

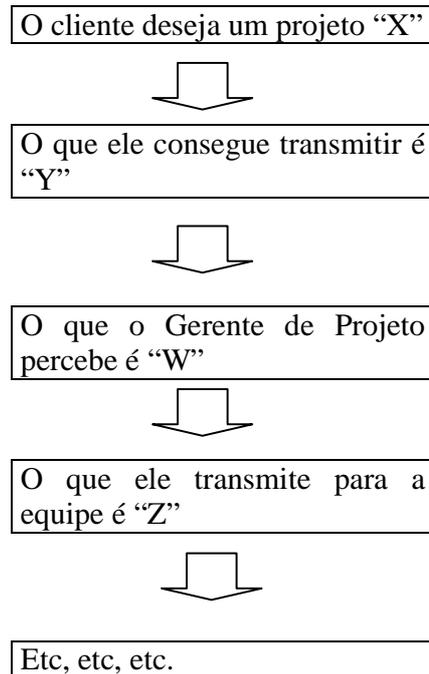
## **Palavras “Mágicas” em Gerência de Projetos**

**Resumo** – Apesar de todos os avanços obtidos na área de Gerenciamento de Projetos nos últimos anos, os fracassos continuam acontecendo. Um “benchmarking” feito pelo PMI-RIO com cerca de 60 grandes Empresas atuando no Brasil colocou como causa primeira do fracasso de projetos os chamados “problemas de comunicação” <sup>(1)</sup>. Embora este seja um conceito um tanto ou quanto vago, não podemos esquecer que, no próprio PMBOK, uma qualidade considerada como fundamental para um bom Gerente de Projetos é justamente a habilidade de comunicação; o problema é que muito pouco do que se escreve ou produz sobre Gerência de Projetos versa sobre este assunto. Em nossa opinião, o que existe é uma certa dificuldade para se lidar de forma objetiva com estes conceitos mais sutis – afinal, o que é uma boa comunicação? Existe alguma forma de aferir se estamos nos comunicando bem ou mal? Esta dificuldade faz com que as pessoas acabem por adotar duas posturas diametralmente opostas diante do tema; ou a indiferença total (ou seja, considerar que a habilidade em comunicação é um dom inato, e, assim sendo, não adianta tentar ser científico nesta área) ou a tentativa de buscar um estudo profundo sobre o assunto – e aí surgem os famosos “treinamentos” para extravasar emoções, desbloquear a mente, análises em grupo, enfim, uma série de coisas que, normalmente, não conseguem gerar qualquer resultado prático, caindo, por isto, na descrença e no ridículo.

Neste trabalho estamos procurando adotar uma postura intermediária, estudando, da forma mais objetiva possível, até onde uma comunicação boa ou ruim pode afetar um projeto, e propondo alternativas para tentar melhorá-la, sem chegar ao nível da neurolinguística ou da psicologia, mas apenas utilizando alguns pequenos truques que fomos aprendendo ao longo de nossa vivência e estudos sobre o tema.

### **I – Introdução: Em projetos, quem não se comunica, se trumbica?**

A frase acima, bordão do imortal Abelardo Barbosa, o “Chacrinha”, talvez o maior fenômeno da história da comunicação de massas em nosso País, pode ser aplicada sem qualquer retoque ao nosso mundo de Gerência de Projetos. Afinal, como todos sabemos, um projeto é um evento único, e, portanto, suas definições precisam ser reconstruídas a cada caso. Começando do início, já no primeiro processo de um projeto (“Iniciação”), muito mais do que definições de escopo, prazo, custo, o que temos é uma forte atividade de comunicação. Sim, porque o ciclo funciona da seguinte forma; o cliente comunica à entidade executora do Projeto o que ele deseja, esta informação é passada para o Gerente do Projeto, depois para a equipe, e assim por diante. Sabendo-se que a comunicação é, basicamente, um processo que envolve transmissão e recepção, além de várias codificações e decodificações no meio do caminho, podemos descrever uma espécie de “ciclo de deterioração da informação”, que funciona mais ou menos assim;



Olhando-se a seqüência acima, não é preciso ser muito perspicaz para entender que uma boa parte da informação sobre os desejos do cliente pode não conseguir sequer chegar até o "Project Charter" – e veja que estamos apenas no primeiro processo da primeira fase do projeto! Imagine-se agora o quanto de informação não é perdida ou deteriorada ao longo de infindáveis ciclos de reuniões, avaliações, "feed-backs", mudanças de escopo, etc... Sem querer fazer divagações profundas sobre percepção cognitiva ou assuntos correlatos, acreditamos que basta observar a figura acima para entender que um bom trabalho nestas interfaces, procurando reduzir ao mínimo as "perdas" do processo, pode ser de grande utilidade para o desenvolvimento do projeto.

## II - E onde estão as perdas?

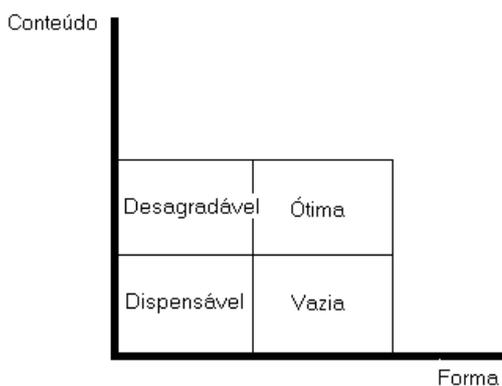
Muito se fala sobre "bloqueios" ou "barreiras" à comunicação. Procurando levar o assunto na forma mais técnica possível, podemos comparar o processo de comunicação com um processo normal de geração e transmissão de energia. Assim, entre a fonte geradora e o consumidor final, temos uma série de perdas, que dependem do meio de transmissão, da qualidade dos acoplamentos, etc... Na comunicação, poderíamos dividir as causas destas perdas em dois grandes grupos; um primeiro que chamaríamos "perdas técnicas", que seriam causadas pela dificuldade na codificação da mensagem pelo emissor, e o segundo que seriam as "perdas sutis", causados por problemas no acoplamento entre transmissor e receptor. Estudando os dois casos, temos;

a) Perdas "técnicas" – Existe sempre uma certa dificuldade, que varia de um indivíduo para o outro, em "passar para o papel" (ou o teclado, como é hoje em dia) a idéia que se tem na cabeça. Esta dificuldade costuma ser maior em indivíduos da área técnica, e a razão é bastante simples; normalmente, quem gosta de matemática e números não se sente à vontade com as palavras (trata-se de uma espécie de dogma; não pode ser demonstrado

cientificamente, mas funciona). Acredito que se algum dia alguém conseguir fazer uma pesquisa razoavelmente séria sobre o volume de dinheiro perdido nas empresas por conta de atas e memorandos mal redigidos, teremos um número astronômico. De qualquer forma, seguem aqui algumas pequenas dicas de redação que, conforme dissemos antes, são baseadas em muitos anos de experiência com o assunto;

- Conheça o seu idioma – embora a invenção dos corretores “on-line” tenha sido muito proveitosa, não custa nada a pessoa procurar ler e informar-se, pelo menos o suficiente para não cometer erros primários. Um erro grave de ortografia ou de concordância pode abalar a credibilidade de toda uma mensagem, colocando sob suspeita a qualidade de seu conteúdo;
- Procure focar no assunto principal – hoje em dia o tempo das pessoas é precioso, portanto as mensagens devem ser passadas de forma muito objetiva. Assim sendo, procure evitar divagações e/ou o uso de várias propostas alternativas. Um bom memorando deve ser fácil de ler e entender;
- Se precisar tocar em vários assuntos, use uma estrutura de tópicos – isto é muito importante; procure sempre separar as coisas em parágrafos diferentes, se possível identificando-os por números e assunto. Isto também ajuda a economizar o tempo de quem lê, e facilita a organização do pensamento na hora de escrever;
- Separe fatos de opiniões e/ou considerações – também é básico; não dê margem para interpretações erradas. Procure deixar sempre muito claro se uma determinada parte do texto é uma observação pessoal, uma opinião, ou um fato comprovado (neste último caso, sempre que possível coloque algum tipo de referência, para facilitar a rastreabilidade desta informação, caso o leitor tenha algum interesse específico sobre a mesma);
- Seja objetivo – um bom memorando é um memorando curto. Descrições longas e muito detalhadas tendem a desviar a atenção do leitor, e podem acarretar problemas na hora de decodificar a mensagem.

Tentando resumir em uma figura tudo o que foi dito acima, podemos colocar nos dois eixos de um gráfico o conteúdo e a forma pela qual uma mensagem é passada<sup>(2)</sup>. O resultado é o seguinte;



A interpretação do gráfico é assim;

- Quadrante I; a comunicação que tem pouco conteúdo, e ainda por cima não vem com uma forma adequada, é totalmente “dispensável” (são as fofocas, reclamações da vida, piadinhas de mau gosto, etc...);

- Quadrante II; quando o conteúdo ainda é pouco, mas a forma é por demais rebuscada, temos a comunicação “vazia” (levado ao extremo, seria algo como os discursos do inigualável personagem “Odorico Paraguassú”, de Dias Gomes, que exagerava nos adjetivos e advérbios, mas não tinha coisa alguma para dizer);
- Quadrante III; ao contrário da anterior, aqui temos uma mensagem com conteúdo, mas passada de forma deselegante ou confusa, o que torna sua leitura “desagradável”;
- Quadrante IV; é o ideal; uma mensagem com um bom conteúdo, e dotada de uma forma adequada, elegante e objetiva.

Fechando este parágrafo, devemos dizer é que é muito importante evitar cair nos três primeiros quadrantes do gráfico. Nos tempos atuais, em que as pessoas e empresas sofrem da chamada “TMIS” (“Too Much Information Syndrome”, ou Síndrome do Exagero de Informação), é preciso ter muito cuidado ao passar informações adiante, porque ninguém mais admite perder tempo lendo coisas com pouco conteúdo ou muito mal redigidas. Um certo cuidado na busca do Quadrante IV vale a pena, e pode proporcionar um bom retorno.

b) Perdas “sutis” – Embora não exista qualquer base estatística ou matemática confiável para sustentar esta afirmação, acreditamos que pelo menos 70% dos problemas de comunicação em um projeto ocorrem por causas “sutis”, ou seja, problemas no “acoplamento” entre o transmissor e o receptor. Este é um ponto muito difícil de ser localizado e entendido, mas a verdade é que, muito mais do que clareza ou objetividade, o que torna uma mensagem mais ou menos palatável é a identificação entre o receptor e o transmissor. Colocando a coisa em termos práticos; quantas vezes, em nosso dia-a-dia, não abrimos a nossa caixa de correspondência e dizemos “Ih! Lá vem fulano com aquele papo chato...”. Costumamos dedicar atenção diferenciada a pessoas, conforme nos sejam mais ou menos agradáveis, em termos de contato humano. Tentar entender o porquê desta identificação pode ser o ponto de partida para divagações que podem ir desde a pergunta “porque alguém se apaixona por alguém”, ou algo do tipo “porque eu torço para o time tal”, chegando até a busca de supostos laços reencarnatórios ou combinações astrológico-zodiacais entre as pessoas – e, obviamente, tudo isto não faz parte do escopo deste texto.

Baseando-nos em mais de vinte anos de experiência com equipes de projeto, podemos dizer, com uma boa margem de segurança, que existe um perfil de pessoa que tende a ser mais agradável ou, para manter o jargão que estamos utilizando, que se “acopla” de forma mais adequada com a maioria dos grupos humanos. Este é o tipo de pessoa que consegue ser um “líder”, que consegue unir e motivar o grupo e levar as tarefas adiante – enfim, o perfil ideal do Gerente de Projetos. A fórmula deste “Gerente Ideal” inclui, como ingredientes básicos, doses muito bem balanceadas de auto-confiança e humildade, muita sinceridade no trato com as pessoas, e, acima de tudo, a crença inabalável de que projetos são feitos por equipes, e nada pode ser mais importante do que a união do grupo em torno do objetivo. O esporte nos dá dois exemplos claros de gerentes com este perfil; os técnicos campeoníssimos Bernardinho (vôlei) e Felipão (futebol). Independente de qualquer questionamento que possa ser feito com relação ao conhecimento técnico ou estratégico destes dois grandes vencedores, o que pode ser observado com sendo a “marca registrada” que eles imprimem a todas as equipes que comandam é a obstinação pela vitória e o espírito de sacrifício que todos mostram em prol do grupo – e quem já praticou algum esporte coletivo sabe como isto é difícil de alcançar, num meio onde, via de regra, o nível cultural não é muito elevado, e os egos costumam ser altamente inflamados. Seguramente, existe algum “segredo” na atuação destes dois grandes gerentes que faz com que eles consigam obter seus resultados e, invariavelmente, encantar os

seus clientes (no caso nós, os exigentes torcedores brasileiros). E, mais que isto, são capazes de obter, sempre, a admiração e a disposição de colaborar de seus comandados (dificilmente você ouvirá algum ex-atleta de Felipão ou Bernardinho fazendo restrições ao comportamento de qualquer um deles).

A conclusão a que chegamos, portanto, é de que existe algum tipo de “mágica” que faz com que a transmissão das informações e o acoplamento entre as pessoas funcione melhor ou pior. E é claro que humildade, bom humor, sinceridade e comprometimento fazem parte desta “poção”. Não temos, é claro, a pretensão de conhecer o segredo desta “pedra filosofal”, mas observamos, pela vivência, que existem alguns sintomas que deixam muito claro o bom ou mau andamento de um projeto. E conseguimos colecionar algumas palavras, que poderíamos chamar de “sagradas”, ou “mágicas”, que, utilizadas no cotidiano de um projeto, fazem com que ele ande melhor. Mais uma vez é preciso repetir; não há como ser cartesiano neste campo. Não temos a pretensão de buscar, pelo menos em um primeiro momento, algum tipo de indicador que demonstre quantos por cento vamos economizar em termos de tempo e custo com estes pequenos incrementos na qualidade da convivência e da comunicação dentro do projeto, mas nos parece que, por menos base científica que esta argumentação pareça ter, ainda assim deve ser olhada com cuidado, já que estamos nos propondo a solucionar um problema que é apontado como a maior causa de fracassos em projetos.

### III - Encontrando as “Palavras Mágicas”

Conforme prometido no título deste artigo, segue uma lista de frases que são mágicas. Descobri esta preciosidade em um livrinho especialmente descontraído e bem-humorado, cujo tema central versava sobre a doutrina espírita (?), mas fiquei impressionado ao ver como os conceitos, extremamente simples, apresentados ali se encaixavam de forma perfeita ao nosso mundo de Gerência de Projetos<sup>(3)</sup>. Vamos a elas, pois;

a) **As seis palavras “mágicas”; eu admito que cometi um erro.** Esta é uma frase que deve estar sempre na cabeça de um bom Gerente de Projetos. Ter a humildade de buscar em seu comportamento e nas suas atitudes a fonte dos erros cometidos (e nunca ceder à tentação de jogá-los para os outros) é uma qualidade rara e muito importante. Um bom exemplo prático; o Gerente envia um e-mail à equipe solicitando uma determinada resposta. Um elemento da equipe não entende exatamente a mensagem, e envia uma resposta diferente da esperada. A pior abordagem possível na hora de resolver este assunto é dizer algo do tipo “você não entendeu o meu pedido”; é muito mais produtivo partir de uma frase do tipo “eu devo ter me expressado mal”. Vejam a sutil diferença entre as duas abordagens; na primeira, estamos jogando a responsabilidade do erro para o outro (o que, seguramente, vai originar uma resposta no mesmo tom), enquanto, na segunda, estamos colocando o outro à vontade para voltar atrás e corrigir o que fez. E, melhor ainda, podemos aprender com a situação, melhorando a forma pela qual o pedido foi feito (as famosas “lessons learned”, que o PMBOK tanto gosta). Sobre o assunto, ouvi, em uma palestra no PMI-SP<sup>(4)</sup>, uma frase do famoso corredor de rali Klever Kohlberg que achei fantástica; *“a diferença entre um perdedor e um ganhador é que o perdedor não erra nunca”*. Vejam só o paradoxo; ele diz que o perdedor nunca erra! Explicando a frase, ele afirmou que o que caracteriza um vencedor é o fato de que, ao final de cada competição, ele procura verificar todos os erros que cometeu, para corrigi-los na próxima vez; o perdedor nato, por sua vez, nunca admite que errou – sempre consegue descobrir um “culpado” para os problemas ocorridos, atribuindo-os a fatores externos, aos membros da equipe, a falhas no equipamento, etc... Ao proceder desta forma, ele nunca consegue aprender (ou seja, pula a etapa do “lessons learned”), o que faz com que continue

sendo um perdedor para o resto da vida. Com mais de quinze participações no Paris-Dakar e uma carreira de vinte e tantos anos de sucesso, acredito que Kohlberg entende muito de vencedores e perdedores, e que suas opiniões sobre o assunto são respeitáveis. Provavelmente Bernardinho e Felipão assinariam embaixo de suas palavras. Enfim, ter a humildade necessária para estar sempre disposto a admitir e tentar corrigir os próprios erros é uma “mágica” extremamente poderosa dentro de um projeto.

b) **As cinco palavras “mágicas”; você fez um bom trabalho.** Elogios e reconhecimento representam uma “vitamina” que costuma ter efeitos altamente benéficos para a realização de um projeto. É preciso trabalhar sempre, de maneira muito firme, o reconhecimento do trabalho das pessoas, seja sob a forma de bônus financeiros ou qualquer outra. Existe hoje toda uma vasta literatura sobre motivação e formas de recompensa, mas, independente de qualquer outra coisa, há uma espécie de “*rule of thumb*” que funciona para qualquer caso; aplauda ruidosamente, mas critique em voz baixa. Assim, quando uma equipe ou um indivíduo executa um trabalho realmente notável (neste ponto é preciso cuidado; não fique também elogiando todo mundo, todo dia, que a coisa perde o sentido), é dever do Gerente de Projeto colocar esta informação ao alcance de todos os “*stakeholders*” com o máximo entusiasmo possível. Por outro lado, quando alguém, ou algum grupo, está com dificuldades em atingir suas metas, ou produzindo abaixo do que seria esperado, o “*approach*” deve ser exatamente o inverso; primeiro uma conversa reservada (neste ponto, nada substitui uma conversa face-a-face; e-mails, vídeo-conferências, etc... são ótimos para muitas situações, mas, seguramente, não servem neste caso. Às vezes até vale a pena investir dinheiro em uma viagem, ou mesmo numa reunião fora do local de serviço, para fechar um assunto deste tipo). O segundo passo deve ser uma cobrança mais forte (se for o caso, por escrito, mas sempre mantendo o assunto apenas entre o Gerente do Projeto e os diretamente envolvidos) e só depois de esgotadas todas estas etapas de “negociação” o problema deve ser levado ao conhecimento dos demais “*stakeholders*”. Isto tudo pode parecer óbvio, mas, infelizmente, ainda existem muitos Gerentes de Projeto que confundem as coisas, e acham que uma “chamada” firme e exemplar em cima dos “inadimplentes” do projeto, de preferência na frente de todo mundo, faz com que ele preserve a sua autoridade. É claro que isto não passa de uma grande ilusão; o respeito e o comprometimento do grupo se obtém muito mais através de atitudes firmes, que muitas vezes podem ser quase silenciosas, do que por meio de gestos “teatrais”, na frente do grande público. Resumindo, a regra é esta; esteja sempre disposto a elogiar, mas seja muito cuidadoso na hora das críticas.

c) **As quatro palavras “mágicas”; qual a sua opinião?** Mais uma vez, o tema da humildade volta. A “magia” desta pergunta é a seguinte; ao mesmo tempo em que encoraja o membro da equipe a colocar suas opiniões sobre o tema, faz com que ele se comprometa, de alguma forma, com o resultado (ele jamais poderá dizer que “ninguém me consultou sobre isto”). E o melhor de tudo é que, muitas vezes, uma boa sugestão pode vir de onde menos se espera. Os antigos costumavam dizer que quando Deus nos deu dois ouvidos e apenas uma boca, Ele quis dizer que deveríamos ouvir duas vezes mais do que falar. Um líder não é obrigatoriamente o dono da verdade; ao contrário, a capacidade de ouvir idéias alternativas, confrontar propostas, buscar o consenso e o convencimento das partes envolvidas, tudo isto são etapas que só servem para consolidar o processo de liderança. Uma frase interessante que se aplica perfeitamente ao assunto é atribuída a Sir Winston Churchill; ele teria dito, no auge do debate político e filosófico que acompanhou a Segunda Grande Guerra, que “a democracia pode não ser perfeita, mas ainda não foi inventada uma forma de governo melhor que ela”. Uma das características marcantes da democracia é justamente o fato de que as lideranças

estão constantemente sendo postas a prova no debate contínuo das idéias; isto permite o aperfeiçoamento da sociedade. Trazido para o mundo da Gerência de Projetos, temos que este debate contínuo com a equipe pode ser uma “mágica” poderosa na hora de buscar o comprometimento para atingir as metas propostas. Saber ouvir e estar preparado para dar as respostas certas é o dever do bom Gerente de Projeto; fazer isto criando o mínimo de atrito e perdas no sistema, é uma habilidade rara, que pode ser capaz de produzir resultados muito interessantes.

d) **As três palavras “mágicas”; se você puder...** De certa forma, esta frase complementa a anterior. É preciso estar atento ao fato de que cada indivíduo tem sua visão de mundo, suas crenças, sua escala de prioridades. Assim sendo, embora o desejo do Gerente de Projetos seja de que todo mundo pense no projeto o tempo todo, a verdade é que existem outros problemas que devem ser resolvidos, tanto no trabalho quanto fora dele. Não adianta pura e simplesmente ficar jogando as tarefas em cima da equipe, na medida em que o cronograma as aponta, sem levar em conta estes aspectos pessoais. A frase acima abre o espaço para uma resposta do tipo “estou ocupado com um outro serviço. Qual é a prioridade?”, ou “isto tem que ser feito agora mesmo?”. Ninguém é obrigado a ter na cabeça todas as tarefas da WBS ou conhecer de cor todo o caminho crítico do projeto; assim, quando se abre possibilidade para o indivíduo expor suas alternativas (“posso fazer isto mais tarde, se não for tão prioritário”) cria-se um poderoso canal para a busca do diálogo, do entendimento e da motivação para a execução da tarefa. Saber ouvir as propostas, ter boas respostas e, acima de tudo, procurar fazer com que todo este processo aconteça em um bom nível de controle emocional e sem jamais perder de vista os interesses maiores do projeto (ou seja; evitar brigar por bobagem) é a forma mais inteligente que o Gerente de Projeto tem para atingir suas metas e objetivos. Enfim, um pouquinho de paciência e sensibilidade no momento de pedir as coisas pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso.

e) **As duas palavras “mágicas”: “muito obrigado”, ou “com licença”, ou “por favor”, ou “bom dia”...** Educação e simpatia nunca são demais. Por mais que o cronograma nos pressione, por piores que sejam as condições de trabalho, nunca devemos esquecer as regras fundamentais da boa convivência. Cumprimentar as pessoas antes de pedir qualquer coisa, agradecer pelo trabalho feito, pedir licença para entrar em uma sala, enfim, todas aquelas pequenas coisas que nos ensinaram quando éramos crianças (alguns até aprenderam mas, infelizmente, muitos esqueceram) são especialmente válidas no mundo da Gerência de Projetos. Nada é mais irritante do que aquele sujeito que entra na sala e, antes de dar “bom dia”, já começa a falar do relatório que ainda não está pronto, da tarefa que deve ser concluída hoje, etc... “Não sois máquinas; seres humanos, eis o que sois”, dizia o personagem de Charles Chaplin, no maravilhoso monólogo final de “O Grande Ditador”. Pois bem, seres humanos gostam de ser bem tratados. E costumam dar respostas muito positivas, quando são bem tratados. Nada mais óbvio e, por incrível que possa parecer, nada mais difícil de se encontrar.

f) **A palavra mágica: “Nós”.** Mais uma obviedade; projetos são feitos por equipes, equipes são compostas de pessoas, ninguém vai a lugar algum sozinho. Já que citamos, em itens anteriores, alguns ídolos do esporte, vamos recordar aqui um dos lugares-comuns mais utilizados por todos os atletas que são entrevistados após a conquista de um campeonato; “ganhamos porque o grupo estava unido, ninguém quis se destacar mais que os outros, etc...”. Quantas dezenas de vezes cada um de nós já ouviu este tipo de frase? E o mais incrível é que muitos Gerentes de Projeto ainda não acreditam nisto. O líder pacifista indiano Mahatma Gandhi dizia que um dos homens mais importantes de sua equipe era o auxiliar de cozinha. E justificava; “ele é quem seleciona os alimentos que o cozinheiro vai preparar para mim.

Assim, se por acaso ele falhar em sua tarefa, e escolher um alimento estragado, eu não estarei em condições para realizar as minhas obrigações políticas a contento”. Na simplicidade de sua sabedoria, Gandhi exaltava a força da equipe, o esforço individual recompensado com a vitória do coletivo. Da mesma forma, podemos dizer que o sucesso de um Gerente de Projeto não é um sucesso dele, mas sim da equipe que fez o projeto. Qualquer tentativa de subverter esta ordem costuma redundar em problemas.

#### **IV - Conclusão – Afinal, as palavras “mágicas” funcionam?**

Existem dezenas de estatísticas sobre sucessos e fracassos de projetos que podem ser consultadas nas mais variadas fontes. Também existem diversas tentativas de explicar porque determinados grupos atingem o sucesso e outros não. Por mais que se tente ser “técnico” no momento de buscar estas explicações, é certo que, quase sempre, por trás de cada fracasso em um projeto, vamos encontrar pessoas arrogantes, mal-humoradas, com pouca disposição para o diálogo, etc... Por outro lado, há um certo tipo de pessoa que parece “atrair” o sucesso, conseguindo sempre obter o comprometimento e a motivação do time, e acabando por realizar com êxito as tarefas mais complicadas. Embora toda a dificuldade que existe para ser “científico” em uma área tão sutil quanto esta, tentamos, ao longo deste texto, indicar alguns caminhos que podem ser seguidos para evitar que o veneno do “*misunderstanding*” penetre nas veias de uma equipe de projeto, com todos os seus conhecidos efeitos catastróficos.

Todavia, mais importante que qualquer dos “truques” que ensinamos aqui, é a disposição do Gerente de Projetos em adotar o que foi aqui proposto como sua nova atitude de vida. Assim como ocorre nos programas de qualidade total, onde a verdadeira melhoria contínua somente é alcançada quando, muito mais do que seguir os procedimentos, o empregado efetivamente acredita nas propostas do programa, o que temos aqui não são meras técnicas de relacionamento; estamos propondo um paradigma de comportamento que precisa ser tomado como verdadeiro, tanto pelo gerente como pela equipe. Assim, o valor da Humildade, do Humor, da Transparência, transcende a mera busca de um resultado melhor na realização de um cronograma, mas precisa ser vivenciado no dia-a-dia de todos, na busca de um maior equilíbrio em todos os níveis. Assim, muito mais do que tentar entender e aplicar o que foi colocado neste texto, é fundamental que isto se torne uma crença na vida das pessoas. Parafraseando a conhecida oração de São Paulo Apóstolo, (“*ainda que eu falasse a língua dos anjos... sem amor, eu nada seria*”), poderíamos dizer que nada valem as melhores virtudes técnicas e relacionais se não houver a sinceridade de propósitos. Assim, as “palavras mágicas” são colocadas aqui apenas como exemplos concisos, que devem refletir uma atitude de vida e de relacionamento entre os seres humanos de uma forma geral, dentro e fora das equipes de trabalho. Mais uma vez, dizemos; não estamos aqui como poetas ou profetas, muito menos como pretensos líderes de uma purificação espiritual. Estamos falando de rendimento de equipes, de retorno sobre capital investido, de cumprimento de prazos e custos. Neste ponto, podemos garantir, a “mágica” dá bons resultados.

Referências;

- <sup>(1)</sup> – Pinto, Américo – Palestra no Encontro Nacional de Profissionais em Gerenciamento de Projetos – FIRJAN – junho/2003
- <sup>(2)</sup> – Eustáquio, Geraldo– Palestra no Encontro da Gerência CENPES/PCP – Angra dos Reis – Fevereiro/2002
- <sup>(3)</sup> – Simonetti, Richard – Livro “Não Pise na Bola” – Ed. Vozes –1992
- <sup>(4)</sup> – Kohlberg, Klever – Palestra no Encontro de Gerenciamento de Projetos – PMI-SP – novembro/2002