

Por que os projetos se tornam problemáticos?

por Mario Trentin em <http://blog.mundopm.com.br>

É uma pergunta retórica. Existe uma infinidade de fatores, contingências e peculiaridades de cada projeto e seu contexto.

Nos posts anteriores, comentamos sobre os sintomas de projetos problemáticos e discutimos um pouco sobre os aspectos a serem abordados para sua recuperação. Conforme prometido, neste post conversaremos sobre algumas experiências em projetos desse tipo.

Vale mencionar que não sou um profissional em recuperar projetos. Especialistas como Ricardo Vargas (@rvargas) e Farhad Abdollahyan (@farhadak) fazem isso. Eu gerencio projetos que eventualmente podem entrar em crise... Por esse motivo, busquei me aprofundar um pouco nessa área. Imagino que muitos leitores estejam na mesma situação que eu.

Há alguns anos, gerenciei um projeto de desenvolvimento de software, uma área afastada das minhas *hard skills*. Como engenheiro eletrônico, senti dificuldade nas questões técnicas do projeto, o que me causou alguns transtornos. Além disso, já era um projeto problemático. Eu fui o terceiro GP, era esperado que eu o recuperasse. Fizemos basicamente o que propõe Ricardo Vargas nesta apresentação, embora inconscientemente. Foi necessário reavaliar o projeto, decidimos que ele continuava sendo necessário (valor e benefícios) mas que seria necessário rever sua tripla restrição de escopo-tempo-custo. O tempo era a única variável restritiva, havia uma data limite. Escopo e custo foram bastante alterados para permitir a recuperação do projeto.

Essa experiência pessoal fez com que eu buscasse desenvolver mais as minhas competências em gerenciamentos de projetos e mudou a minha opinião em relação à velha discussão entre GP Especialista versus GP Generalista. Hoje, acredito que não é possível gerenciar qualquer tipo de projeto. Algum conhecimento técnico sobre o produto e sua indústria é essencial. Para mim, um dos motivos de termos tantos projetos problemáticos por aí é exatamente a falta de capacitação técnica (*hard skills*) de alguns gerentes. Existe a percepção de que conhecimentos de administração, gestão de projetos, *soft skills*, comunicação e liderança levam ao sucesso qualquer projeto. Eu discordo.

Neste sentido, obtivemos bastante feedback dos leitores nos dois últimos posts. Alguns disseram que o maior problema é a comunicação. Eu diria que concordo, em partes. É fato que a comunicação e o gerenciamento de stakeholders é bastante negligenciado e mal feito na grande maioria dos projetos. Entretanto, eu elencaria os fatores que levam ao fracasso de um projeto como na figura a seguir.

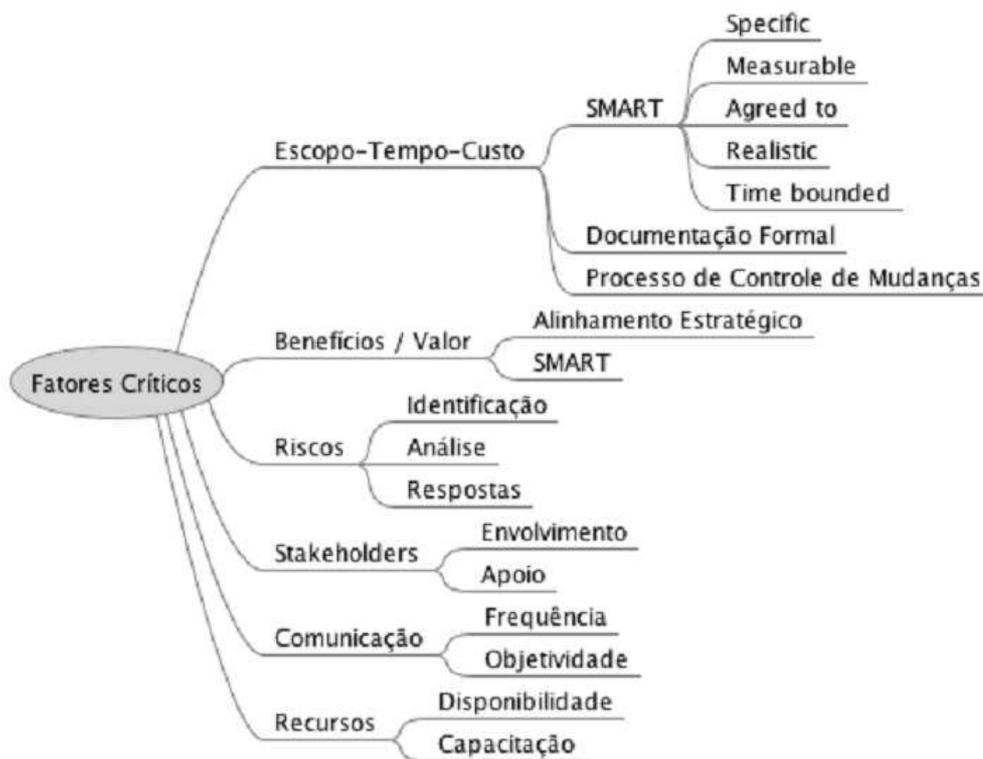


Figura 1 – Fatores críticos de sucesso (ou fracasso)

Não pretendemos esgotar o assunto. A figura é apenas um ponto de partida. A minha experiência mostra que um dos grandes motivos de fracasso nos projetos, se não o maior, é a falta de clareza, formalidade e controle de mudanças. É impressionante como somos enganados pela viabilidade. Desenvolver um plano de projeto observando a recomendação SMART é uma prática bastante negligenciada.

Além disso, frequentemente, os projetos não estão diretamente associados a benefícios e valor. Também não existe clareza no seu alinhamento estratégico. Esses são fatores essenciais para o sucesso de um projeto. Finalmente, há que se observar o gerenciamento de riscos, que também não costuma ser adequadamente realizado.

Stakeholders, comunicação e disponibilidade de recursos adequados completam nossos fatores críticos que contribuem sobremaneira para o sucesso ou fracasso dos projetos.

Pensando em projetos problemáticos, é engraçado verificar que, embora já sejam vistos como problemáticos há muito tempo (às vezes desde o seu início), o diagnóstico é demorado ou tardio. Para mim, isso tem dois motivos. O primeiro motivo é que ninguém quer apontar um projeto problemático. O segundo motivo, talvez o principal, é que o monitoramento e controle dos projetos é extremamente inadequado na maioria das organizações. Tanto a estrutura de comunicação quanto o conteúdo e os próprios reports são ruins.

Meu contato com a metodologia PRINCE2 trouxe novos insights para resolver algumas dessas questões levantadas acima. Por isso, conversaremos sobre PRINCE2 em outros posts futuramente, apresentando sua estrutura e funcionamento.