

## **ONDE OS PROJETOS FALHAM?**

Manuel da Rocha Fiúza BRANCO, Jr<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Diversos profissionais relatam dificuldades em coordenar adequadamente projetos sob sua responsabilidade. Muitos fatores que influenciam na Gestão de Projetos são causadores dessas dificuldades: falta de maturidade da organização para o tema, mudanças na orientação estratégica da empresa durante a implantação do projeto, não estabelecimento de metas adequadas, dificuldades na implantação de um Escritório de Gestão de Projetos (PMO – *Project Management Office*), falhas na condução da equipe de projeto e falta de motivação, são alguns exemplos. O presente artigo pretende apresentar alguns desses problemas, verificar o que recomenda a literatura técnica sobre o assunto e relatar a situação das organizações brasileiras dentro da experiência do autor.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. PMO. Planejamento Estratégico.

### **1. INTRODUÇÃO**

A Gestão de Projetos é hoje considerada fator essencial no sucesso das organizações (KERSNER, 2006). Qualquer organização depende da implantação eficaz e eficiente de projetos para seu sucesso. A questão do insucesso dos projetos está relacionada a inúmeros fatores muitos deles relacionados a uma atuação competente do gerente do projeto.

Esse artigo tratará de outros fatores, relacionados ao ambiente da empresa: maturidade da organização, orientação estratégica, estabelecimento de metas, atuação do PMO e desenvolvimento das equipes de projetos.

Prado (2001) e Vargas (2009) consideram ainda vários outros fatores internos à empresa relacionados ao insucesso na Gestão de Projetos. Seguem alguns: a) Falta de comprometimento da administração superior; b) Complexidade do projeto mal avaliada; c) Excesso de atividades no projeto e pouco prazo para executá-las; d) Dados insuficientes para elaboração de estimativas financeiras e planejamento adequado; e) Sistema de controle do projeto inadequado; f) Falha na designação do gerente para o projeto (não foi designado nenhum ou foram designados vários gerentes); g) Muita dependência de ferramentas de controle (softwares); e)

---

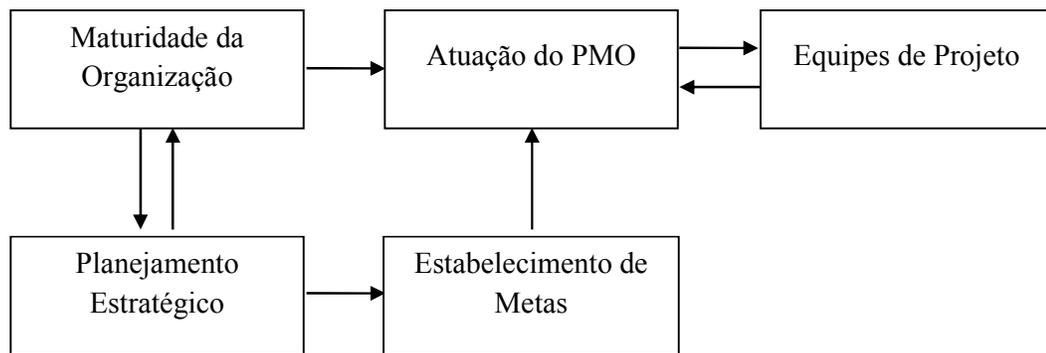
<sup>1</sup>Engenheiro Eletricista, pós graduado em Telecomunicações, Gestão Estratégica e Redes e Sistemas de Telecomunicações, professor dos cursos de Engenharia Elétrica e de Telecomunicações, mfiuzajr@fumec.br

Estimativas apoiadas no feeling dos envolvidos e não em dados históricos e análises mais confiáveis; f) Falha no treinamento e capacitação da equipe; g) Necessidades de pessoal, equipamentos e materiais não foram consideradas. Eventualmente, esses fatores também serão abordados, mas sem a ênfase dada aos fatores escolhidos.

## 2. METODOLOGIA

O presente trabalho iniciou-se com uma pesquisa exploratória da literatura sobre o tema procurando relacionar as razões do insucesso de projetos aliada à experiência prática do autor. Analisando esse contexto, considerou-se a inter-relação desses fatores conforme o Diagrama 1.

Diagrama 1 – Inter-relacionamento entre os fatores considerados.



Nesse diagrama, maturidade e planejamento estratégico da organização estabelecem uma relação de influência mútua. Observa-se que o estabelecimento de metas adequadas depende diretamente dos objetivos a serem alcançados pela Estratégia da organização. A atuação do PMO está relacionada a essas metas e é fortemente influenciada pela maturidade da organização para a Gestão de Projetos. O PMO depende da eficácia das equipes de projeto e vice-versa. O referencial teórico de cada fator será apresentado e contextualizado para a realidade brasileira dentro da experiência do autor. Ao final, apresentam-se conclusões gerais sobre o assunto.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. Importância da Gestão de Projetos nas Organizações

Segundo o Guia PMBOK (2012), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos

seus requisitos”. Essa definição coloca o Guia como um manual de referência sobre o assunto. Outras definições já demonstram as dificuldades da gestão de projetos: “gerenciamento de projetos é a arte de criar a ilusão de que todos os resultados obtidos pelo projeto foram previamente previstos e planejados quando, na realidade, não passaram de uma sequência absurda de pura sorte” (Kerzner, apud VARGAS, 2009).

Mas afinal, por que se preocupar com Gestão de Projetos? E se a organização não depender diretamente da implantação de projetos como sua atividade principal, por que gastar tempo e recursos com isso? Desde o reconhecimento do valor tanto da qualidade quanto do custo dos produtos (1985), as empresas têm valorizado crescentemente a Gestão de Projetos e seu impacto na lucratividade (KERSNER, 2006):

"A gestão de projetos não é mais percebida como um sistema de interesse exclusivo do plano interno das organizações, trata-se, agora, de uma arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes." (KERSNER, 2006).

Mesmo em organizações não orientadas a projetos, o tema é valorizado:

"O trabalho rotineiro não precisa de gerentes; se não puder ser automatizado, pode ser auto gerenciado pelos operários. **É o inexaurível livro de projetos [...] que cria novo valor.** Reúne as informações e as transforma em resultado, isto é, formaliza, captura e faz a alavancagem deste conjunto para produzir um ativo de valor ainda maior." (Thomas A. Stewart, apud KERSNER, 2006, grifo do autor).

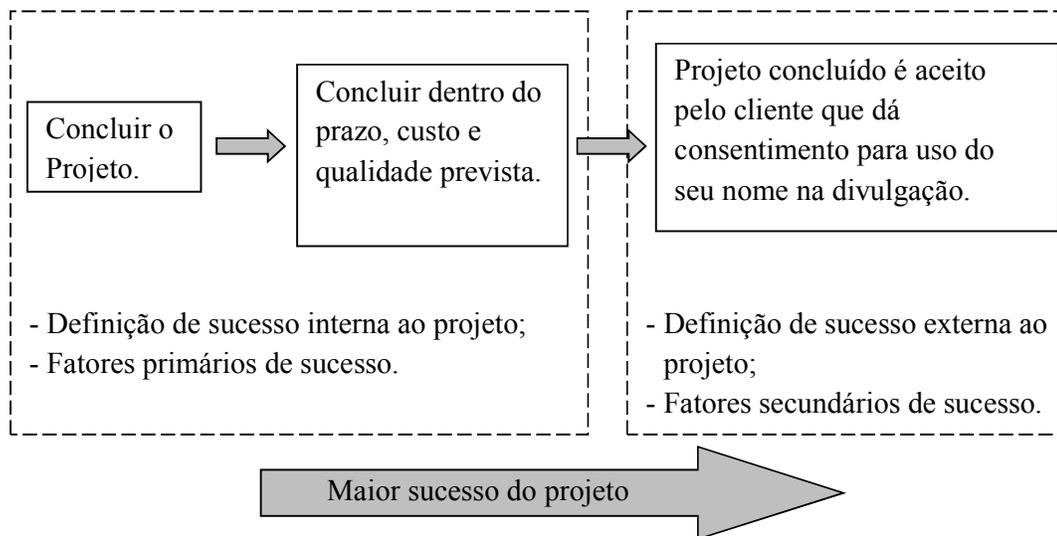
Desde 2002, a Gestão de Projetos figura como uma Competência Estratégica na moderna administração. De fato, as empresas que implantam essa ferramenta de gestão não a abandonam: os bons resultados e o controle sobre o andamento dos projetos são logo percebidos pela alta gerência (KERSNER, 2006).

Além desses fatores internos, pressões externas forçam as empresas a adotar a Gestão de Projetos. Seus clientes procuram o controle de custos, alta qualidade, pouca manutenção, adequação à legislação, a tecnologia mais moderna, o trabalho realizado de forma adequada, uniformidade de processos (principalmente clientes que competem em escala global) e produtividade advindas desse padrão de gestão (KERSNER, 2006). Esses fatores internos e externos colocam o sucesso na Gestão de Projetos como uma questão estratégica para as empresas e que precisa ser fortemente defendido.

### 3.2. Maturidade da Organização

No início da Gestão de Projetos, respostas positivas às duas perguntas a seguir definiam o sucesso de um projeto: O projeto foi concluído? O produto do projeto foi adequado? Não eram considerados os ganhos empresariais que os projetos podiam trazer. Com o avanço do entendimento sobre o tema, a definição de sucesso avançou, passando a considerar fatores primários como a conclusão do projeto no prazo, no custo e com a qualidade definida pelo cliente. O problema dessa nova definição é que ela considera apenas fatores internos ao projeto. Mesmo os indicadores do nível de qualidade do produto resultante do projeto eram internos. A definição atual de sucesso de um projeto incorpora fatores primários e secundários. Os fatores secundários incorporam os aspectos externos ao projeto e à empresa. Uma lista desses fatores secundários inclui o sucesso financeiro e a superioridade técnica do projeto, seu alinhamento à Estratégia da organização e aspectos relacionados à sociedade (saúde, segurança, meio ambiente, agentes reguladores, ética) (KERSNER, 2006). O Diagrama 2 resume a evolução dessa definição.

Diagrama 2 – Definição de Sucesso dos Projetos.



A definição de sucesso de um projeto foi o primeiro passo rumo à maturidade de sua gestão. Kersner (2006) define essa maturidade como o desenvolvimento de sistemas e processos repetitivos que aumentam a probabilidade de sucesso do projeto. A Tabela 1 apresenta as fases rumo à maturidade na Gestão de Projetos dentro das organizações.

Segundo a experiência do autor, grande parte das empresas brasileiras, notadamente no setor público, ainda estão nas primeiras fases do ciclo de vida da Gestão de Projetos e não conseguem atravessar a barreira do convencimento da alta administração. O sucesso dos

projetos ainda é medido pelo seu encerramento no prazo e custo sendo admitidas grandes variações. Não são adotados indicadores de performance e nem acompanhados fatores críticos para o sucesso do projeto comprometendo a maturidade da sua gestão. Como resultado, o percentual de insucesso de projetos é alto, as mudanças de escopo são comuns e a execução do projeto acaba por impactar os negócios da organização.

Tabela 1 – As cinco fases do ciclo de vida da Gestão de Projeto

<b>Embrionária</b>	<b>Aceitação pela Gerência Executiva</b>	<b>Aceitação pelos Gerentes de Área</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custos e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações de escopo Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Fonte: Kersner, 2006.

É opinião do autor que essa falta de cultura de projeto dentro de algumas empresas brasileiras decorre de vários aspectos no ambiente das organizações: a) Executivos que centralizam informações como estratégia de manutenção de poder, que temem perder a autoridade sobre a gestão da empresa ao delegarem poder aos gerentes de projetos. Esse é um aspecto crítico já que desestimula a adesão à Gestão de Projetos pela organização, mantendo-a na fase embrionária; b) Como a maturidade na Gestão de Projetos é lenta, é difícil conseguir o comprometimento da alta administração com um processo tão longo numa realidade tão incerta e volátil como a brasileira; c) Como a maioria das empresas está na fase embrionária, o desconhecimento sobre o tema dificulta o entendimento de como esse processo de gestão pode ser útil, principalmente para as empresas cuja atuação não é orientada para a execução de

projetos; d) A valorização da figura do gestor de projetos gera muitos problemas internos para as organizações. Muitos gerentes se sentem ameaçados por esses profissionais e dificultam a sua atuação.

A maturidade na Gestão de Projetos implica em um entendimento profundo do negócio principal da empresa; senão, os sistemas e processos desenvolvidos por ela não serão adequados e podem causar impacto no negócio principal. Esse fato é mais crítico em empresas não-orientadas a projetos.

Com o desconhecimento e a falta de apoio e valorização, as poucas experiências na implantação da Gestão de Projetos têm menos chances de atingir a maturidade.

### **3.3. Planejamento Estratégico**

A Estratégia é um dos assuntos mais comentados no mundo dos negócios. São várias as definições: planos de gerenciamento de alto nível que procuram orientar a organização no futuro, ações específicas para atingir um resultado específico, padrão de ações coerentes ao longo do tempo (NIVEN, 2005). Kersner (2006) define o Planejamento Estratégico como “o processo de elaborar e implementar decisões sobre o rumo futuro da organização”. É o mapa indicando onde queremos chegar, o que precisamos fazer e quando devemos fazer.

Para a Gestão de Projetos, o Planejamento Estratégico da organização se materializa numa metodologia padrão para atingir os objetivos do projeto. Seguir essa metodologia garante ações consistentes e interatividade entre os projetos do portfólio da empresa, aumentando a produtividade em geral e a probabilidade de lucro (KERSNER, 2006).

Segundo o PMI (2012), “os projetos, em programas ou portfólios, são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico”. Procuram atender a demandas específicas de mercado, oportunidades de negócios, solicitação de clientes ou necessidade de avanço tecnológico de um produto, por exemplo.

Para o autor, a grande incerteza no cenário brasileiro em geral dificulta a formação de uma visão de médio e longo prazo para o mercado nacional e tem impacto direto no Planejamento Estratégico das organizações. Sem ter convicção de onde pretende chegar, a alta gerência tenta se adequar constantemente às mudanças imediatas no ambiente externo alterando a orientação estratégica no curto prazo e impossibilitando a realização de um Planejamento Estratégico para um horizonte mais amplo.

### **3.4. Estabelecimento de Metas**

Os tópicos medição de desempenho, estabelecimento de objetivos e estabelecimento de metas organizacionais estão intimamente relacionados. Em 1990, Robert Kaplan e David Norton lideraram um estudo baseado na ideia de que a confiança apenas em medições financeiras de desempenho afetavam a capacidade de gerar valor das organizações. O estudo conduziu ao Balanced Scorecard – BSC, um sistema de medição que tem sua base no Planejamento Estratégico da empresa. Em contraponto às medidas financeiras, o BSC incorpora outras perspectivas organizacionais na elaboração dos indicadores de desempenho: Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Dentro do BSC, cada medida de desempenho atende a um ou mais objetivos que estão diretamente alinhados à Estratégia da organização. E são estabelecidas metas para cada uma das medidas de desempenho. A meta é a representação quantitativa do que se almeja no futuro. Precisa ser desafiadora, sem ser impossível de alcançar (NIVEN, 2005).

Já que os projetos são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais (PMI, 2012), o seu gerenciamento também está sujeito ao cumprimento de metas. Prado (2001) estabelece a importância do estabelecimento de metas para cada projeto constituídas dos objetivos gerenciais, prazo, custo e alinhamento estratégico. De fato, todos os projetos do portfólio da organização devem ter suas metas específicas.

Na visão do autor, uma vez que o Planejamento Estratégico é falho em muitas das empresas no país, o estabelecimento de metas claras, tanto nas organizações como nos projetos, não é a regra. O foco maior na perspectiva financeira conduz a busca de economia a qualquer custo na execução do projeto, sem avaliar se esse é o melhor resultado. Outra consequência dessa falha no Planejamento Estratégico, é que não há rigor no cumprimento de metas. Quando elas existem, o seu cumprimento não é exigido.

Sem metas a cumprir, “o projeto fica à deriva pois, quando não se sabe onde se quer chegar, qualquer caminho é conveniente” (PRADO, 2001).

### **3.5. Escritório de Gestão de Projetos**

O formato do Escritório de Gestão de Projetos depende das necessidades da organização e suas funções podem ser muito variadas: desde gerenciar os recursos de todo o portfólio de projetos da organização, dar consultoria aos gerentes de projeto sobre a metodologia, monitorar

o andamento dos projetos, até monitorar a sua conformidade com as políticas da organização (PMI, 2012).

Segundo o PMI (2012):

“Um escritório de projetos (Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.”

Para o autor, a pouca maturidade da Gestão de Projetos nas organizações brasileiras conduz à grande dificuldade na atuação dos Escritórios de Gestão de Projetos. Em muitas organizações, o PMO é visto como mais uma atividade burocrática, geradora de trabalho e reuniões sem nenhuma vantagem. Outros fatores aumentam a resistência à sua implantação: a) A atitude centralizadora dos executivos, temerosos de perder poder dentro da organização; b) Controle das atividades e indicação de falhas no desempenho das equipes de projeto; c) Medo da perda da liberdade pelos funcionários, com o controle do PMO. As poucas iniciativas acabam restringindo a atuação do PMO às atividades de baixo risco e pequena resistência, limitando muito a sua atuação.

### **3.6. Equipe de Projeto**

A equipe de projeto é o conjunto de pessoas da organização designadas a assumir papéis e responsabilidades para a realização do projeto. Ao longo do projeto, a equipe pode sofrer alterações com a designação parcial de outros profissionais para assumir funções específicas e temporárias. A participação de todos os membros da equipe no planejamento e tomada de decisões do projeto é benéfica, como forma de motivar a equipe apesar dos papéis e responsabilidades serem designados a cada membro. Nesse contexto, a equipe de gerenciamento do projeto é um subconjunto da equipe de projeto, estando ou não dentro do PMO. A equipe de projeto precisa ser mobilizada dentro da organização, ou seja, é necessário confirmar a alocação de cada membro para o trabalho no projeto, estabelecendo como deve ser a sua participação. Essa mobilização leva em conta a estrutura da organização, qualificação e disponibilidade de pessoal, relações hierárquicas, contratação de pessoal adicional, dentre outros fatores (PMI, 2012).

O trabalho em equipe é essencial para o sucesso do projeto. Nesse sentido, o gerente do projeto deve construir um ambiente que facilite o trabalho de sua equipe identificando problemas e construindo soluções, motivando, liderando e inspirando seus membros. Em muitos casos, a equipe de projeto pode ainda não ter trabalhado junto dentro da organização. Desenvolver a equipe do projeto torna-se então uma responsabilidade do gerente do projeto. É necessário aprimorar competências e melhorar a interação e o ambiente da equipe para aprimorar seu desempenho. O gerente do projeto deve desenvolver a sua equipe para “trabalhar de modo interdependente entre si, com o líder, com as partes interessadas externas e com a organização” (PMI, 2012).

O engajamento com as metas do projeto é essencial e fruto da motivação da equipe. Os membros da equipe trazem diferentes culturas, expectativas e objetivos individuais que dificultam essa motivação. A organização precisa criar um ambiente favorável para se cumprir os objetivos do projeto, proporcionando aos membros da equipe um trabalho desafiador e que proporcione satisfação, realização, sentimento de conquista, crescimento profissional, compensação financeira e reconhecimento individual (PMI, 2012).

Segundo o autor, a falta de maturidade na Gestão de Projetos se reflete na forma como as equipes são mobilizadas em algumas organizações brasileiras. Não há uma designação formal, nem uma avaliação da disponibilidade dos membros da equipe para participar do projeto. Os membros são escolhidos pela sua capacidade técnica sem ser considerada a sua disponibilidade, conduzindo a falta de motivação para a participação no projeto.

Além da já citada resistência à implantação de controles, os funcionários sobrecarregados por atividades em vários projetos manipulam as opiniões, visando impedir o funcionamento do PMO e a implantação da filosofia de Gestão de Projetos. As vantagens desse modelo de gestão não são percebidas, só se vê mais trabalho.

Os poucos que se engajam realmente no projeto sofrem com a desmotivação geral. Não há uma política clara de valorização ou punição pelo desempenho dos membros do projeto, o que aumenta a desmotivação desse poucos engajados. A questão da punição é ainda mais acentuada pela dificuldade de reposição daqueles que não se adaptam, quer seja por critérios técnicos advindos da especialidade do profissional, quando é o caso, quer seja pelos custos de demissão associadas à legislação trabalhista brasileira. Esses últimos fatores geram um forte paternalismo na gestão, o que é totalmente incompatível com a Gestão de Projetos.

#### 4. CONCLUSÕES

Vários fatores estruturais contribuem para a dificuldade da Gestão de Projetos no Brasil: a) Incerteza no cenário, que dificulta o Planejamento Estratégico das organizações; b) Falha na Estratégia, que dificulta o desenvolvimento de objetivos, medidas e metas organizacionais; c) Foco em ações de curto prazo e em qualquer retorno financeiro; d) A alta administração das empresas não está convencida da importância da Gestão de Projetos; e) Legislação trabalhista que impõe custos financeiros associados à demissão de trabalhadores; f) O paternalismo na gestão, o que dificulta a gerência das equipes de projeto.

Fatores de comportamento do trabalhador brasileiro também se destacam: a) Executivos centralizadores focados na manutenção de sua influência na organização; b) Resistência do trabalhador ao controle de suas atividades imposto pelo PMO; c) Falta de motivação e incentivo, pela ausência de políticas de treinamento e de valorização e punição.

Esses fatores mantêm a Gestão de Projetos na fase embrionária e impedem o desenvolvimento dos Escritórios de Gestão de Projetos na maioria das empresas brasileiras. Também impedem que as empresas desenvolvam todo o seu potencial, o potencial de seus empregados e da economia nacional.

O fracasso na gestão de projetos em algumas organizações no país é a consequência da série de fatores apresentados e aparece como a ponta visível do iceberg no oceano. O caminho a ser seguido pelas empresas deveria ser: a) Avaliar a vocação da sua organização e compartilhar essa avaliação com cada funcionário; b) Elaborar um planejamento estratégico consistente desenvolvido em objetivos e metas e alinhar cada projeto da organização a esse planejamento; c) Motivar seus funcionários a se engajarem realmente em cada projeto. Só assim, a empresa poderá usufruir das vantagens que o sucesso nos projetos pode trazer.

## REFERÊNCIAS

KERSNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ª Ed. Porto Alegre. Bookman, 2006. 821 p.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. 1ª Ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005. 403 p.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 4ª Ed. São Paulo. Saraiva, 2012. 496 p.

PRADO, Darci dos Santos. **Planejamento e controle de projetos**. 3ª Ed. Belo Horizonte. Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001. 236 p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª Ed. Rio de Janeiro. Brasport, 2009. 236 p.