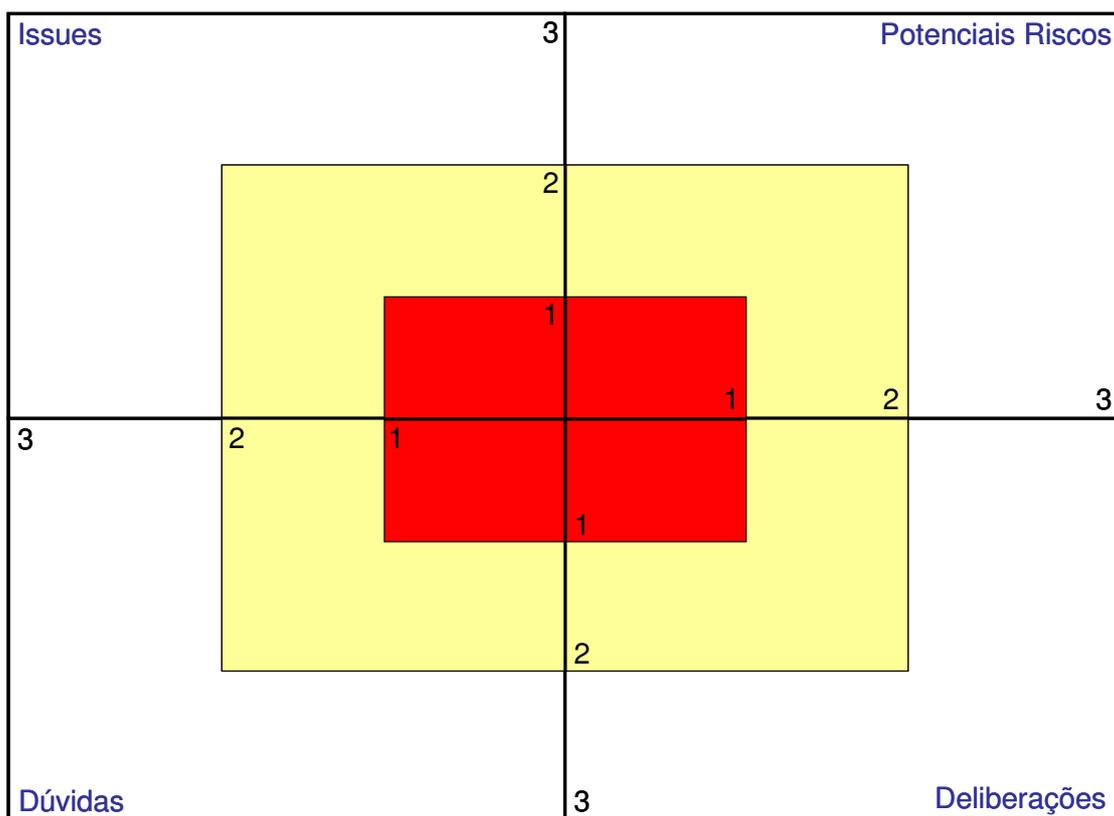


Figura 2 – quadro *Lean Project Direction* (LPD)

“É muito mais fácil obter sucesso se o ambiente for projetado para ajudá-lo a entrar, buscar o que se precisa e depois sair”. Jim Champy

A idéia é utilizar blocos de notas (*post-its*®) pré-reunião e durante a condução da reunião de progresso na captura dos novos “inputs” que diferem das atividades padrão dos pacotes de trabalho.

O Quadro possui 4 (quatro) quadrantes com 3 (três) status de direcionamento.

Os números na Figura 2 correspondem a uma forma de priorização das ações ou status de direcionamento, onde:

Nº 3 = Input foi capturado, porém está sujeito a análise (rejeição do “input” ou direcionamento para priorização Nº 2 e/ou 1)

Nº 2 = Input já analisado e considerado importante, porém as ações pertinentes serão tratadas e direcionadas para um próximo período, fase ou estágio (sempre com programação e na tempestividade adequada).

Nº 1 = Input já analisado e considerado urgente, necessário escalar imediatamente para decisão em nível superior ou direcionar ao “To Do List” de algum pacote de trabalho.

Nota: A classificação dos números é apenas uma sugestão preliminar, onde é válido e pertinente adaptações de critérios ao contexto e ambiente do projeto vigente.

Os 4 (quatro) quadrantes foram elaborados para organizar os inputs fontes de novas ações, onde:

Issues = Qualquer evento relevante que traga o sentido de “em debate” ou “em questão”, que pode trazer uma “mudança de direção”. Destaca-se aqui 3 (três) fatores que acredito concentrarem tal “sentido”: uma **mudança**, uma **não conformidade** ou um **problema**.

Dúvidas = Qualquer dúvida sobre qualquer tema ou abrangência relacionado ao projeto que necessite de esclarecimento junto as “autoridades” do projeto para qualquer *stakeholder*; seja de contexto técnico ou de negócio, objetivando não deixar espaço para o “subentendido”, eliminando possíveis distorções e desvios ao projeto.

Potenciais Riscos = Qualquer evento ou condição incerta que, se ocorrer, trará efeito positivo ou negativo aos objetivos do projeto.

Deliberações = Qualquer resolução tomada após discussão ou determinação por autoridades do projeto que requer alguma ação que efetive a resolução.

Declaração de informação no bloco de notas (*post-its*®)

Previamente ou durante a reunião de progresso, quando detectado ou divulgado por algum *stakeholder* uma *issue*, potencial risco, deliberação ou dúvida; estas devem ser descritas ou explicitadas em um bloco de notas, incluindo a data da captura (para incomodar a possibilidade de procrastinação do *input*) e disponibilizada na “gestão a vista LPD”, a priori, no status Nº3 (no tipo de input correspondente) para análise e direcionamento da equipe da reunião de progresso para o status Nº 2 ou diretamente para o status Nº1 (Figura 3).

Bloco de notas

Descrição da *issue*,
potencial risco,
deliberação ou dúvida
+
data da captura

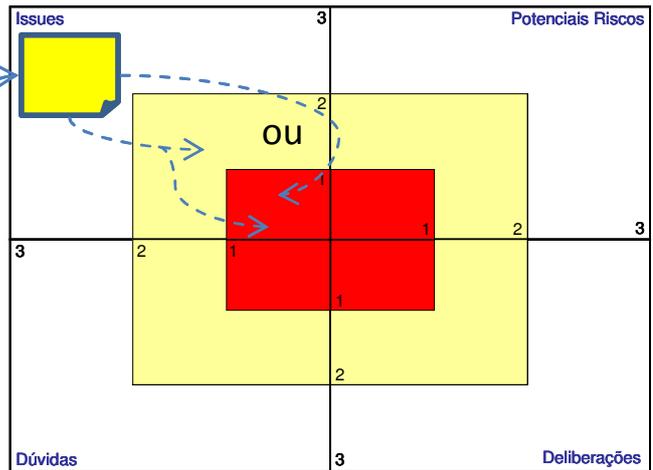


Figura 3 – Exemplo de bloco de notas direcionado ao LPD

Sugestão de dimensões do quadro LPD

Na sugestão de dimensões do quadro LPD (84 cm de largura x 64 cm de altura) considera-se o tamanho padrão (aprox. 10 cm de largura x 7,5 cm de altura) de um bloco de notas (post-its®).

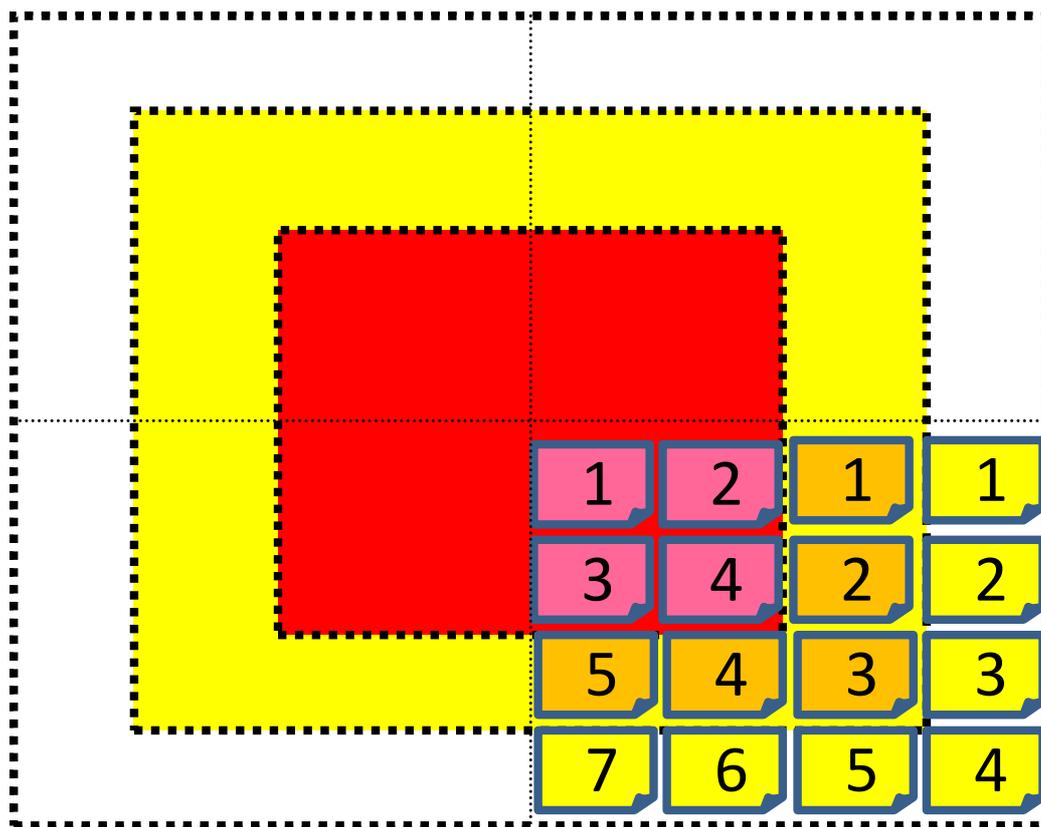


Figura 4 – Dimensões do quadro com quantidade ilustrativa de blocos de notas para referência na construção.

Reflexão final

“As reuniões são ineficazes porque falta estrutura contextual. Muitas organizações possuem apenas um tipo de reunião regular de pessoal. Uma vez por semana ou duas por mês, os funcionários se reúnem durante algumas horas de discussão dispersa sobre todos os assuntos da estratégia às táticas, dos detalhes administrativos à cultura corporativa. Por não haver clareza sobre quais temas são apropriados, não existe um contexto para as diferentes discussões. No final, pouco se decide. Porque os participantes não conseguem descobrir se deveriam estar debatendo, votando, dando idéias, desabafando ou apenas ouvindo”.

Patrick M. Lencioni

(*) a sigla LPD é uma analogia a nova tecnologia de displays “*Laser Phosphor Display*”, que utilizam o laser e o fósforo para produzir imagens, consumindo pouca energia.

Referências Técnicas

- ❖ GUIA PMBOK – PMI (Project Management Institute)
- ❖ Manual PRINCE2 - OGC (Office of Government Commerce)

Referências Inspiradoras

- ❖ CHECKLIST – como fazer as coisas benfeitas – Atul Gawande – ed. Sextante
- ❖ Adapte-se ou Morra – Fast Company – ed. Sextante
- ❖ O código da inteligência – Augusto Cury – ed. Thomas Nelson
- ❖ Simplicidade – Bill Jensen – ed. Campus
- ❖ Competência Analítica – José Luiz Kugler – ed. Saraiva