



Eng. Francisco Pinto Leite, PMP

Lições Aprendidas

A cultura Africana ensinou-nos a respeitar os mais velhos e, até, trata-los com reverência. Para nós, os nossos mais velhos são os detentores da sabedoria - a célebre sabedoria dos “kotas”. Quantos mais novos não procuram conselhos de pessoas com mais idade, apesar de, muitas vezes, os últimos possuírem menos formação académica do que os mais jovens?! O facto dos corpos de juizes dos tribunais tradicionais serem constituídos pelos mais idosos da comunidade é bem ilustrativo do respeito e reconhecimento do saber dos adultos.

O valor da sabedoria dos nossos anciãos está no acumular e aplicação das Lições Aprendidas durante a sua vida. Experiências de vida mal e bem sucedidas, devidamente lembradas, têm um grande valor nas decisões do presente e do futuro. Imaginemos um adulto que se tenha esquecido de toda a sua experiência de vida. Com certeza, esta pessoa não teria nada a ensinar ou a aconselhar às novas gerações. Seria como uma criança, apenas com mais idade e, provavelmente, com menos vitalidade.

Aprender com os erros e acertos é fundamental para a vida de qualquer ser humano ou organização. Nos projectos e operações normais fazem-se planos e tomam-se decisões que algumas vezes mostram-se eficazes e em outras situações resultam em autêntico fracasso. Quem nunca errou numa decisão na vida pessoal ou no desempenho da sua profissão? É comum dizer-se: errar é humano. O que não devia ser normal é não aprender com os erros e acertos.

Registar as lições de cada projecto faz parte das designadas boas práticas de gestão de projectos, consistindo, basicamente, na recolha e documentação formal do que deu certo e errado num projecto, o que se faria da mesma forma, o que se faria diferente, o que não se sabia antes e sabe-se agora. Estes registos são, nos nossos dias, um activo importante para as organizações. A valorização deste activo é uma função directa da cultura de registo e de utilização da informação - documentar as lições aprendidas e deposita-las, como se de arquivo morto se tratasse, retira valor aos registos.

Apesar de cada projecto ser diferente do outro (a própria definição de projecto refere-se ao seu carácter único), é um bom princípio que se olhe para as memórias de projectos semelhantes, ou implementados sob as mesmas circunstâncias, para se fazer uma análise das lições aprendidas. Essa informação certamente ajudará na planificação do novo projecto e na tomada de decisões durante o seu ciclo de vida.

Em muitas organizações não é feito o registo das lições aprendidas, provavelmente com receio do mesmo apontar culpados por aquilo que não correu bem, ou vangloriar aqueles que fizeram ou decidiram bem. Não é este o objectivo do registo das lições aprendidas!

Por outro lado, importa que o registo das lições aprendidas não seja um exercício deixado apenas para o final do projecto. O registo deve ser feito ao longo de todo o ciclo de vida de um projecto. Ao deixar-se para o final, torna-se muitas vezes difícil lembrar o que se passou ao longo do tempo, com maior dificuldade nos projectos longos.

É notória a recorrência de erros (técnicos e de gestão) em muitos projectos em Angola, demonstrando uma clara falta de atenção às lições aprendidas de anteriores projectos. Um bom exemplo é a organização de eventos desportivos internacionais no nosso país. Nós, angolanos, orgulhamo-nos das “excelentes organizações” destes eventos. No entanto, apesar de já termos organizado vários, é difícil vislumbrar um onde todos os aspectos organizativos estiveram prontos atempadamente. Para citar o Campeonato Africano de Basquetebol 2007 (Afrobasket 2007), organizado por Angola, no qual os pavilhões foram concluídos no último momento, não tendo sido concluídas muitas das suas envolventes. Outro exemplo vem do Campeonato Africano das Nações em Futebol, CAN 2010, no qual, igualmente, os estádios foram concluídos “*in-extremis*”.

No entanto, alguns de nós, parece orgulhar-se pelo facto de, no último instante, arranjar-se uma solução e, no final, receberem os elogios dos visitantes. Porém, importa salientar que, ao entrar-se em situação de aperto de tempo, pressiona-se o governo e este, cumprindo com a sua missão de zelar pelo bom nome e imagem do país, abre os cordões a bolsa. Injectam-se, então, os recursos necessários em situação de urgência, normalmente com custos elevadíssimos. O resultado habitual são as derrapagens dos orçamentos, o não cumprimento da totalidade do âmbito do projecto e a baixa qualidade dos produtos, serviços ou resultados. O exemplo da baixa qualidade ficou patente no Pavilhão da Cidadela, logo após Afrobasket 2007: uma partida de basquetebol entre o 1º de Agosto e o Petro teve que ser interrompida devido à água da chuva que entrava pela cobertura. Quem viu os jogos de Futebol de CAN no estádio 11 de Novembro em Luanda pode constatar a fraca qualidade da relva na altura, assim como o não término de toda a envolvente do estádio (ainda hoje por concluir).

Se nos primórdios da nossa nação independente compreendia-se e aceita-se certos erros, nos nossos dias, já devíamos ter aprendido as lições que nos permitissem realizar projectos semelhantes com melhor planificação e execução, resultando nos óbvios benefícios do cumprimento dos prazos e orçamentos, assim como da qualidade esperada. Infelizmente, em alguns sectores, é notória a repetição de erros nos projectos – os exemplos dos eventos desportivos acima referidos são apenas uma amostragem.

Entretanto, também existem exemplos de boas realizações que poderiam servir de referência do bem-fazer para outros projectos. Ocorre-nos citar a 1ª fase do Projecto “Nova Vida” em Luanda. Sem nos atermos aos aspectos dos custos do referido projecto, porque os desconhecemos, quem viu aquela urbanização ser construída, pode constatar que a mesma terminou dentro daquilo que é o razoável para uma obra daquela envergadura, e com qualidade bastante aceitável para os padrões estabelecidos. Entretanto, parece que o bom exemplo da 1ª fase do “Nova Vida” não serviu para outros projectos. Basta olharmos para a 2ª fase desse projecto: que diferença!

É perceptível um desperdício de lições aprendidas em muitos e variados projectos realizados em Angola. Porém, acreditamos que individualmente muitos dos integrantes das equipas desses projectos tenham retirado dos mesmos bastantes lições e, hoje, no singular, sejam personalidades com uma vasta experiência. No entanto, o somatório dos conhecimentos individuais dos membros de uma equipa, nem sempre representa o valor total do conhecimento da sua organização. A prática é demonstrativa de que, apesar de algumas organizações em Angola incorporarem nos seus quadros elementos com reconhecida experiência e competência, como um todo as mesmas aparentam não possuírem a necessária experiência e conhecimento para desenvolverem determinados projectos (os resultados falam por si). Estas organizações demonstram nitidamente não terem o nível de gestão necessária para aproveitarem a mais-valia da experiência e conhecimentos individuais e criarem a sua base de conhecimento.

O conhecimento colectivo das lições aprendidas por uma organização só é efectivo, se a mesma funcionar com processos e metodologias de gestão eficientes e eficazes que permitam o continuo registo e a sua utilização.

Certamente que aumentaríamos o índice de sucesso dos nossos projectos se os mesmos fossem executados por organizações que, no seu todo, tal como os nossos

“kotas”, representassem um acumular de lições aprendidas e as utilizassem nos novos projecto.

Correio electrónico: francisco@pintoleite.com