

O SILÊNCIO FRACASSA

Cinco conversas cruciais para uma execução impecável



VitalSmarts™



The Concours Group



O SILÊNCIO FRACASSA

Cinco conversas cruciais para uma execução impecável

A crise silenciosa

Líderes do mundo inteiro farão uma aposta terrível este ano. Eles apostarão uma parcela substancial do orçamento de suas organizações em iniciativas cujas chances de retorno são menores do que as de uma aposta na roleta. Ainda assim, como já acontece há décadas, continuarão fazendo suas apostas.

E como eles se precaverão contra o fracasso? Confiando em seu método de proteção preferido, os sistemas formais. Nos últimos vinte anos, especialistas em projeto e gestão trabalharam para melhorar os sistemas formais relacionados à governança de programas, gestão de projetos e tecnologias para projetos.

Embora as novas abordagens tenham melhorado os resultados substancialmente, dois terços ou mais das iniciativas, programas ou projetos continuam não trazendo o retorno esperado. Falta algo, sem sombra de dúvida. No final de 2005, a VitalSmarts e o Grupo Concours se uniram para estudar os sistemas formais e identificar o que está faltando para que os projetos sejam bem executados.

O estudo, intitulado O silêncio fracassa: cinco conversas cruciais para uma execução impecável, demonstra que os líderes de projeto podem melhorar substancialmente a capacidade de sua organização de executar projetos e iniciativas importantes se conseguirem quebrar o código de silêncio em torno de cinco problemas – incrivelmente comuns, mas amplamente ignorados e não debatidos – que contribuem substancialmente para o fracasso de quase todos os projetos.

Análise da situação

Os gerentes seniores costumam apostar suas empresas em iniciativas de risco, como grandes lançamentos de produtos, projetos de informática estratégicos, reestruturações organizacionais, grandes cortes de pessoal ou programas de qualidade arrojados. Mas raramente essas apostas trazem os resultados projetados. Estima-se que os índices de fracasso variem de 72 a 91%.¹ A inabilidade geral das empresas em executar seus grandes projetos custa a elas centenas de bilhões de dólares anualmente. Por exemplo, estima-se que dos US\$ 255 bilhões gastos anualmente nos Estados Unidos em projetos de informática, mais de um quarto seja desperdiçado com insucessos e estouros de orçamento.¹

O insucesso do moderníssimo sistema de manuseio de bagagens do Aeroporto Internacional de Denver é um exemplo dramático dessa inabilidade em executar. Com quase 42 quilômetros de esteiras, o sistema prometia transportar as malas de forma mais rápida e confiável, tanto no embarque quanto no desembarque. Em vez disso, esse conceito revolucionário custou centenas de milhões de dólares a mais do que o previsto e atrasou a inauguração do aeroporto em mais de um ano; além disso, as várias iniciativas desenvolvidas para salvá-lo consumiu 10 anos de recursos adicionais até que os líderes admitissem que o projeto fracassara.³

Além de prejudicarem o desempenho organizacional, projetos malsucedidos afundam carreiras. Hoje, mais do que nunca, os CEOs precisam entregar resultados, ou são substituídos. Em 2005, o índice de turnover de CEOs foi duas vezes maior do que em 2004.⁴ Só nos últimos cinco anos, quase dois terços das grandes companhias substituíram seus CEOs. Os CIOs também estão vulneráveis, e quase um quarto deles perde o emprego a cada ano.⁵ Estudos sugerem que a principal razão desse índice alarmante de demissões é a inabilidade em executar projetos críticos. As demissões teriam menos a ver com a qualidade da estratégia e das decisões tomadas pelos executivos do que com sua habilidade deles em executar o que foi planejado.⁶

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

A quebra do código do silêncio em torno de cinco problemas incrivelmente comuns, mas amplamente ignorados e não debatidos, trará contribuições substanciais para o sucesso de um projeto.



PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Quando esses problemas não são discutidos de forma franca e hábil, projetos de todos os portes fracassam miseravelmente.

Cinco conversas cruciais

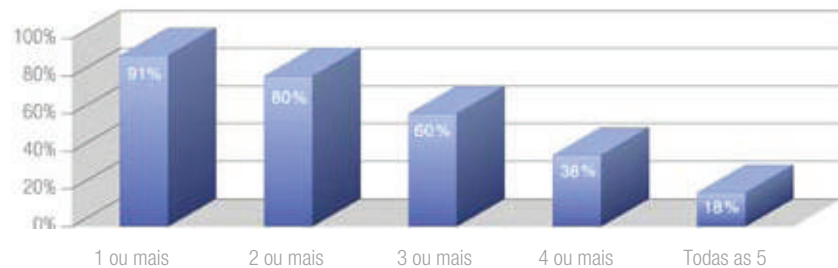
O estudo O silêncio fracassa sugere que os líderes podem melhorar substancialmente a capacidade de sua organização de executar projetos e iniciativas importantes caso eles se concentrem nas cinco conversas cruciais abaixo. O estudo concluiu também que o aumento na eficácia em uma das cinco conversas cruciais usadas para tratar desses problemas traz uma melhora de no mínimo 50 a 70% no desempenho de um projeto.

As cinco conversas cruciais identificadas pelo estudo são as barreiras mais comuns e onerosas ao sucesso de um projeto. Cada uma delas traz consigo infinitos erros e custos extras, prejudicando projetos, equipes e organizações. O silêncio fracassa aborda o custo, a cultura e a dinâmica de longo prazo dessas barreiras. São elas:

1. Planejamento não baseado em fatos. Um projeto está fadado a fracassar quando tem seus prazos ou recursos definidos sem que a realidade seja levada em conta.
2. Patrocinadores ausentes. Patrocinadores que não investem sua liderança, influência política, tempo ou energia no projeto.
3. Queima de etapas. As pessoas queimam etapas, ignorando o processo de definição de prioridades.
4. Medo de falar. Nem os líderes nem os colaboradores admitem a existência de problemas no projeto, preferindo esperar que outra pessoa se manifeste.
5. Falta de suporte da equipe. Os profissionais que compõem a equipe não querem ou não conseguem apoiar o projeto.

Este estudo confirma que alguns projetos sofrem mais com esses problemas do que outros – provavelmente em função dos altos níveis de interdependência entre os diferentes níveis e funções. Também confirma que quando esses problemas não são discutidos de forma franca e hábil, projetos de todos os portes fracassam miseravelmente. As pessoas que discutem esses problemas eficazmente contribuem positivamente para os objetivos de seus projetos.

Percentual de pessoas que têm uma ou mais conversas cruciais regularmente



Principais conclusões

O estudo O silêncio fracassa demonstra que esses cinco problemas não são uma sentença de morte para o projeto; entretanto, afetam substancialmente os resultados que a equipe ou organização pode estar tentando alcançar. Outras conclusões:

- 90 % dos líderes de projeto enfrentam um ou mais desses problemas em cerca de 40% de seus projetos.
- 91% dizem que é difícil, quando não impossível, resolver esses problemas em sua atual organização.



PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Quando um ou mais desses problemas não é confrontado – ou não é confrontado com eficácia – cresce, estimula o uso de atalhos e gera politicagem.

- 61 % dos líderes tentam discutir o problema, mas apenas 14% acreditam que conseguem fazê-lo de uma forma eficaz, e solucioná-lo de uma vez por todas.
- Até 88 % alegam que esses problemas persistem durante toda a existência do projeto e até após seu encerramento.
- De 82 a 87% dos projetos são substancialmente prejudicados quando problemas relacionados ao seu orçamento, escopo e cronograma deixam de ser tratados.
- O moral da equipe caiu substancialmente em 73% dos projetos estudados. Além disso, 43% dos projetos continuaram enfrentando uma longa lista de problemas, mesmo após sua conclusão.

O estudo O silêncio fracassa demonstra que a possibilidade de discutir ou não desses cinco problemas determina o sucesso ou insucesso da iniciativa. Os dados mostram que quando esses problemas são discutidos de forma eficaz, os projetos logo retomam seu curso. Também mostram que quando um ou mais desses problemas não é confrontado – ou não é confrontado com eficácia – cresce, estimula o uso de atalhos e gera politicagem. No final, o fracasso do projeto é quase inevitável.

A boa notícia: uma conversa sincera faz a diferença

Embora os dados mostrem que menos de um em cinco líderes de projeto tem as conversas cruciais que solucionariam esses cinco problemas, a boa notícia é que um em cinco pratica essas conversas. Podemos aprender muito estudando seus sucessos e analisando se, de fato, esses indivíduos entregam resultados diferentes dos de seus pares. Pesquisas sobre esse contingente de conversas cruciais bem-sucedidas ajudam a responder perguntas como:

- Os líderes de projeto afetam o sucesso do projeto ao expor sua opinião sincera?
- É possível ensinar alguém a expor sua opinião de forma mais eficaz, com resultados similares?

Em cada uma dessas cinco áreas problemáticas, o estudo descobriu que existe uma diferença clara entre falar francamente e fazê-lo bem. Cerca de metade dos líderes tentou expor seu ponto de vista, mas a maioria foi ineficaz. Alguns tomam a iniciativa de dizer o que pensam, mas amenizam suas preocupações, de modo que os problemas nunca são realmente discutidos. Outros falam francamente, mas a forma como o fazem colocam as pessoas na defensiva. Uma minoria – cerca de uma em oito pessoas – consegue abordar todas as suas preocupações. Ao final da conversa, porém, essa minoria fica em dúvida se seu ponto de vista foi realmente entendido.

O estudo mostrou também que embora a habilidade do iniciador seja fundamental para que as conversas cruciais sejam bem conduzidas, a receptividade da outra parte é similarmente importante. Líderes de projeto versados nas conversas cruciais lidam muito melhor com executivos irritadiços, ou que tendem a ficar na defensiva. Mas o fato de esses líderes saberem conduzir uma conversa crucial não é garantia de que suas preocupações serão solucionadas. Até que eles tomem medidas extraordinárias para garantir um ambiente favorável às conversas cruciais, um número substancial de problemas permanecerá sem solução, invisível e fatal.

Entretanto, quando um líder versado em conversas cruciais cria um ambiente seguro, mesmo que moderadamente:

- A probabilidade de um projeto extrapolar o orçamento cai quase pela metade.
- Quando os líderes de projeto efetivamente tomam a iniciativa de ter essas conversas cruciais, a probabilidade de o cronograma ser cumprido aumenta pelo menos 40%, a qualidade melhora quase 60%, e a probabilidade de o moral da equipe e os relacionamentos com as partes interessadas chegarem intactos ao final do projeto é quase 70% maior.



PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Até que os líderes tomem medidas extraordinárias para garantir um ambiente favorável às conversas cruciais, um número substancial de problemas permanecerá sem solução, invisível e fatal.

Próximos passos para os líderes seniores

Embora o estudo O silêncio fracassa focalize conclusões importantes, capazes de predizer e explicar o fracasso de um projeto, a implicação mais importante do estudo é o potencial que os líderes têm de influenciar o sucesso.

Os líderes seniores podem prever e evitar o insucesso de iniciativas empresariais importantes quando criam uma cultura na qual as cinco conversas cruciais são iniciadas e ocorrem com rapidez e eficácia. O estudo O silêncio fracassa também traz dicas e recomendações de como desenvolver um caso de negócio para embasar mudanças, mensurar comportamentos, investir em capacitação, chamar a alta administração à responsabilidade e transformar os early adopters em exemplos a serem seguidos.

Organização deste relatório

Este relatório apresenta os resultados do estudo O Silêncio Fracassa e explora cada uma das cinco conversas cruciais para uma execução impecável, incluindo ainda os seguintes elementos:

- Um estudo de caso didático, chamado O Último Roundup, que descreve os problemas documentados pelos pesquisadores do estudo O Silêncio Fracassa em projetos reais.
- As principais conclusões de cada conversa crucial específica, entre elas, a amplitude do problema, o custo de não falar francamente, e o efeito de fazê-lo.
- Comentários dos participantes do estudo, refletindo o ambiente e os efeitos dessas conversas cruciais quando os líderes deixam de tê-las.
- Conclusão identificando as melhores práticas para os líderes que desejam ajudar suas organizações a melhorar sua habilidade de falar francamente e de ter essas cinco conversas cruciais, aumentando, assim, o sucesso de seus projetos.

Notas da seção

1 "CHAOS Chronicles"; Standish Group, 2004 e "The Strategy Focused Organization," Kaplan e Norton, 2001

2 "CHAOS Chronicles," Standish Group, 2004

3 "Dependable Software by Design", Scientific American, Junho de 2006, p. 69

4 Challenger, Grey e Christmas, citados no USA Today, 10 de abril de 2006, p. 2B

5 "Work Management: Why Can't Information Managers Manage?" John J. Lucas, PMI Seminar/Symposium. Proceedings, 1995, p. 304-310.

6 Estudo da LeadershipIQ.com

7 Baseada em mais de 25 anos de pesquisa, a VitalSmarts continua realizando estudos de campo que demonstram que iniciativas de mudança organizacional de fato geram resultados relevantes e sustentáveis. Esses esforços têm por foco a mudança de comportamento, não a estrutura dos sistemas corporativos ou o desenvolvimento de estratégias. Acesse o www.vital-smarts.com para conhecer estudos de caso e maiores informações.



SOBRE ESTE CASO

Este caso didático mostra a trajetória de um personagem chamado Bob Kelley, responsável por uma grande iniciativa organizacional, e descreve problemas documentados pelos pesquisadores do estudo O silêncio fracassa em vários projetos reais.

Este documento apresentará várias conclusões do estudo O silêncio fracassa aplicáveis a este estudo de caso.

ESTUDO DE CASO:

O ÚLTIMO ROUNDUP

Bob Kelley, líder de projeto de uma grande empresa de serviços empresariais, comandava um esforço batizado de “Roundup”, cujo objetivo era conseguir que a empresa voltasse a operar o sistema de faturamento internamente. A história desse sistema era complexa:

- O sistema de faturamento era a força vital da empresa. Responsável por enviar faturas no prazo e valores corretos a mais de 20 milhões de clientes, ele trazia centenas de milhões de dólares para a companhia mensalmente.
- Por vinte anos, o sistema de faturamento fora administrado por um fornecedor.
- Por três anos, Kelley liderara uma multidão, por vezes indisciplinada e desorganizada, de mais de 1.000 profissionais – de diferentes setores da companhia e prestadores de serviço – para fazer a migração do faturamento para um sistema de propriedade da companhia.

O Roundup era uma missão particularmente difícil, uma vez que só algumas dessas pessoas reportavam-se diretamente a Kelley. Contudo, o sucesso da missão dependia do apoio de todos os profissionais envolvidos.

As apostas não poderiam ser mais altas. E a situação do Roundup não poderia ser pior. Quando conhecemos Kelley, o projeto já estava com 100% de atraso e 300% acima do orçamento original. A empresa já tinha investido mais de US\$ 250 milhões, e o projeto parecia longe de acabar. Mas Kelley acreditava que havia luz no fim do túnel. A primeira migração, que envolveria um pequeno grupo de clientes, deveria ocorrer em duas semanas. Quando Kelley deixou a reunião de “revisão do lançamento”, estava confiante de que estava certo tudo e que as chances de sucesso eram altas.

Um mês depois, Kelley perdeu o emprego. O lançamento fora um desastre. O fornecedor responsável por gerenciar o sistema legado não transferiu os dados na data correta. E, quando os dados chegaram, as novas faturas estavam repletas de erros e o sistema sofreu várias falhas de “Gravidade 1”, causando panes incontroláveis durante o ciclo de faturamento. Ao ser demitido, Kelley foi acompanhado até sua mesa por um segurança e, a seguir, até a porta do prédio.

Diagnóstico

A demissão de Kelley foi resultado direto de seu insucesso em abordar eficazmente os cinco problemas identificados no estudo O Silêncio Fracassa. Esses cinco problemas fundamentais foram surgindo em um momento ou outro, no decorrer da iniciativa.

Conclusão

A ruína do Roundup não foi fruto da existência desses problemas, mas da forma como eles foram tratados. Alguns deles nunca foram realmente discutidos com as pessoas que deveriam ouvi-los. Outros foram levantados e, a seguir, abafados pelos próprios executivos que deveriam tê-los ouvido e tomado alguma providência.



O planejamento não baseado em fatos reflete comportamentos de planejamento indesejáveis, em todos os níveis.

Amplitude e custos

Dos 85% dos participantes do estudo que disseram ser muito comum haver planejamento não embasado em fatos em seus projetos:

- 39% de seus projetos foram afetados
- 91% disseram que era difícil ou impossível confrontar ou solucionar o problema
- 61% expuseram sua opinião francamente
- 14% expuseram sua opinião habilmente e conseguiram solucionar, em parte, o problema
- 19% conseguiram solucionar o problema
- 88% reportaram que o problema persistiu* e teve os seguintes impactos operacionais:
 - 82% dos projetos excederam o orçamento
 - 82% dos prazos foram descumpridos
 - 82% estavam incompletos ou possuíam a funcionalidade incorreta ou problemas de qualidade
- O moral da equipe ficou prejudicado em 73% dos projetos
- 43% tinham uma longa lista de problemas a serem resolvidos após o término do projeto

PROBLEMA CRUCIAL Nº 1:

PLANEJAMENTO NÃO BASEADO EM FATOS

O projeto está fadado a fracassar quando seus prazos ou recursos são definidos sem que a realidade seja levada em conta.

O planejamento não baseado em fatos descreve as formas como os executivos da empresa determinam os parâmetros de um projeto sem envolverem os líderes do projeto, ou quando esse envolvimento é apenas por forma. Em geral, os líderes do projeto recebem uma lista de resultados, orçamentos e cronogramas, mas não têm a chance de opinar ou de avaliar o que o projeto realmente requererá. Em outras ocasiões, embora tenham sido orientados a calcular os recursos e tempo necessários para que o escopo do trabalho seja atingido, suas estimativas são ignoradas. Qualquer que seja o caso, o resultado é um conjunto de prazos, orçamentos e resultados que já nascem irreais.

Muito frequentemente, impõem-se limites pouco realistas aos projetos. Um executivo ou cliente assume compromissos com outra parte interessada sem consultar a equipe do projeto e, a seguir, envia à equipe um plano definitivo e acabado. Com o tempo, as equipes se acostumam com essas demandas insensatas e começam a colocar “gorduras” em seus orçamentos e cronogramas – já prevendo que suas estimativas serão ignoradas.

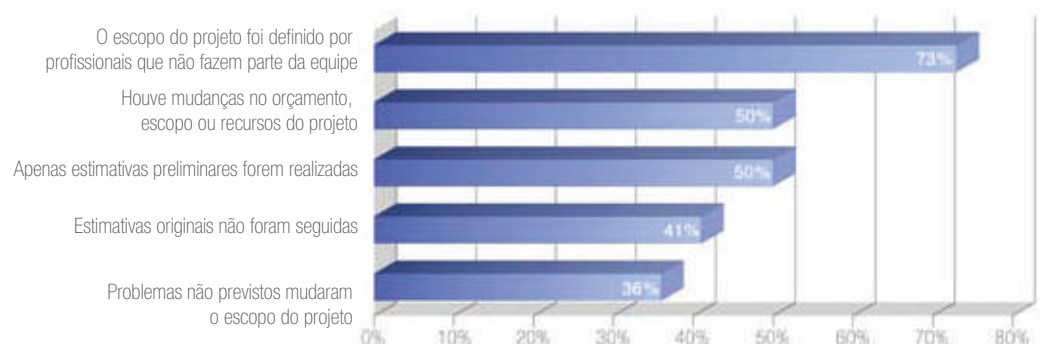
O planejamento não baseado em fatos reflete comportamentos de planejamento indesejáveis, em todos os níveis. Sempre que os líderes de projeto perceberem a ocorrência dessas práticas, devem estar dispostos e aptos a apontá-las. Casos eles evitem ter essa conversa crucial e, a seguir, concordem em fazer algo que, sabem, é inviável ou usem de subterfúgios para chegar ao sucesso, estarão tomando a rota do fracasso.

Da mesma forma, os executivos que evitam discutir suas dúvidas em relação à validade de uma estimativa ou à competência da equipe, estão usando seu poder para gerar acordos políticos em lugar de acordos válidos. Então, quando o fracasso ocorre e suas dúvidas em relação à equipe são confirmadas, têm a justificativa de que precisam para fazer planejamentos não embasados em fatos e, com isso, reestabelecerem sua sensação de controle.

Esse círculo vicioso só pode ser rompido se os líderes de projeto e executivos forem sinceros e expuserem, com eficácia, suas suspeitas, dúvidas e dados. Ter essas conversas cruciais não é tarefa fácil, mas é o único meio de chegar a compromissos racionais.

Quão comuns são esses problemas? Oitenta e cinco por cento dos líderes de projeto precisam lidar com “planejamentos não baseados em fatos”. Alguns dos principais motivos são:

Indicadores de planejamento não baseado em fatos





O impacto de falar francamente

Os 19% que conseguiram abordar bem esse problema** tiveram um ganho de 69% em qualidade e funcionalidade e, paralelamente, baixaram:

- Os estouros de orçamento em 29%
- Os atrasos no cronograma em 17%
- O uso de soluções inapropriadas em 47%
- Os problemas persistentes* em 58%

* Continuou durante toda a existência do projeto e mesmo após seu encerramento.

** Comparado aos que não abordaram o problema (essas diferenças são todas estatisticamente relevantes, $p < .05$)

Aplicação

O CASO ROUNDUP

Quando Kelley assumiu o projeto Roundup, recebeu o prazo de um ano para trazer o sistema de faturamento para a empresa e um orçamento de US\$45 milhões. O ideal seria que esse cronograma e orçamento tivessem resultado de um processo de planejamento cuidadoso, com o envolvimento de Kelly. Entretanto, não foi assim que as coisas aconteceram. Em vez disso, os líderes executivos de Kelly fizeram uma jogada comum na execução de projetos – “chutaram” alto para obter o melhor resultado possível. Eles definiram uma meta surreal e torceram para que a pressão por resultados que isso criaria motivasse Kelley a alcançá-la. Como um bom soldado, Kelley tentou fazer seu trabalho, mas sabia, desde o início, que não chegaria lá.

O impacto dessa jogada nas equipes de projetos é mais bem ilustrado pelas conclusões a seguir:

- Ao defrontarem-se com esses problemas, os líderes de projeto sabem que os riscos são altos e 61% deles tentam expor suas preocupações, ainda que, ao fazê-lo, tendam a amenizá-las.
- Mais de nove em dez líderes de projeto consideram esse tipo de conversa algo entre “difícil” e “impossível” de resolver.
- De fato, apenas 19% conseguem ter uma conversa eficaz e obter resultados. Quando os líderes de projeto não conseguem ter essa conversa da forma correta, seus projetos ficam na iminência de um desastre.
- Quando a conversa não funciona, o desastre iminente passa a ser amplamente esperado.
- Nove em dez líderes de projeto compartilham suas preocupações com os profissionais da equipe e outros indivíduos da organização.
- Em quase três quartos desses casos, o moral da equipe é fortemente prejudicado, uma vez que as pessoas sabem que estão prestes a fracassar. A essa altura do projeto, as especificações irrealistas raramente são resolvidas. Em 88% das vezes, elas permanecem por toda a iniciativa e até após o seu término.
- 9% desses projetos excedem o orçamento em mais de US\$1 milhão.
- Em 70% das vezes, as pessoas pegam atalhos inapropriados, reduzem a documentação ou deixam de testar se as soluções atendem as especificações; ao final, os projetos fracassam.
- A bem da verdade, 61% deles apresentam o trinômio típico de um projeto malsucedido: perda de prazos, estouro de orçamento e resultados distintos dos esperados.
- 43% terminam com uma longa lista de problemas a serem resolvidos, após o próprio projeto ter sido encerrado.

Comentários dos participantes

“Aqui, as coisas funcionam assim: Ano 1: o Seis Sigma é a bola da vez e você recebe todos os recursos necessários. Ano 2: Seus recursos são cortados em X%, arbitrariamente. Ano 3: Você não está alcançando as metas por falta de recursos e, por isso, o projeto é cancelado.” – Gerente, empresa do setor farmacêutico

“Alguém pede pra você fazer um projeto. Você volta e diz, ‘preciso de 25 funcionários e US\$ 2,5 milhões’. Aí seu patrocinador diz, ‘Bom, que tal 3 funcionários, algumas horas e zero de dinheiro?’. Aí você responde: ‘parece bom’. Você não tem opção, pois não pode questioná-los.” - Chefe de departamento, empresa de serviços de alimentação

“Não existe planejamento de projeto. Existe o prazo real e o prazo que você recebe. Parte do planejamento de um projeto deveria ser identificar e refinar seu escopo, determinar o que é realista. A experiência mostra que não importa qual o verdadeiro escopo ou quantos funcionários serão necessários ou quanto tempo demorará. O diretor A fala para o diretor B – vamos terminar isso até o final de fevereiro. Eles definem a data de término e nós trabalhamos de trás para frente. Com isso, deixamos de lado vários testes e outros processos de qualidade.” - Diretor, empresa de serviços financeiros



Quando o patrocinador do projeto é ausente, a equipe fica abandonada e vulnerável.

Amplitude e custos

- Dos 65% dos participantes do estudo que disseram ser muito comum haver patrocinadores ausentes em seus projetos:
- 33% de seus projetos foram afetados
- 88% disseram que era difícil ou impossível confrontar ou solucionar o problema
- 47% expuseram sua opinião francamente
- 11% expuseram sua opinião habilmente e conseguiram solucionar, em parte, o problema
- 17% conseguiram solucionar o problema
- 31% tinham uma longa lista de problemas a serem resolvidos após o término do projeto

75% reportaram que o problema persistiu* e teve os seguintes impactos operacionais:

- 75% dos projetos excederam o orçamento inicial
- 85% dos prazos foram descumpridos
- 74% estavam incompletos ou possuíam a funcionalidade incorreta ou problemas de qualidade
- O moral da equipe ficou prejudicado em 69% dos projetos

PROBLEMA CRUCIAL Nº 2:

PATROCINADORES AUSENTES

Patrocinadores que não investem sua liderança, influência política, tempo ou energia no projeto.

Os patrocinadores dos projetos são responsáveis por prover liderança e suporte político. E, com frequência, deixam de fazê-lo. Quando o patrocinador do projeto é ausente, a equipe fica abandonada e vulnerável. As pessoas são incumbidas de realizar uma tarefa, mas não têm os recursos necessários para implantar o projeto. Por exemplo, o patrocinador é aquela figura com influência organizacional que entra em ação caso um líder importante não forneça o suporte ou os recursos de que o projeto precisa para ser realizado, chamando-o à responsabilidade.

Em muitos casos, o patrocinador que deveria ter comprado uma batalha política (retornando ligações, monitorando se as pessoas estavam fazendo o que haviam se comprometido a fazer, e assim por diante) basicamente deixa o líder do projeto a ver navios. Em vez de abordar diretamente o problema, começa a contorná-lo.

Vejamos algumas das principais conclusões:

- 65% dos líderes de projeto têm problemas com patrocinadores ausentes.
- Desses, cerca de metade tenta, de alguma forma, abordar suas preocupações.
- 88% dos participantes do estudo indicam que discutir esse tópico é difícil, quando não impossível, em suas organizações.
- Menos de um em cinco líderes de projeto afetados por patrocinadores ausentes conseguiram ter uma conversa crucial eficaz com seu patrocinador e solucionar o problema.

Quando o líder do projeto não consegue resolver os problemas com o patrocinador ausente, os projetos estão fadados a fracassar – e os custos, a aumentar.

- Mais de três quartos deles acabam custando substancialmente mais do que o inicialmente previsto, atrasando e/ou ficando abaixo das especificações.
- De fato, 11% excedem em mais de um milhão de dólares o orçamento inicial.
- O moral da equipe sofre em mais de dois terços das vezes.

Comentários dos participantes

“O projeto que o presidente me deu foi, ‘precisamos baixar os custos em US\$ 50 milhões transferindo três grandes programas de produção da América do Norte para a Ásia.’

Meu ‘patrocinador’ era o VP da América do Norte. Conversei com esse VP e sua resposta, basicamente, foi ‘só passando por cima do meu cadáver’. E ele era o meu patrocinador! Procurei o presidente e perguntei, ‘o que está acontecendo? Como farei o que me foi pedido?’ Aí, o presidente enviou um e-mail para o VP e ordenou que ele me ajudasse. Agora, meu patrocinador é meu maior inimigo.” - Diretor, indústria



O impacto de falar francamente

Os 17% que conseguiram abordar bem esse problema** tiveram um ganho de 50% em qualidade e funcionalidade e, paralelamente, baixaram:

- Os estouros de orçamento em 33%
- Os atrasos no cronograma em 33%
- Os problemas persistentes* em 70%
- O uso de soluções inapropriadas em 66%

* Continuou durante toda a existência do projeto e mesmo após seu encerramento.

** Comparado aos que não abordaram o problema (essas diferenças são estatisticamente relevantes, $p < .05$)

Aplicação

O CASO ROUNDUP

No caso de Bob Kelley, o patrocinador que deveria ter comprado as brigas políticas necessárias para que o antigo fornecedor cooperasse raramente retornava ligações, dificilmente acompanhava se as pessoas estavam cumprindo com o combinando e, em última análise, deixou que Kelley se virasse.

Quando Kelley assumiu o projeto Roundup, cometeu um erro fatal. Alguém o alertara de que esse patrocinador era meio tratante. Em vez de abordar diretamente esse problema, Kelly começou a contorná-lo. Contatou outros executivos em busca de ajuda e, ao fazer isso, contribuiu para o problema, pois livrou o patrocinador de sua responsabilidade.

“Estava trabalhando com profissionais de outro país – pessoas que jamais encontrara. Basicamente, eu estava tentando tocar uma iniciativa que me fora passada pelo CIO. Tentei fazer com que as pessoas entendessem que eu só estava cumprindo uma determinação – era uma ordem, não uma opção. Finalmente, tive de procurar o CIO e dizer ‘preciso de sua ajuda, as pessoas precisam entender o porquê desta iniciativa. Precisamos conseguir a adesão e o apoio delas’. Meu medo era que ele mandasse um e-mail mais ou menos assim ‘preciso que façam (...) e JÁ’. Em minha opinião, isso não teria melhorado a situação. Em vez disso, ele meio que voltou atrás e o projeto morreu. Mas até isso acontecer, demorou mais um ano.” - Gerente de programa, empresa do setor farmacêutico



A queima de etapas afeta a maioria dos projetos, durante todo o seu ciclo de vida.

Amplitude e custos

Dos 83% dos participantes do estudo que disseram ser muito comum haver queima de etapas em seus projetos:

- 33% de seus projetos foram afetados
- 79% disseram que era difícil ou impossível confrontar ou solucionar o problema
- 51% expuseram sua opinião francamente
- 13% expuseram sua opinião habilmente e conseguiram solucionar, em parte, o problema
- 16% conseguiram solucionar o problema

81% reportaram que o problema persistiu* e teve os seguintes impactos operacionais:

- 78% dos projetos excederam o orçamento
- 87% dos prazos foram descumpridos
- 80% estavam incompletos ou possuíam a funcionalidade incorreta ou problemas de qualidade
- O moral da equipe ficou prejudicado em 66% dos projetos
- 28% tinham uma longa lista de problemas a serem resolvidos após o término do projeto

* Continuou durante toda a existência do projeto e mesmo após seu encerramento.

PROBLEMA CRUCIAL Nº 3:

QUEIMA DE ETAPAS

As pessoas queimam etapas, ignorando o processo de definição de prioridades.

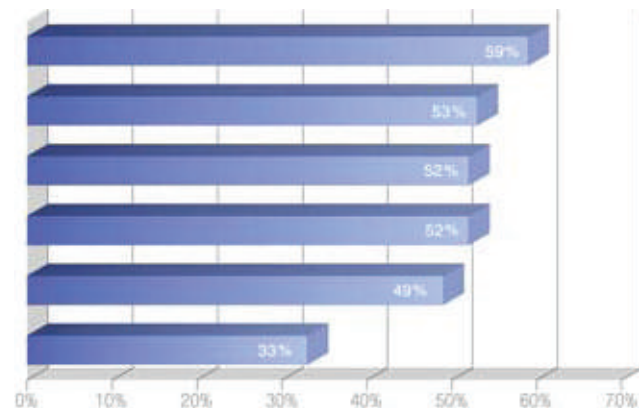
Partes interessadas influentes e líderes seniores costumam ignorar processos formais de decisão, planejamento e priorização. Preocupam-se apenas com suas próprias necessidades; não querem perder tempo com considerações práticas. Assim, queimam etapas. Os resultados geralmente são metas excessivamente ousadas, decepção e desgaste. Aprovam projetos para os quais não há recursos, com escopos que vão muito além dos recursos originalmente previstos e a equipe entrega uma série de resultados decepcionantes e tem seu moral afetado.

Vejamos algumas das principais conclusões:

- 83% dos líderes de projeto argumentam com as partes interessadas e outros que queimam etapas do processo formal de planejamento e execução. As descrições mais comuns são:

As muitas faces da queima de etapas

- Novos projetos são adicionados sem que as prioridades sejam revistas
- Projetos demais sob minha responsabilidade
- Interesses políticos determinam as prioridades
- Prioridades demais sob minha responsabilidade
- Projetos de baixa prioridade tornam-se emergenciais
- Alguns projetos deveriam ser cancelados, mas não o são



- 79 % consideram a discussão algo “difícil” a “impossível” de resolver.
- Apenas 13% conseguem expor suas preocupações eficazmente e ser ouvidos.

Com um número tão pequeno de pessoas aptas a conduzir bem essa conversa crucial, não é de surpreender que a queima de etapas prejudique projetos durante toda a sua existência. Outras conclusões importantes:

- Quatro em cinco desses projetos sofrem com problemas de queima de etapas durante toda a sua existência e mesmo após seu término.
- 78% desses projetos excedem o orçamento.
- 87% perdem prazos.
- Dois terços deixam as equipes com o moral em baixa.
- 80% deixam de entregar os resultados esperados.



O impacto de falar francamente

Os 17% que conseguiram abordar bem esse problema** tiveram um ganho de 64% em qualidade e funcionalidade e, paralelamente, baixaram:

- Os estouros de orçamento em 64%
- Os atrasos no cronograma em 60%
- Os problemas persistentes* em 70%
- O uso de soluções inapropriadas em 66%

* Continuou durante toda a existência do projeto e mesmo após seu encerramento.

** Comparado aos que não abordaram o problema (essas diferenças são estatisticamente relevantes, $p < .05$)

Aplicação

O CASO ROUNDUP

O VP de marketing da empresa de Kelley adicionou novas exigências ao projeto, sem levar em conta o efeito que elas teriam no orçamento ou no cronograma. E fez isso através de intervenção direta ou de negociação com os patrocinadores e outros executivos da empresa. E Kelley e sua equipe tiveram de lidar com as consequências. De novo – o problema não era apenas o fato de o VP de marketing queimar etapas dos processos decisórios – o problema era que ninguém questionava suas violações com eficácia, fazendo-o parar.

Bob Kelley e seus patrocinadores não tiveram uma conversa crucial quando essa queima de etapas tornou o escopo do projeto inalcançável. Consequentemente, as violações continuaram e contribuíram para acelerar o fracasso do projeto.

Comentários dos participantes

“Um exemplo simples e real: encontro alguém no caminho até a máquina café e ele/ela começa a discutir uma necessidade. Preciso interrompê-lo(a) e esclarecer: ‘você entende que estamos apenas conversando – não estamos iniciando nenhum projeto. Você não pode falar para seu CIO, daqui a três meses, que ‘nossas equipes estão trabalhando nisso há dois meses’. Falar comigo a caminho da cantina não quer dizer que nossos serviços foram contratados. - Gerente de programa sênior, empresa de serviços de alimentação

“Algumas pessoas são mais hábeis para lidar com todas as partes interessadas. Isso tende a ser uma atividade mais política, pois envolve muitas negociações delicadas, e é preciso decidir criteriosamente quem pode ou não ser contrariado. Jamais vi nada que prove que sabemos equilibrar diferentes prioridades, no sentido tradicional. Tudo o que vi é que algumas pessoas são mais ardilosas ou persistentes que outras, ou conseguem encontrar a desculpa certa a negociar.”

“Quando um gerente de projeto diz ‘Não’ a um cliente, o que acontece é o seguinte: O cliente liga para o presidente da nossa empresa e diz, ‘você precisa fazer isso’. E a resposta do presidente será ‘Sim’. Com isso, nosso escopo vai ficando cada vez maior, porque depois de tudo acertado, as pessoas começam a pendurar coisas no projeto como se ele fosse uma árvore de natal, mas sem acrescentar qualquer recurso. Quando deixamos de cumprir um cronograma ou orçamento, as pessoas não dizem nada imediatamente, mas depois nos criticam porque excedemos o orçamento ou os prazos.” - Gerente de projeto, empresa de serviços de alimentação



Quando os participantes do projeto amarelam e se calam, deixando de expor suas opiniões com franqueza, o processo de acompanhamento e avaliação torna-se uma piada.

Amplitude e custos

Dos 55% dos participantes do estudo que disseram ser muito comum haver pessoas que amarelam e se calam:

- 31% de seus projetos foram afetados
- 61% disseram ser difícil ou impossível confrontar ou solucionar o problema
- 42% expuseram sua opinião francamente
- 13% expuseram sua opinião habilmente e conseguiram solucionar, em parte, o problema
- 26% conseguiram solucionar o problema

76% reportaram que o problema persistiu* e teve os seguintes impactos operacionais:

- 78% dos projetos excederam o orçamento
- 86% dos prazos foram descumpridos
- 74% estavam incompletos ou possuíam a funcionalidade incorreta ou problemas de qualidade
- O moral da equipe ficou prejudicado em 54% dos projetos
- 23% tinham uma longa lista de problemas a serem resolvidos após o término do projeto

* Continuou durante toda a existência do projeto e mesmo após seu encerramento.

PROBLEMA CRUCIAL Nº 4:

MEDO DE FALAR

Nem os líderes nem os colaboradores admitem a existência de problemas no projeto, preferindo esperar que outra pessoa se manifeste.

Um projeto já iniciado pode sair dos trilhos quando várias subequipes ou colegas de equipe deixam de apontar francamente seus riscos. As pessoas amarelam e se calam.

Esse jogo oneroso lembra a prática insana de dirigir na contramão para testar o sangue frio dos motoristas e ver quem desvia antes – ou quem é mais “amarelão”. A “amarelada” corporativa acontece quando os líderes de um projeto deixam de admitir que existe a chance de não conseguirem entregar todos os resultados e que precisam de mais tempo. Em vez disso, ficam torcendo para que outro grupo com problemas se manifeste primeiro. Aquele que se manifestar primeiro levará a culpa pelo atraso, mas todos os que estiverem atrasados vão se beneficiar.

Quando os líderes do projeto amarelam e se calam, o processo de acompanhamento e avaliação torna-se uma piada. A equipe perde a oportunidades de responder aos problemas com dignidade, seja revendo as metas, realocando pessoas, reorganizando planos ou tomando outras medidas. Em vez disso, o projeto segue em rota de colisão com o fracasso, sob o olhar nervoso, mas silencioso, de todos.

Quase todas as organizações reportaram a existência de “amarelões”, e mais da metade dos líderes de projeto dizem enfrentar esse problema regularmente. Geralmente, a enorme pressão por boas notícias coloca os líderes de projeto na rota do fracasso, pois prejudica a discussão dos riscos. Tais pressões também fazem com que seja mais difícil para os colegas de equipe admitirem que um único problema possa colocar todo o projeto a perder, ainda que os problemas sejam antigos e complexos. Nessa situação, também é difícil admitir que os “atalhos” podem colocar em risco todo o projeto. Os líderes do projeto geralmente percebem esses problemas com meses de antecedência, mas deixam de apontá-los eficazmente.

- Aproximadamente um em quatro líderes de projeto que enfrentam esse problema consegue discutir o problema com as pessoas que, aparentemente, estão amarelando.
- Os líderes de projeto que enfrentam esses problemas sabem que os riscos são altos, mas apenas 42% deles tentam expor suas preocupações.
- 13% dos líderes de projeto consideram esse tipo de conversa “difícil” e “impossível” de resolver. Quando a conversa fracassa, o mesmo se dá com 76% dos projetos.
- 86% deles deixam de cumprir prazos.
- 78% excedem o orçamento.
- 74% não têm todas as funcionalidades previstas ou possuem qualidade abaixo da desejada.



O impacto de falar francamente

Os 17% que conseguiram abordar bem esse problema** tiveram um ganho de 56% em qualidade e funcionalidade e, paralelamente, baixaram:

- Os estouros de orçamento em 55%
- Os atrasos no cronograma em 69%
- Os problemas persistentes* em 70%
- O uso de soluções inapropriadas em 66%

* Continuou durante toda a existência do projeto e mesmo após seu encerramento.

** Comparado aos que não abordaram o problema (essas diferenças são todas estatisticamente relevantes, $p < .05$)

Aplicação

O CASO ROUNDUP

Como a expectativa por boas notícias era enorme, ficou mais difícil discutir os riscos do projeto, o que colocou Kelley na rota do fracasso. Era difícil admitir que um único fornecedor problemático poderia colocar em risco todo o projeto, ainda que os problemas fossem antigos e numerosos. Era difícil admitir que as etapas queimadas durante o processo de teste poderiam colocar em risco todo o projeto, ainda que o teste tivesse sido seriamente limitado a fim de que o prazo de lançamento, bastante agressivo, fosse cumprido.

O problema é que nenhum desses erros foi abordado na revisão final do projeto ou em outras ocasiões. Os participantes do projeto sabiam, há meses, que os problemas ocorreriam, mas ninguém abordou o assunto de forma clara e eficaz.

Comentários dos participantes

“É muito comum alguém perceber que algo está errado, mas não se manifestar a tempo. Então, o que vemos nos relatórios de status do projeto é uma série de “bom”, “bom”, “bom”, “bom”, “bom” e, no final, um “ruim”. Mas aí já é tarde demais para agir.” - Gerente de projeto, construtora

“Ah, sim. Temos informações sobre o sucesso do projeto. Dizemos que jamais deixamos de cumprir um cronograma. Mas isso é mentira. As estatísticas parecem boas – mas o que nunca admitimos é que mudamos o cronograma muitas vezes. A verdade é essa, mas não somos honestos sobre as mudanças e o porquê disso. Não me lembro de nenhum projeto nos últimos dois anos e meio que tenha terminado na data inicialmente prevista.” - VP de serviços de informação, indústria

“Ela não era da área de TI, mas estava liderando um projeto que exigia muito conhecimento de informática. As pessoas abaixo dela estavam passando informações incompletas, mas ela não tinha conhecimento suficiente para perceber isso. A equipe sabia que estava em apuros, mas o projeto tinha alta visibilidade; assim, continuou trabalhando arduamente – como se isso fosse suficiente para chegar lá, no final.”

“Assumi o projeto às pressas, duas semanas antes da data programada para o lançamento. Precisei envolver o segundo e o terceiro executivo mais importante de nossa companhia e, obviamente, isso não pegou bem. No final, fiquei com pena da pessoa que estava liderando o projeto antes de mim.” - Vice-presidente, empresa de serviços de alimentação



Too often, team members will ignore team deficiencies and work around the problem.

Amplitude e custos

Dos 80% dos participantes do estudo que disseram ser muito comum haver falta de suporte da equipe em seus projetos:

- 30% de seus projetos foram afetados
- 76% disseram que era difícil ou impossível confrontar ou solucionar o problema
- 49% expuseram sua opinião francamente
- 14% expuseram sua opinião habilmente e conseguiram solucionar, em parte, o problema
- 24% conseguiram solucionar o problema

80% reportaram que o problema persistiu* e teve os seguintes impactos operacionais:

- 73% dos projetos excederam o orçamento
- 82% dos prazos foram descumpridos
- 77% estavam incompletos ou possuíam a funcionalidade incorreta ou problemas de qualidade
- O moral da equipe ficou prejudicado em 69% dos projetos
- 24% tinham uma longa lista de problemas a serem resolvidos após o término do projeto

* Continuou durante toda a existência do projeto e mesmo após seu encerramento.

PROBLEMA CRUCIAL Nº 5:

FALTA DE SUPORTE DA EQUIPE

Os profissionais que compõem a equipe não querem ou não conseguem apoiar o projeto.

Em geral, os líderes de projeto têm uma coisa em comum: possuem muito mais responsabilidade do que autoridade. “Lideram” grandes grupos interfuncionais, com poucos subordinados diretos. Geralmente, seus “liderados” têm outras prioridades – e isso fica evidente.

Os líderes de projeto reportam que seu trabalho é prejudicado por colaboradores que não aparecem nas reuniões, deixam de cumprir os cronogramas ou não têm competência para cumprir metas ambiciosas. Normalmente, esses líderes não têm autonomia para selecionar ou substituir esses colaboradores e acham que não têm poder para orientá-los. Assim, ignoram essas deficiências e tentam contornar o problema.

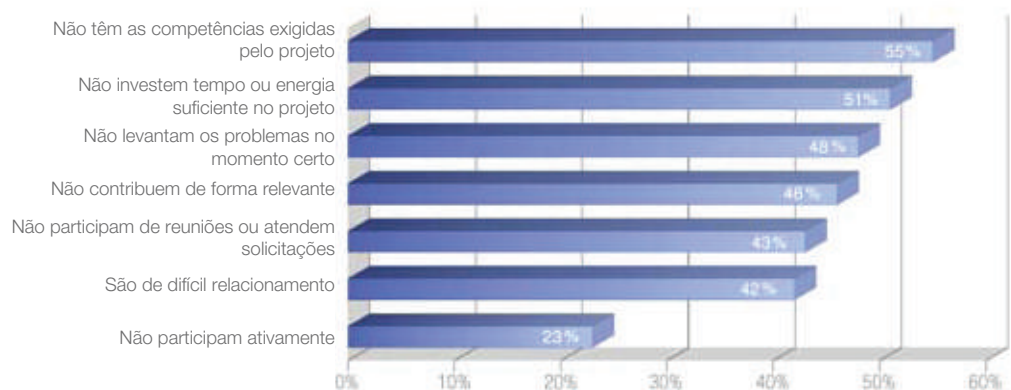
Por exemplo, um dos profissionais designados para integrar a equipe é considerado incompetente pelos companheiros. Em vez de tratar dessa questão abertamente, o líder convoca outro profissional para assumir as tarefas mais críticas. Isso não apenas duplica o custo do esforço, como cria um ambiente de ressentimento e desconfiança entre os profissionais, que passam a ser concorrentes, e entre os outros membros da equipe que se veem arrastados para essa confusão.

Outra fonte de problemas na equipe surge quando os líderes de projeto precisam negociar com os gerentes funcionais para montar a equipe que executará seu projeto. Esses gerentes funcionais costumam ter outras prioridades e não são receptivos às necessidades do líder do projeto. Mais uma vez, se os líderes de projeto não conseguirem ter conversas cruciais eficazes com os gerentes funcionais que deixam de colaborar, seu projeto será comprometido.

Vejamos algumas das principais conclusões:

- Quatro em cinco projetos apresentam problemas de orçamento, cronograma e/ou qualidade quando os líderes de projeto deixam de lidar corretamente com os problemas de desempenho de sua equipe.
- Os 80% que reportaram ter problemas com a falta de suporte dos integrantes da equipe, apontaram as seguintes causas comuns:

De que forma os profissionais da equipe deixam os outros na mão





O impacto de falar francamente

Os 17% que conseguiram abordar bem esse problema** tiveram um ganho de 64% em qualidade e funcionalidade e, paralelamente, baixaram:

- Os estouros de orçamento em 64%
- Os atrasos no cronograma em 60%
- Os problemas persistentes* em 70%
- O uso de soluções inapropriadas em 66%

* Continuou durante toda a existência do projeto e mesmo após seu encerramento.

** Comparado aos que não abordaram o problema (essas diferenças são todas estatisticamente relevantes, p < .05)

Aplicação

O CASO ROUNDUP

Desde o começo, Kelley enfrentou uma situação comum a todos os líderes de projeto – tinha muito mais responsabilidade do que autoridade. Ele “liderava” um grupo de mais de 1.000 profissionais, mas apenas sete reportam-se a ele. Os demais tinham outros mestres – e isso ficava evidente.

Kelley, por exemplo, precisou trabalhar com um arquiteto de sistemas sênior que, em sua opinião, era incompetente. Em vez de abordar suas preocupações claramente, ele convocou um segundo arquiteto e cuidou para que essa pessoa se encarregasse das tarefas mais críticas. Isso não só duplicou o custo do esforço, como criou um ambiente de ressentimento e desconfiança entre os dois arquitetos e entre os outros colaboradores que se viram arrastados para essa confusão.

- 76 % deles descrevem a discussão como algo “difícil” a “impossível” de resolver.
- Consequentemente, apenas 14% conseguem expor suas preocupações com eficácia e ser ouvidos.

Com um número tão pequeno de pessoas capazes de ter essa conversa crucial eficazmente, não é de surpreender que os profissionais da equipe deixem de dar seu apoio nos primeiros estágios do projeto e que esse comportamento continue até o término do mesmo.

- 80% desses projetos sofrem com a falta de suporte da equipe durante toda a existência do projeto ou até após o seu término.
- Até 82% desses projetos excedem o orçamento, deixam de cumprir prazos e têm problemas de qualidade.
- Mais de dois terços deixam as equipes com o moral em baixa.

Comentários dos participantes

“Os gerentes funcionais? Precisam ser pegos a laço. Eu tinha apenas um projeto e vivia procurando os gerentes dos funcionários de que precisava. Primeiro, tentei convidá-los para uma reunião de lançamento, para que se inteirassem do escopo de seu envolvimento. A seguir, enviei e-mails privados. Por semanas, não obtive qualquer ajuda. Fui até o escritório deles e cheguei a comentar o quanto estavam me ignorando. Eles não gostaram. Pensei em procurar um superior, mas o máximo que meu gerente faria seria mandar um e-mail. Ninguém de fato confrontou o problema. Foi péssimo.” - Gerente de projeto, empresa de serviços de alimentação

“Se o seu projeto não tiver muita visibilidade, você não conseguirá os recursos prometidos. Ninguém o levará a sério até que haja uma crise. Só aí as coisas serão resolvidas, pois alguém poderá bancar o herói. Diga que os reguladores estão chegando semana que vem! Ai sim, você conseguirá as pessoas, os fundos e poderá começar.” - Gerente de projeto, empresa de serviços financeiros

“Se o profissional designado para seu projeto for ruim, a única pessoa com quem você pode falar é o gerente dele. Você simplesmente precisa se virar com o que lhe dão. Ou passar o trabalho para outro. Se esse profissional já estiver na empresa há um tempo, é óbvio que o gerente dele conhece suas deficiências. Assim, por que se dar ao trabalho de procurá-lo? Não há como recusar um profissional ou tentar expor o problema ao gerente ou ao indivíduo em questão. O gerente funcional não tem ideia de como essa pessoa realmente trabalha. Assim, você se esforça para encontrar profissionais em quem confie e tenta sincronizar a agenda deles com o início de seu próximo projeto, para que vocês possam trabalhar juntos.” - Líder de projeto, indústria



Aplicação

O CASO ROUNDUP

A ruína do Roundup não foi fruto da existência desses problemas, mas da forma como eles foram tratados. Alguns deles nunca foram realmente discutidos com as pessoas que deveriam ouvi-los. Outros foram levantados e, a seguir, abafados pelos próprios executivos que deveriam tê-los ouvido e tomado alguma providência.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os problemas cruciais em questão são tão comuns que muitos líderes nem os enxergam mais.

CONCLUSÃO

Embora o estudo O silêncio fracassa focalize conclusões importantes, capazes de prever e explicar o fracasso de um projeto, a implicação mais importante do estudo é o potencial que os líderes têm de influenciar o sucesso.

Embora os dados mostrem que menos de um em cinco líderes de projeto tem as conversas cruciais que solucionariam esses cinco problemas, a boa notícia é que um em cinco pratica essas conversas. Podemos aprender muito estudando seus sucessos e analisando se, de fato, esses indivíduos entregam resultados diferentes dos de seus pares.

Pesquisas sobre esse contingente de conversas cruciais bem-sucedidas provam que os líderes de projeto que conseguem discutir um problema eficazmente de fato afetam o sucesso do projeto e que é possível ensinar um indivíduo a expor sua opinião de forma eficaz, com resultados similares. Não só é possível transformar, de forma rápida e mensurável, os padrões de silêncio de uma organização em padrões de diálogo sincero e responsabilidade, como também é possível manter esses resultados.*

Seguindo algumas melhores práticas, os líderes de projeto e líderes em geral podem começar a tratar imediatamente dos problemas levantados no estudo O Silêncio Fracassa. Use essas melhores práticas para enfrentar cada um desses problemas e começar a construir a competência organizacional necessária para solucioná-los.

Como conseguir que alguém exponha sua opinião sincera, de forma eficaz

Como já foi dito neste relatório, em cada uma das cinco principais áreas problemáticas, o estudo descobriu uma diferença clara entre falar francamente e fazê-lo bem. Nessas áreas problemáticas, cerca de metade dos líderes tentou expor seu ponto de vista, mas a maioria foi ineficaz. Alguns tomam a iniciativa de dizem o que pensam, mas amenizam suas preocupações, de modo que os problemas nunca são realmente discutidos. Outros falam francamente, mas a forma como o fazem colocam as pessoas na defensiva. Uma minoria – cerca de uma em oito pessoas – consegue abordar todas as suas preocupações. Ao final da conversa, porém, essa minoria fica em dúvida se seu ponto de vista foi realmente entendido.

O estudo mostrou também que embora a habilidade do iniciador seja fundamental para que as conversas cruciais sejam bem conduzidas, a receptividade da outra parte é igualmente importante. Líderes de projeto versados nas conversas cruciais lidam muito melhor com executivos irritadiços, ou que tendem a ficar na defensiva. Mas o fato de esses líderes saberem conduzir uma conversa crucial não é garantia de que suas preocupações serão solucionadas. Até que eles tomem medidas extraordinárias para garantir um ambiente favorável às conversas cruciais, um número substancial de problemas permanecerá sem solução, invisível e fatal.

1. Desenvolva um caso de negócio para a mudança

Às vezes, os problemas cruciais em questão são tão comuns que muitos líderes nem os enxergam mais. É possível mudar isso rapidamente, mas apenas se essas conversas cruciais não forem vistas como algo “light” ou “desejável”. Considere os passos abaixo para desenvolver seu caso de negócio para a mudança:

- Comece tornando o problema visível. Monitore e divulgue dados sobre projetos bem-sucedidos e malsucedidos.
- Distribua o estudo O silêncio fracassa para iniciar discussões sobre a causa raiz do atual baixo desempenho.
- Envolve a líderes seniores em uma campanha do tipo “queremos ouvir vocês”; nela, eles liderarão grupos de discussão estruturados para validar se esses problemas cruciais afetam os resultados atuais.



PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Quando um líder habilidoso cria um ambiente seguro, mesmo que moderadamente, a probabilidade de o projeto ter sucesso aumenta de 50 a 70%.

A meta do processo de divulgar resultados, levantar discussões e ouvir atentamente é ajudar os líderes seniores a entenderem a relação entre os comportamentos aqui descritos e os resultados que consideram mais relevantes. Uma vez que eles entendam essa relação, verão que a empresa precisa mudar esses comportamentos vitais.

2. Mensure os comportamentos

Os líderes que estão realmente determinados a melhorar a forma como seus colaboradores lidam com as conversas cruciais são os primeiros a medir o comportamento atual.

- Faça a Avaliação O silêncio fracassa (veja no www.silencefails.com) para determinar como seu projeto está em relação às cinco conversas cruciais citadas no estudo O Silêncio Fracassa.
- Discuta os resultados da Avaliação O silêncio fracassa com as pessoas certas. Procure a alta administração ou os líderes de outras equipes interfuncionais – isso chamará a atenção para a existência dos problemas cruciais e o quanto eles estão sendo adequadamente discutidos e solucionados.
- Use uma pesquisa organizacional para avaliar a competência executiva de sua organização.

3. Invista em capacitação

A maioria dos líderes de projeto e colaboradores não tem autoconfiança suficiente para abordar problemas politicamente sensíveis, pois não sabem liderar discussões de alto risco. Os líderes que capacitam seu pessoal para lidar com essas conversas cruciais específicas veem melhoras substanciais na frequência e na forma com que problemas são resolvidos.

- Publique uma meta de melhoria ousada. Consiga que a liderança sênior se comprometa a fazer melhorias pontuais nos indicadores usados como base.
- Promova treinamentos, discussões, avaliações e use outras ferramentas para ter certeza de que a transferência está ocorrendo. Monitore o impacto desse treinamento em sua organização.
- Mapeie os impactos do treinamento nos principais indicadores de desempenho. Determine quais comportamentos estão ligados aos resultados que você deseja melhorar e, a seguir, monitore as mudanças comportamentais e o resultado financeiro que você almeja.

4. Responsabilize a gerência sênior

Investir na capacitação dos líderes de projeto para que eles consigam ter conversas cruciais é necessário, porém insuficiente. As organizações eficazes avaliam os líderes e os incumbem de melhorar os indicadores que estiverem em suas áreas de responsabilidade. As melhores empresas chegam até a vincular os bônus dos líderes às avaliações de desempenho. Além disso:

- Transformam os líderes em professores. Os profissionais mudarão seu comportamento mais rapidamente se forem treinados por seus líderes, em vez de facilitadores internos ou consultores externos. Quando os líderes ensinam, a mudança pode ocorrer duas ou três vezes mais rapidamente do que quando o facilitador escolhido não é tão crível ou não conhece tão bem a organização.*
- Todos são responsáveis por criar um ambiente seguro para a ocorrência de conversas cruciais.

Quando os líderes seniores sabem que serão responsabilizados pela forma como lideram mudanças de comportamento, seu interesse aumenta bastante.



5. Transforme os Early Adopters em exemplos a serem seguidos

O segredo para conseguir que centenas de pessoas falem francamente é recompensar, publicamente, a primeira a fazê-lo. Lembre-se de deixar muito claro e de divulgar que essas conversas não são apenas importantes – elas são cruciais – e os primeiros a adotarem essa prática são altamente valorizados. Algumas dicas:

- Destacar e recompensar as pessoas que se arriscam e iniciam essas conversas cruciais.
- Elogiar os indivíduos que tomam a iniciativa de apontar riscos em projetos sensíveis ou que questionam os líderes em um espaço para discussões

Caso você queira transformar os valores de sua organização e mudar de uma cultura de silêncio para uma cultura de diálogo honesto, trate como heróis os primeiros a adotarem o novo comportamento.

Para ver os recursos aqui citados e conhecer outras ferramentas, visite o www.silencefails.com

Notas da seção

* Baseada em mais de 25 anos de pesquisa, a VitalSmarts continua realizando estudos de campo que demonstram que iniciativas de mudança organizacional de fato geram resultados relevantes e sustentáveis. Esses esforços têm por foco a mudança de comportamento, não a estrutura dos sistemas corporativos ou o desenvolvimento de estratégias. Acesse o www.vital-smarts.com para conhecer estudos de caso e maiores informações.



Sobre os patrocinadores

VitalSmarts

A VitalSmarts é uma empresa inovadora, especializada em treinamentos corporativos e desempenho organizacional, que ajuda equipes e organizações a alcançarem seus resultados mais importantes. Com produtos de treinamento premiados, baseados em mais de 25 anos de pesquisa constante, a VitalSmarts já ajudou mais de 300 empresas da Fortune 500 a obterem resultados expressivos utilizando um método comprovadamente eficaz de geração mudanças de comportamento rápidas, sustentáveis e mensuráveis. Por duas vezes, a revista Inc. incluiu a VitalSmarts em seu ranking de empresas que mais crescem nos EUA. Além disso, a VitalSmarts já treinou mais de 500.000 pessoas em todo o mundo.

www.vital-smarts.com

O Grupo Concours

O Grupo Concours é um novo tipo de empresa de serviços profissionais, apoiando executivos sêniores por meio de uma combinação de capital intelectual de última geração e aplicativos empresariais pragmáticos. A firma trabalha com mais de 300 das empresas Global 1000, ajudando líderes a transformarem potencial humano e tecnológico em valor para empresa. O Instituto Concours é o braço de pesquisa e educação do Grupo Concours. O Concours pesquisa, descobre e desenvolve futuras melhores práticas nas áreas de negócios, tecnologia e capital humano; seus treinamentos baseiam-se nessas práticas e estimulam sua adoção; e seus inovadores Serviços de Orientação para profissionais sêniores permitem que os clientes as implantem rapidamente e atinjam seus resultados empresariais. www.concoursgroup.com

SOBRE ESTE ESTUDO

No final de 2005, a VitalSmarts e o Grupo Concours se uniram para estudar os sistemas formais e identificar o que falta para que os projetos sejam bem executados. Com participantes de todas as partes do mundo, o estudo O silêncio fracassa trouxe conclusões substanciais. O estudo foi dividido em duas fases: exploratória e observacional.

FASE EXPLORATÓRIA

Os pesquisadores realizaram entrevistas e reuniram depoimentos de indivíduos em posição de liderança, bem como de outros profissionais envolvidos em gestão de projetos. A partir daí, a equipe de pesquisa analisou os temas e os padrões emergentes para chegar a uma lista de problemas mais comuns e onerosos. Os resultados foram testados novamente em grupos de discussão. Por fim, fez-se um teste preliminar da pesquisa para confirmar se nossa análise de fatores era consistente com uma abordagem baseada em pesquisa.

FASE OBSERVACIONAL

Algumas informações sobre a fase observacional de nosso estudo, que incluiu ainda uma pesquisa completa:

- Os pesquisadores passaram mais de 150 horas observando as várias fases do nascimento, aprovação e execução de projetos. Além disso, foram realizadas entrevistas, grupos de discussão e pesquisas com mais de 1.000 executivos seniores, patrocinadores de projeto, líderes de projeto e participantes de projetos.
- Mais de 1.000 executivos e profissionais de gestão de projetos de 40 companhias foram envolvidos. As organizações participantes atuam em diferentes setores. Tivemos, por exemplo, uma empresa do setor farmacêutico, um conglomerado de fast-food, uma construtora internacional, companhias aéreas, empresas de serviços financeiros, agências governamentais e empresas do setor de produtos de consumo. Embora mais de 40 das empresas participantes fossem multinacionais da Fortune 500, cerca de 10% das participantes eram empresas menores, regionais.
- A análise envolveu mais de 2.200 projetos, que variaram de projetos de TI de US\$ 10.000, a esforços de reestruturação organizacionais de bilhões de dólares.
- O nível de experiência dos participantes do estudo variou de líderes de projeto veteranos, treinados em universidades e detentores de certificações até profissionais com pouca experiência gerencial e pouco treinamento formal em gestão de projetos. Algumas organizações tinham governanças, processos de gestão e políticas de projeto sofisticados, enquanto outras tinham abordagens bem menos desenvolvidas.



APÊNDICE

Abaixo, um agregado das conclusões do estudo.

		Planejamento não baseado em fatos	Patrocinadores ausentes	Queima de etapas	Medo de falar	Falta de suporte da equipe
Amplitude do problema	Gerentes de projeto com este problema	85%	65%	83%	55%	80%
	% de projetos afetados	39%	33%	33%	31%	30%
	Reportam que é difícil solucionar o problema	91%	88%	79%	61%	76%
	Expuseram sua opinião francamente	61%	47%	51%	42%	49%
	Expuseram sua opinião habilmente	14%	11%	13%	13%	14%
	Conseguiram solucionar o problema	19%	17%	16%	26%	24%
O custo de não falar francamente	O problema persistiu durante toda a existência do projeto e mesmo após seu encerramento.	88%	75%	81%	76%	80%
	Excederam o orçamento	82%	75%	78%	78%	73%
	Descumprimento de prazos	82%	85%	87%	86%	82%
	Funcionalidade ou qualidade aquém do previsto	82%	74%	80%	74%	77%
	Moral da equipe ficou prejudicado	73%	69%	66%	54%	69%
	Longa lista de problemas a serem resolvidos após o término do projeto	43%	31%	28%	23%	24%
O impacto de falar francamente	Redução nos estouros de orçamento	29%	33%	35%	55%	64%
	Redução nos atrasos no cronograma	17%	33%	28%	69%	60%
	Melhora na qualidade e na funcionalidade	69%	50%	44%	56%	64%
	Menor probabilidade de uso de soluções inapropriadas	47%	66%	64%	66%	66%
	Menor probabilidade de haver uma longa lista de problemas a serem resolvidos após o término do projeto	58%	70%	71%	70%	70%

Para mais informações sobre este estudo, ligue para a VitalSmarts no 2626-0915 ou envie um e-mail para info@vitalsmarts.com.br