

## Como gerir projetos que envolvem demissões

Armando Terribili Filho (\*)

Artigo publicado no site da Info Corporate em 26/06/2007

Os projetos nas organizações têm diferentes finalidades: melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, reduzir o tempo nos processos de negócios, incrementar a receita, diminuir os custos, melhorar o fluxo de caixa, fidelizar os clientes, modernizar o processo produtivo, aumentar a produtividade, fortalecer a imagem institucional, elevar o *market share*. Contudo, esses objetivos têm invariavelmente um denominador comum: a competitividade da organização no segmento em que atua.

Além de escopos distintos, os projetos variam conforme sua complexidade, duração, investimentos, recursos humanos envolvidos e resultados esperados - que podem ser tangíveis e/ou intangíveis. Por um lado, há projetos ligados à melhoria da qualidade de vida de uma população, e que trazem realização profissional e pessoal para o gerente e a equipe de projeto; por outro, aqueles cuja meta é a redução de custos, que, em geral, busca otimizações internas e negociações com fornecedores, bem como envolve a diminuição do quadro de pessoal.

Esses projetos, além das dificuldades inerentes de gerenciamento, prazos e qualidade, trazem consigo uma carga emocional desgastante e estressante para seu gerente. Não é tarefa fácil para o gerente de projeto saber que seu sucesso é "cortar cabeças" de colegas de trabalho, que muitas vezes são pessoas produtivas, responsáveis e fiéis à organização.

Acrescido a aspectos profissionais positivos, há outros atributos pessoais que entristecem o cenário, já que a demissão atinge incondicionalmente chefes de família, pessoas com dificuldades financeiras que pagam seus próprios estudos. O gerente de projeto pode (e deve) refletir sobre a situação, a proposta, os resultados esperados e a atuação que se espera dele. Precisa ser pragmático e suportar a "pressão" que sofrerá na organização, sobretudo dos níveis hierárquicos afetados pelo projeto.

Esse profissional deve evitar enfrentar a situação com postura defensiva, de contestação e até de boicote ao projeto, porque pode vir a tomar a decisão de abdicar de gerenciá-lo, por questões emocionais ou de ordem pessoal, a qualquer tempo. Entretanto, caso opte por abdicar, é aconselhável que o faça logo, evitando seu desgaste pessoal e até profissional, uma vez que, se no decorrer no projeto vacilar, titubear ou entrar em conflito existencial poderá causar danos à equipe e ao projeto, além de prejuízos à organização e a si mesmo.

Cabe ao gerente de projeto compartilhar as metas com sua equipe por meio de um processo de comunicação claro, objetivo, franco e transparente. A palavra "mentira" deve ser expurgada de seu dicionário, ao passo que a expressão "critério justo" deve ser a tônica desses árduos projetos. Os critérios de escolha para redução de pessoal devem ter como base única e exclusiva o fator "desempenho profissional", que é incontestável em qualquer cultura organizacional.

Pode parecer frio e racional, mas a imparcialidade traz serenidade para a consciência pessoal, respeito da equipe e amadurecimento profissional de todos os envolvidos. Evidentemente que, sempre que possível, devem ser tomados alguns cuidados nesse processo, como evitar o "conta-gotas" - as demissões paulatinas e freqüentes, criando um clima de insegurança e pânico na organização no decorrer desse tempo.

O processo de redução deve ocorrer preferencialmente de forma concentrada e com intenso plano de comunicação que explique as razões da adequação, a fim de buscar o restabelecimento de um clima positivo em toda a organização em um curto prazo. Coragem, determinação e persistência são atributos necessários ao gerente na execução desse tipo de projeto, uma vez que ele sempre receberá muitas críticas, sobretudo de algumas pessoas mal-intencionadas ou míopes que tentarão rotular a responsabilidade pela redução de pessoal como uma definição pessoal e arbitrária de sua parte, até mesmo inconseqüente, fria e calculista.

É muito difícil gerenciar projetos com essas características, embora não se possa esquecer que em alguns casos a competitividade (e até a sobrevivência!) de uma organização pode depender do sucesso de um conjunto de projetos que tem por objetivo a redução de custos. Não se pretende chamar esses gerentes de projeto de "heróis", também não seria justo classificá-los como "desumanos". Quem sabe não seria mais criterioso dizer apenas que são profissionais responsáveis e comprometidos com os resultados da organização.

(\*) **Armando Terribili Filho** é diretor de projetos da Unisys Brasil em São Paulo, professor da Pós-Graduação e da Faculdade de Administração da FAAP em São Paulo. Mestre em Administração de Empresas pela FECAP São Paulo e doutorando em Educação pela UNESP Marília (SP). É professor convidado da ESIC-Curitiba do MBA Executivo e m Gestão de Projetos. Detém a certificação PMP (*Project Management Professional*) do PMI (*Project Management Institute*).