

A GERÊNCIA DO PENSAMENTO

A imaginação é tão importante quanto o conhecimento.

Aluno: **Abraão Dahis (ESPAÇO E EXPRESSÃO)** adahis@plantabaixa.com
Arquiteto, Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos (SEGRAC/UFRJ)

Orientador: **Lysio Séllos (SEGRAC/POLI/UFRJ)** lysio@poli.ufrj.br
Engenheiro Civil, D.Sc.

O resumo

“A imaginação é mais importante que o conhecimento” Albert Einstein

O pensamento criativo e a imaginação como ferramentas extras para os gerentes de projetos.



Fonte: Internet - Google Imagens

Sempre que vejo uma ilustração, foto ou réplica da obra-prima O Pensador, do francês Auguste Rodin, vejo ali o nascimento do homem imaginando e descobrindo o poder de seu pensamento. É o reino da fantasia lhe surgindo e libertando-o para seu total potencial mental. É o pensamento criativo, o pensar possibilidades e alternativas, a imaginação que nos permite viajar mais rápido do que a velocidade da luz; penetrar todas as barreiras conhecidas, seja aço, granito ou concreto; transcender o tempo, tanto o passado quanto o futuro permitindo as pessoas retrocederem o relógio e o calendário por séculos ou avançarem no futuro; transportar a consciência e a percepção instantaneamente através dos continentes e culturas para ouvir sons, ver paisagens e respirar aromas e fragrâncias exóticas.

É transpor-se do estado atual para o desejado.

Esta força, este poder incrível que está ao alcance de todos os seres humanos, independente de sua posição social ou econômica, é que, senhoras e senhores gerentes de projetos, programas ou portfólios, deveria ser usada como mais uma ferramenta, além das 44 disponíveis entre os processos descritos no *PMBok 2004 - A Guide of the Project Management Body of Knowledge*, para nos auxiliar na busca do sucesso pretendido em todos os nossos projetos.

Palavras chave: Pensamento, Gerência, Ferramentas, Criatividade, Neurolinguística

1. A conscientização

Os erros dos médicos são sepultados, os dos advogados vão para as cadeias, os dos dentistas são extraídos, os dos carpinteiros transformam-se em serragem, dos engenheiros em entulho, dos gerentes de projetos... e por aí vão todas as atividades humanas pois ninguém pode considerar-se ou ser considerado perfeito a ponto de nunca ter cometido um único erro. Errar é uma etapa essencial no processo de crescer. Imagine um bebê que mal consegue pôr-se de pé e já torna a cair. O que seria dele se diante do primeiro erro, concluísse: “É, não deu certo. Não consigo. Não sirvo para andar”. A linguagem do pensamento é vital para se desenvolver o comportamento que originará a ação. E se esse bebê acreditasse mesmo na conclusão de que “não serve para andar”?

Embora a linguagem seja um produto do sistema nervoso, ativando, direcionando e estimulando o cérebro, é também a maneira mais eficaz de ativar o sistema nervoso dos outros, facilitando assim a comunicação entre as pessoas.

Pensar é usar os sentidos internamente. Pensamos vendo imagens internas, ouvindo sons, falando conosco e tendo sensações em várias partes do corpo. O Gerente de Projeto, sabendo como o cérebro e mente funcionam, como são processados os pensamentos humanos em especial e em particular que, por sua vez, geram os sentimentos, estados emocionais e comportamentos, poderá desenvolver e aplicar estratégias a fim de potencializar ações positivas ou reduzir as influências de condutas e crenças limitantes entre seus *stakeholders*.

2. A flexibilidade necessária

“O único homem que nunca comete erros é aquele que nunca faz coisa alguma. Não tenha medo de errar, pois você aprenderá a não cometer duas vezes o mesmo erro.”

Franklin Delano Roosevelt

Vejam alguns conhecidos “gerentes de projetos” e seus respectivos “fracassos”:

- O próprio Franklin Roosevelt citado acima, teve poliomielite, ficou paraplégico e sofreu várias derrotas eleitorais antes de ser eleito Presidente dos Estados Unidos da América.
- Albert Einstein era um estudante medíocre antes de sua “Teoria da Relatividade”;
- Leonardo da Vinci teve projetos que nunca foram realizados e nem mesmo funcionariam mas, apontaram soluções e possibilidades em campos nos quais nenhum homem sequer sabia que havia problemas;
- Thomas Watson, fundador da IBM, reagiu assim diante de um jovem diretor assustado que acabara de dar um prejuízo de dez milhões de dólares num projeto de risco: O quê? Despedi-lo? Agora que acabei de investir dez milhões de dólares no seu treinamento?
- Como disse Eric Schmidt, presidente mundial da Google Inc. em entrevista à revista *Época* publicada em 30 de abril de 2007, “...Essa é nossa filosofia. Se um produto não dá certo, mudamos e tentamos consertar os erros. Em outras empresas, se uma pessoa comete um erro, ela é demitida. Na Google, ela tenta de novo...”

O fato é que a maioria destas pessoas não tinham a palavra “fracasso” em seu vocabulário. Usavam sinônimos atenuantes ou resignificações inteligentes para estas situações.

Isto é técnica! Auto-sugestionamento! É capacidade se manifestando em comportamento-ação
Por exemplo,

Thomas Edison sempre respondia aos seus críticos: *“Não foi mais um fracasso; na verdade, descobri mais uma maneira de como não inventar a lâmpada elétrica.”* Thomas Edison deteve o recorde de mais de dois mil “fracassos” antes de alcançar seu sucesso.

O Gerente de Projeto deve aprender técnicas disponíveis de domínio da linguagem e pensamento e, como líder, utilizá-las com sua equipe, clientes, fornecedores e, também com profissionais consultores especializados convidados, de forma que todos os envolvidos, sem exceção, passem a ver cada etapa do projeto e sua participação, como um estágio ou degrau de uma escada rolante contínua que levará o projeto e a todos a um sucesso inquestionável.

Hoje, uma das mais importantes metodologias aplicadas ao gerenciamento de projetos é baseada nas orientações do *PMI Project Management Institute*, uma das principais organizações do setor, que propõe, a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas originadas em nove áreas de conhecimento, (Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Integração), a fim de atender ao propósito para o qual os projetos estão sendo executados.

Como definição clássica, lembro e relembro, que, como descreve Ricardo Vargas em seu livro *Gerenciamento de Projetos*, Editora Brasport, *“um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de se criar um produto ou serviço único”*. Porém, por favor, peço que me desculpem os profissionais, autores, professores, mestres e doutores mas aqui, mesmo que não concordem, permitam-me atrever propor uma definição própria e diferenciada: Projeto seria então *“todo e qualquer empreendimento único que alguém imagine, acredite e queira realizar com sucesso, em local e tempo determinados, e que reforce o equilíbrio ecológico”*.

Os Gerentes de Projetos devem ser flexíveis a ponto de alterem suas posturas como seres humanos, pois, como considerou Jean-Paul Sartre, filósofo francês, (1905-1980): *“O homem é aquilo que imagina ser”* e, Anton Pavlovich Chekhov, escritor russo, (1860-1904) nos completou dizendo: *“O homem é aquilo que acredita ser”*, então, o GP pode transformar o que imagina e acredita, bem como também o que os outros imaginam e acreditam, e isso, é um grande passo para se transformar sonhos em realidade, projetos idealizados em obras concluídas.

“Todos os nossos sonhos podem tornar-se realidade se tivermos a coragem de perseguí-los.”

Walt Disney

Como conhecedor de técnicas de programação neurolinguística, tenho como objetivo aqui, por meio deste artigo, sem qualquer conotação presunçosa, pretensiosa ou desrespeitosa, propor a utilização de mais um processo, o de número 45, que descrevo adiante, pertinente a uma área de conhecimento hoje mundialmente concebida como importante e fundamental à melhoria de vida de todos os seres humanos que a contemplam: A Neurolinguística.

... uma breve parábola:

“O discípulo de um filósofo foi procurar seu mestre que estava para morrer e perguntou-lhe:

- Não terias mais alguma coisa a dizer a teu discípulo?

O sábio, então, abriu a boca e ordenou ao jovem que olhasse lá dentro.

- Vês minha língua? – perguntou.

- Claro – respondeu o discípulo.

- E os dentes, ainda existem perfeitos?

- Não... - replicou o discípulo.

- E sabes por que a língua sobrevive aos dentes?... É porque é mole e flexível. Os dentes se acabam e caem primeiro porque são duros. Assim aprendeste tudo o que vale a pena aprender. Nada mais tenho a ensinar-te.”

3. Uma outra área de conhecimento?

A Neurolinguística é a ciência que estuda a elaboração cerebral da linguagem. Ocupa-se com o estudo dos mecanismos do cérebro humano que suportam a compreensão, produção e conhecimento abstrato da língua, seja ela falada, escrita ou assinalada.

Como trata-se do processo de formação do pensamento humano, torna-se em minha opinião, matéria de extremo interesse, quando o gerente de projetos pensa em planejar e gerenciar recursos humanos, riscos, aquisições, comunicações, tempo e qualidade, basicamente as áreas hoje abordadas pelos processos de gerenciamento do PMI, todas, invariavelmente envolvendo relações humanas, linguagem e comportamentos que afetam diretamente os resultados de ações em projetos.

Acredito que através do que chamei de **Processo PNL - Programação Neurolinguística**, poderemos dispor de mais uma ferramenta, talvez, sob a égida desta nova área de conhecimento, a Neurolinguística ou então, talvez mais apropriada, pertencendo ao grupo de **processos das áreas de Integração ou Comunicação**, a qual traduzirá em considerável contribuição na formulação de soluções, resolução de problemas, sistematização de “feedbacks”, identificação de metas, planejamento de caminhos para alcançá-las, entre outras.

4. Os conceitos da PNL

Richard Bandler e John Grinder nos anos 70, utilizaram suas observações sobre a estrutura da linguagem, associando a ciência da informação e da computação à linguística, e deram origem à PNL Programação Neurolinguística. Estudaram o comportamento de pessoas que demonstravam eficiência de desempenho e que alcançaram excelência em suas vidas. Essas observações, baseadas na modelagem de estratégias, resultaram na criação de técnicas que tornaram possível a qualquer pessoa alcançar esses objetivos.

A PNL estuda o funcionamento da mente humana, permitindo a descoberta de nossas programações e o efeito que isso tem em nossas vidas. A PNL descreve nossas formas de aprender, comunicar consigo mesmo e com os outros, adquirir novas habilidades e obter os resultados que desejamos, levando-nos a uma profunda reestruturação e ampliação da percepção do mundo.



Fonte: Internet - Google Imagens

O Processo PNL Programação Neurolinguística é uma ferramenta a ser utilizada para se modelar comportamentos e ainda, para que os *Stakeholders* envolvidos no projeto tenham o foco adequado e dirigido corretamente ao sucesso do empreendimento, sem distorções, antes e durante o seu ciclo de vida.

A PNL é o primeiro modelo capaz de observar o relacionamento de como nós, neurologicamente processamos informações e, o efeito disto nos nossos sentimentos e conseqüentes comportamentos e ações. O que isso quer dizer, é que nossa experiência é feita de visualizações (imagens) e experiências auditivas e sensoriais que se, adequadamente trabalhadas, podem em vez de limitantes tornarem-se positivamente potencializadoras. As pessoas criam suas experiências internas e influenciam seu próprio comportamento externo. Um *Trainer* em PNL possui conhecimento suficiente para influenciar tanto o seu comportamento como os dos outros. Daí a necessidade de um treinamento específico aos Gerentes, usando o Processo PNL que proponho aqui anexar aos demais.

Aprender a fazer com que experiências subjetivas que acontecem ao acaso, sejam dirigidas de modo que elas funcionem de maneira mais benéfica é um dos objetivos. A PNL é então uma nova ciência e uma forma de arte que nos oferece ferramentas para influenciar processos específicos pelos quais nós criamos nossa experiência subjetiva.

Alguns pressupostos da Programação Neurolinguística:

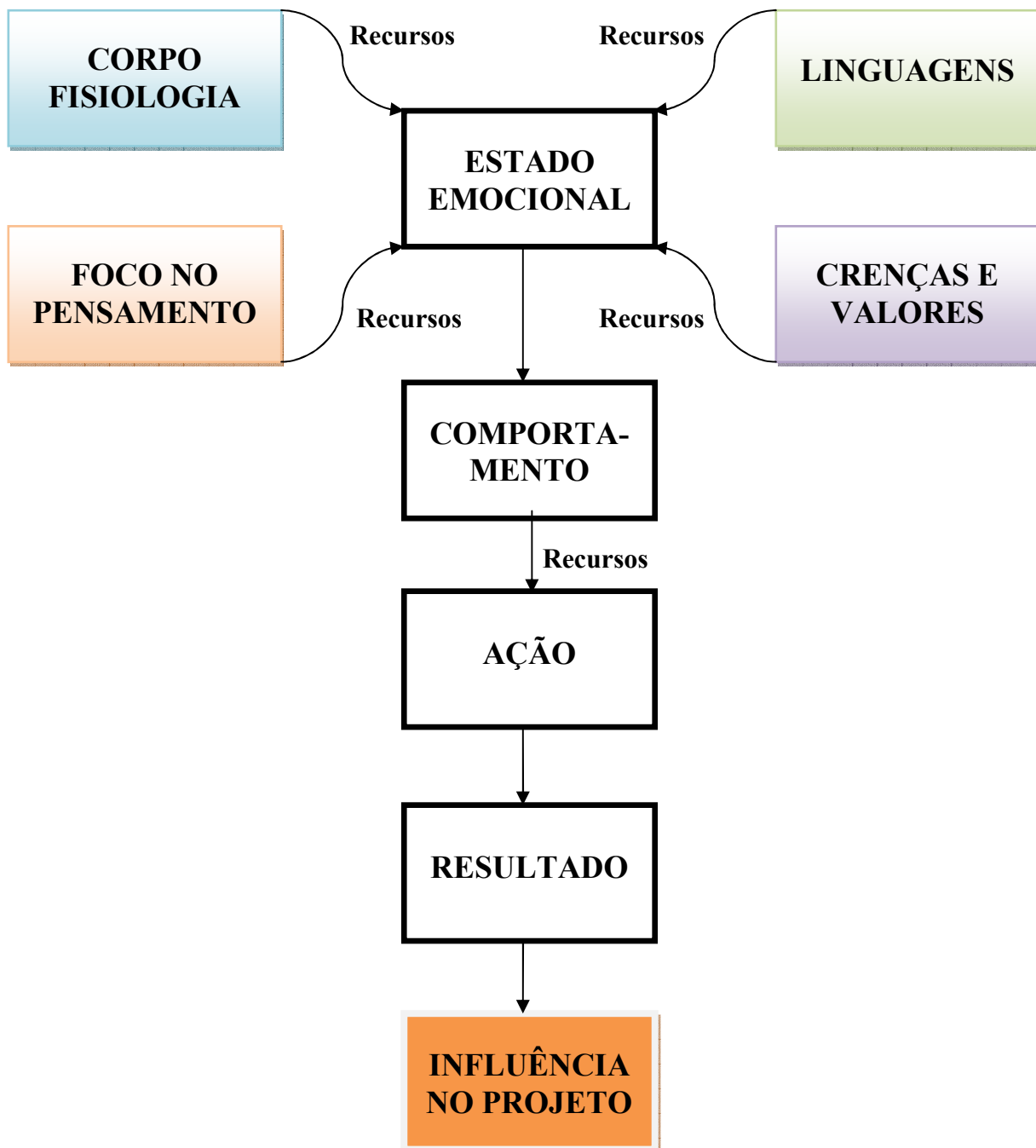
- Não se pode não-comunicar; não obter resposta já é uma resposta. Nosso cérebro não entende o negativo. Ele ignora o não, fazendo o restante da frase acontecer. Eis aqui um exemplo: “Por favor, não pense em um urso cor de rosa!” Você mesmo! Conseguiu não pensar? Ou você teve que pensar primeiro no urso cor de rosa para depois desfazer esta imagem? É assim que nosso cérebro funciona. “...meu filho, não vá derramar o copo de leite da mesa! Grita a mãe na cozinha. Pronto... pode ir buscar o pano de chão.
- O conteúdo verbal corresponde a 7% da comunicação. O modo como se fala ou seja, a linguagem corporal com 55% e o tom de voz com 38%, perfazem o restante de 93%.

- Qualquer comportamento humano pode ser um recurso ou uma limitação dependendo do contexto.
- Mudança é a ampliação de possibilidades como resultado da liberação de recursos adequados em um determinado contexto ampliando as possibilidades.
- Todas as pessoas tem o mesmo aparelho mental, embora com programas e habilidades diferentes. Estes programas podem ser modelados e transferidos para outras pessoas, superando suas limitações.
- Não se precisa saber o conteúdo do pensamento de outrem para facilitar mudanças de comportamento.
- A melhor maneira de mudar o outro é mudar a si mesmo.
- Se uma ação não obtém os resultados desejados, o indivíduo flexível varia seu comportamento até conseguir o que quer.
- Se não se consegue o que se deseja é por falta de acesso aos recursos necessários.
- Ter escolhas é melhor que não ter escolha nenhuma e aquele com maior flexibilidade leva vantagem.
- A mesma ação nem sempre gera o mesmo resultado em um sistema completo (Teoria do Caos). A flexibilidade necessária para adaptar-se e sobreviver é proporcional à complexidade do sistema.
- Em qualquer sistema aberto, a parte do sistema que exibir maior flexibilidade sobrevive e tende a dominar o sistema.
- Não se pode deixar de influenciar nem de ser influenciado pois nenhuma parte pode ser isolada da outra. Tudo é sistêmico e tem influência recíproca.
- A realidade não é conhecida e, sim, percebida. O mapa não é o território!
- Não ha fracassos mas somente resultados que podem fornecer “feedback” do que precisa ser modificado.
- Conhecer o mapa do outro possibilita melhorar a comunicação e os relacionamentos.
- Enriquecer o mapa pessoal de uma ou várias pessoas promove nelas mais escolhas para lidar com o mundo.

“Você pode fazer de conta qualquer coisa e tornar-se mestre nela”. Milton Erikson

4. O Processo nº 45 – A Utilização Prática da PNL em Gerenciamento de Projetos

A fonte das emoções tem 4 estados a serem trabalhados. No final do processo, o resultado no Projeto terá sido influenciado por este estado emocional transformado do atual ao desejado: A mudança ocorre através da alteração de um ou mais elementos da fonte. Esse conhecimento pode por exemplo, tirar uma pessoa do papel de vítima, tornando-a mais pró-ativa e com mais controle sobre seus comportamentos e ações.



O Processo PNL que proponho aqui adaptado ao contexto do Guia *PMBOK*, consiste, como nos demais 44 processos, na utilização de entradas ao processamento das ferramentas, esperando saídas que possibilitem melhor gerenciamento do projeto.

As Entradas:

- Fatores Ambientais da Empresa
- Ativos de Processos Organizacionais
- Plano de Gerenciamento do Projeto
- Cronograma do Projeto
- Calendário de Recursos Disponíveis
- Estimativa de Custos
- Plano de Gerenciamento de Riscos
- Plano Geral de Aquisições
- Plano de Gerenciamento das Comunicações

As Ferramentas:

O Processo de PNL consiste na execução prática dos exercícios abaixo:

- Associação e Desassociação
- Posições Perceptuais (Eu/Outro/Observador)
- Presença (Conexão ao corpo e ao ambiente)
- Ancoragens
- Mind Maps – Mapas Mentais (já existente no PMBoK 3rd. Edition de forma similar)
- Sub-modalidades (VAC – mudanças por recursos disponíveis)
- Alinhamento de Níveis Neurológicos (Pirâmide)
- Gerador de Novos Comportamentos
- Calibragem, Rapport e Backtracking
- Os 10 auxiliares lingüísticos
- POC - 3 Perguntas Poderosas: Porque? / Onde? / Como?
- Meta ESPERTA
- SWOT – Fortalezas/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças – Ponto de Alavancagem

As Saídas:

- Identificar o que é importante (Propósito, Valores, Critérios e Fatores Críticos de Sucesso) , a razão de ser de um determinado sistema (pessoas e/ou organizações);
- Transformar as idéias abstratas em Objetivos e Metas congruentes e específicos de um determinado Sistema (pessoas e/ou organizações);
- Mobilizar os Recursos necessários para a realização dos Objetivos e Metas;
- Estabelecer e implementar Políticas e Estratégias coerentes e que levem o Sistema em direção à conquista dos seus Objetivos e Metas;
- Realizar a Gestão de Resistências Internas (do Sistema) e Externas (do Ambiente);
- Monitorar o comportamento do Sistema e do Ambiente onde ele está inserido, com o auxílio de indicadores;
- Realizar os ajustes necessários nas Políticas e Estratégias para se manter o Sistema avançando na direção desejada; e
- Escopo: estabelecer a coerência das metas e objetivos propostos.

- Melhorar a auto-estima e auto-confiança de cada envolvido no projeto
- Fornecer auto-conhecimento para gerar comportamentos equilibrados principalmente em momentos de crise.
- Identificar formas de pensamentos e assim melhorar a comunicação com os outros
- Substituir crenças limitantes por outras positivamente potencializadoras.

4. O Processo nº 45 – Explicando cada ferramenta

- 1 – Exercício de Associação e Desassociação
- 2 – Exercício de Posições Perceptuais (Eu/Outro/Observador)
- 3 – Exercício de Presença (Conexão ao corpo e ao ambiente)
- 4 – Exercício de Ancoragens
- 5 – Exercício de Mind Maps – Mapas Mentais (existente similar no *PMBOK 3rd. Edition*)
- 6 – Exercício de Sub-modalidades (VAC – mudanças por recursos disponíveis)
- 7 – Exercício de Alinhamento de Níveis Neurológicos (Pirâmide)
- 8 – Exercício de Gerador de Novos Comportamentos
- 9 – Exercício de Gerador de Empatia: Calibragem, Rapport e Backtracking
- 10 – Exercício dos 10 auxiliares lingüísticos
- 11 – Exercício de POC - 3 Perguntas Poderosas: Porque? / Onde? / Como?
- 12 – Exercício da Meta ESPERTA
- 13 – Exercício SWOT – Fortalezas/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças – Ponto Alavancagem

Listo abaixo as habilidades consideradas principais em um gerente de projetos e, acrescento no final, mais uma que passo agora a considerar totalmente pertinente.

- **Liderança:** Estabelecer direção, alinhar diretrizes, motivar equipe, inspirar colaboradores.
- **Negociação:** Discutir com outros para se chegar a um acordo ou termo comum diretamente ou com a assistência de uma arbitragem ou mediador e ainda, observar questões envolvidas nas negociações tais como: objetivo e/ou mudanças do escopo, custo e programação, termos e condições contratuais, designações e recursos.
- **Resolução de problemas:** Primeiramente deve-se definir o problema e para tal necessita-

se distinguir sintonia e causa, em segundo lugar é preciso “tomar a decisão” através da análise, identificação de soluções, escolha e implementação da(s) mesma(s).

- **Influência na organização:** Basicamente é, de maneira clara e coloquial: “conseguir que as coisas sejam feitas”. É entender os mecanismos de poder e política, influenciar comportamentos, mudar o curso dos eventos, sobrepujar resistências e fazer com que as pessoas façam o que não faziam normalmente.
- **Comunicação:** **Através da PNL Programação Neurolinguística o Gerente de Projetos deverá ser capaz de, utilizando as técnicas apresentadas, identificar os sistemas representacionais de pensamento de todos os stakeholders e influenciá-los por meio da linguagem adequada e mudanças de estado, a fim de que comportamentos e ações, sejam potencializados em seus aspectos positivos e reduzida a influência de crenças limitantes.**

“Não adianta falar inglês com alguém que pensa em chinês, pois a comunicação ideal é feita em um mesmo nível de compreensão e a PNL é o caminho que leva a este nivelamento”.

A.Dahis

Fontes:

Site www.nce.ufrj.br trabalho de [Francine Ferreira Vaz](#) e [Renato Raposo](#)
Apostila do curso de PNL do Inap Instituto de Neurolinguística Aplicada
Livro Parábolas – Volume 1 – de Asdfsdf Adfafssdf, Ed. Aadfasd, 1997
Insight 1 e 2 – Daniel Carvalho Luz