

As razões pelas quais o filme ‘Assalto ao Banco Central’ é uma aula de Gerência de Projetos

Por Guilherme Filho, MSc, PMP

O filme Assalto ao Banco Central, escrito por Renê Belmonte e dirigido por Marcos Paulo Simões, é uma obra cinematográfica baseada em fatos reais que retrata de maneira espetacular as várias fases do ciclo de vida de um projeto assim como os papéis desempenhados pelos principais envolvidos. Neste breve relato, resalto os pontos que considero cruciais para o entendimento dos principais aspectos do gerenciamento de projeto conforme linguagem utilizada e bastante difundida pelas boas práticas de gerência de projetos do PMI® – Project Management Institute.

Para melhor compreendermos a analogia feita entre o ambiente de um projeto típico e o filme é aconselhável a visualização da OBS (Organizacional BreakDown Structure) criada conforme os papéis desempenhados pelos personagens do elenco.

OBS (Organizacional Breakdown Structure) dos principais envolvidos



O Sponsor (“O Barão”)

Não poderia haver um nome mais apropriado para o *Sponsor* ou patrocinador do projeto. Neste caso, o Barão também é o idealizador do empreendimento.



O Gerente do projeto (“O Mineiro”)

Gerente do projeto e homem de confiança do patrocinador.



Gerente da execução (“O Engenheiro”)

Gerente da execução e responsável pelo planejamento técnico do projeto.



O Mestre de obras (“O Tatu”)

Responsável técnico pela execução (em alguns projetos pode aparecer como o responsável pela empresa contratada pela execução).



O consultor de gestão

Responsável por fornecer opinião especializada ao patrocinador ao longo do projeto. Inicialmente aparece ajudando o patrocinador na formação da equipe.



O consultor técnico

Responsável por fornecer opinião especializada ao patrocinador em relação às plantas de segurança do cofre do banco.

A iniciação e início do planejamento

A fase de iniciação do projeto compreende o início do projeto o reconhecimento do mesmo por parte dos envolvidos. No filme, o patrocinador idealiza todo o projeto e tem em mente os integrantes necessários para que o projeto se torne viável. Note que o filme já inicia com o Patrocinador fazendo Gerenciamento das partes interessadas (*stakeholder management*), consultando e verificando a disponibilidade de cada envolvido chave para a participação no projeto antes mesmo do projeto iniciar “oficialmente”. Essa fase é crucial, pois quem idealiza o projeto e possui experiência, tem em mente as peças chave que são necessárias para que o objetivo seja atingido.

Premissas

As premissas são tudo aquilo que, para efeito de planejamento, deve ser considerado verdade. Outro fator a ser considerado é que toda premissa tem um grau de risco.

Muitos alunos e iniciantes na área de gerenciamento de projetos têm extrema dificuldade de entender premissas inicialmente. No filme, é possível perceber uma premissa importante do projeto e que é compartilhada por todos os envolvidos: “Os participantes do projeto devem ter ficha suja”. Ora, o patrocinador, o gerente de projeto, o responsável técnico e o consultor de gestão sabem que existe um grau de risco grande no **não atendimento** desta premissa, pois ela carrega um grau de risco alto. Com a ajuda do consultor de gestão, conseguem contornar esta premissa de forma com que ela apresente um grau de risco baixo (O consultor de gestão indica um engenheiro confiável para projetar o túnel). Notem que o risco desta premissa não desaparece e mais tarde, ao longo do filme, se manifesta no irmão da mulher do Barão (patrocinador) que acaba descobrindo o túnel. A partir da descoberta, toda a equipe passa a vigiá-lo adotando medidas coercivas para que este o risco não afete o projeto.

Restrições e Planejamento

No início do planejamento do projeto existe uma cena rica em aspectos de gerenciamento de projetos, na qual o patrocinador, gerente de execução, gerente de projeto, consultor de gestão e responsável técnico iniciam o planejamento no que poderíamos chamar de *Kick Off Meeting*. Durante esta reunião é solicitado ao gerente da execução uma estimativa de prazo e ele responde que não “tem idéia do que poderiam encontrar ao escavar o túnel”, pois diversos fatores eram desconhecidos. Alguém durante a reunião diz “chuta uma data pelo menos” e o gerente da execução responde “quatro meses”. Neste momento o patrocinador do projeto institui uma restrição de prazo determinante afirmando que só havia três meses disponíveis para o escavamento do túnel. Como atividade do caminho crítico do projeto, por definição, acaba definindo a duração do mesmo. Verifiquem que a partir daí são determinados fatores limitantes à equipe do projeto e todos os recursos do projeto são ajustados conforme a restrição de tempo.

Liderança e conflitos

O filme retrata a questão de liderança e a forma como os envolvidos conseguem resolvê-los ao longo do projeto.

- **O Gerente do Projeto:** Ao perceberem que a falta de luz da casa está relacionada com o não pagamento da mesma por parte do integrante mais “fraco” da equipe (irmão da mulher do barão), todos os envolvidos partem para cima dele com o intuito de linchá-lo. Nesse momento o gerente do projeto toma a frente e diz “Parem! O problema já aconteceu” e começa a se preocupar com o replanejamento das atividades subseqüentes, ou seja, qual o melhor a fazer agora já que o problema já aconteceu e não se pode fazer mais nada a respeito? Crucificar o membro da equipe que errou não agregaria absolutamente nada ao projeto.

Para resolver o problema da falta de luz o patrocinador agrega recurso ao projeto alugando/comprando um gerador. Durante a cena em que o gerente de projetos se diverte com a equipe em meio a uma charada de Romeu e Julieta, o patrocinador acaba a diversão dizendo que o

recurso (gerador) estava disponível e que todos deveriam voltar ao trabalho. Desta forma o patrocinador confere foco no objetivo do projeto e reafirma a sua posição.

- **O Patrocinador do projeto:** no momento da partilha do roubo, um dos integrantes do time levanta a discussão de que a divisão deveria ser revista, pois não achava justa a forma acordada previamente. Antes que o conflito pudesse se transformar em uma discussão generalizada e prejudicasse seriamente o projeto, o patrocinador saca uma arma e desfere um tiro no integrante do time matando-o na hora. O que é importante ressaltar aqui não é a forma violenta da resolução de conflito e sim a noção mais adequada que devemos ter para cada tipo de conflito do projeto. É importante ressaltar que nem sempre a técnica mais adequada de resolução de conflito (ex.: ganha-ganha ou *win-win*) confere o melhor resultado ao projeto (imagine o tempo que poderia ser perdido ao tentar entrar em um acordo com todos os envolvidos, provavelmente o projeto fracassaria). Nesta situação o patrocinador tomou a decisão resolvendo o conflito de forma a preservar os objetivos do projeto.
- **O gerente da execução X O mestre de obras:** é retratado um conflito típico de projetos ocorrido entre o gerente da execução (engenheiro) e o mestre de obras (técnico). Isso é bastante comum, principalmente em projetos de engenharia ou TI, que o responsável técnico (mestre de obras) conteste as decisões do engenheiro. Por ter vivência prática o responsável técnico acredita que a sua opinião é mais válida, entretanto, o profissional com esse perfil tende a visualizar uma fração limitada do projeto ou mais especificamente as suas tarefas de execução. Cabe ao gerente do projeto administrar esses conflitos balanceando os papéis entre os envolvidos. Conforme esse exemplo, a matriz de responsabilidades do projeto passa a ter importância fundamental como ferramenta poderosa de auxílio ao gerente do projeto.

Alianças e mudanças de plano

No momento em que trai o Barão, sua mulher é alertada pelo seu amante (Mineiro) que “entre o céu e o inferno o caminho é bastante curto”. Essa é uma boa analogia para mudanças nessa altura do projeto (fase final), pois ao trocar de companheiro ela poderia não fazer idéia do impacto que a sua decisão poderia acarretar. Mais adiante, é possível verificar no filme que, devido a quantidade de alianças do patrocinador, nenhuma mudança, por mais obscura ou intencionalmente escondida pelos membros da equipe passa despercebida pelo patrocinador e mais cedo ou mais tarde as mudanças não acordadas vêm á tona e acabam causando estragos ao projeto.

Riscos

Durante as investigações, os policiais percebem que as câmeras instaladas no cofre do banco central não gravam, ou seja, servem apenas para monitoramente *on line* e dessa forma são inúteis para a investigação policial. A resposta para o não “salvamento” das imagens é justificada pelo chefe da segurança com a seguinte frase: “Ninguém imaginaria que alguém fosse abrir um buraco no meio do cofre”. Esse fator é crucial para entendermos a importância das técnicas de Identificação de riscos e de como elas podem agregar valor ao projeto. Podemos fazer a seguinte pergunta: Quanto custou esta **não avaliação** dos riscos no projeto de planejamento do cofre? Dessa forma, um processo de análise de riscos mal conduzido pode culminar em falhas gravíssimas a qualquer projeto.