

IDENTIFICANDO E RECUPERANDO PROJETOS PROBLEMÁTICOS: COMO RESGATAR SEU PROJETO DO FRACASSO

Ricardo Viana Vargas, MSc, IPMA-B, PMP

Professor – Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Brasil

Professor – Fundação Instituto de Administração (FIA – USP) - Brasil

Sócio Diretor – Macrosolutions – Brasil

ricardo.vargas@macrosolutions.com.br

© Ricardo Viana Vargas. Todos os Direitos Reservados

Publicações

PMI Global Congress Asia Pacific

Hong Kong - 2007

Revista Mundo PM

Curitiba - Outubro - 2006

RESUMO

Este artigo tem como objetivo conceituar e identificar os projetos problemáticos, permitindo sua avaliação e possível recuperação, minimizando o impacto dos efeitos negativos de um possível fracasso total. O termo recuperação aqui utilizado tem um significado diferenciado. Ele não significa conduzir o projeto ao sucesso previsto no planejamento, mas sim a minimização do fracasso total.

Atualmente a área de gerenciamento de projetos tem observado uma série de trabalhos e estudos sobre ferramentas, metodologias, estratégias e processos de gerenciamento de projetos. Todos esses esforços visam capacitar e preparar o gerente de projetos e suas equipes para garantir o sucesso de seus projetos. BERRY(2002) complementa esse conceito, afirmando que praticamente todos os padrões metodológicos de projetos representam uma base importante de conhecimento sobre como conduzir os projetos corretamente, finalizando os trabalhos no prazo e com alta qualidade nas entregas.

Porém, a realidade que muitos gerentes de projeto evidenciam é significativamente diferente. A realidade é que até os gerentes de projeto mais experientes acabam se tornando “bombeiros” de seus projetos, tentando a todo o custo contornar os problemas e as dificuldades encontradas no percurso.

Esses “Projetos-Problema” são uma realidade no cenário mundial de negócios e, na maioria das vezes, lidar com um projeto problemático é uma tarefa especialmente desafiadora para o gerente de projetos e para o time. Esses projetos exigem, por variadas razões, atenção e cuidados diferenciados.

Finalmente, o artigo trata das lições aprendidas com os projetos problemáticos e como utilizá-las para evitar problemas futuros.

DEFINIÇÃO DE PROJETO PROBLEMÁTICO

Projeto Problemático pode ser definido como um projeto cuja variação entre o esperado e o realizado excedeu os limites de tolerância aceitáveis, fazendo com que ele entre em uma rota que inevitavelmente possa levá-lo ao fracasso.

Ao se avaliar a natureza dos projetos, pode se afirmar que qualquer projeto é caracterizado por um desafio, quer seja pela sua complexidade intrínseca, quer seja pelo seu prazo ou custo reduzido. Nesse aspecto, todo projeto requer um grau de controle e gerenciamento diferenciado dos trabalhos normais, exigindo muitas vezes um esforço diferenciado por parte do gerente de projetos e sua equipe.

No entanto, quando as variações passam de um limite aceitável de tolerância, tem se um projeto problemático, que requer algo mais do que um esforço diferenciado. Torna-se necessário nesse caso uma estratégia diferenciada de abordagem, definindo uma

possível recuperação ou até mesmo uma tomada de decisão no sentido de seu término antecipado.

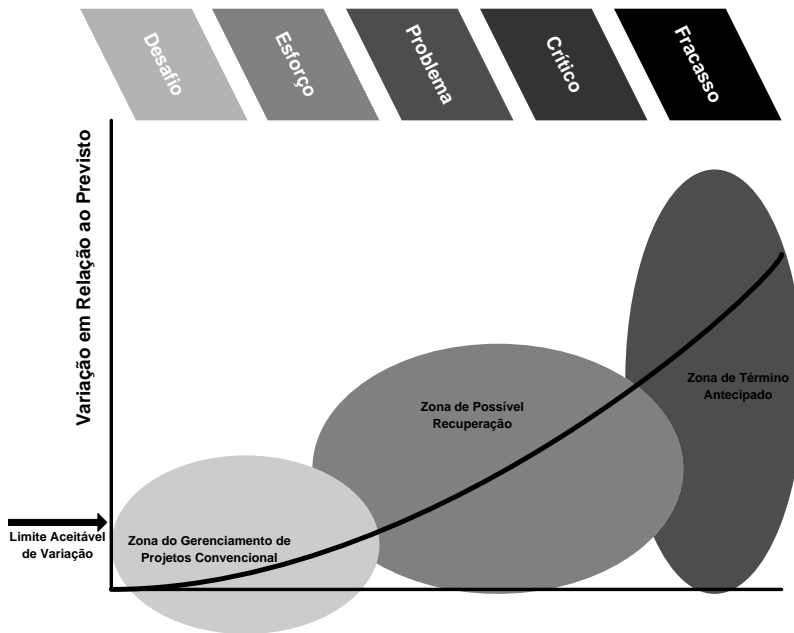


Figura 1 – Sequência contínua dos projetos problemáticos (ESI,2005).

É importante ressaltar que projetos problemáticos não são projetos fracassados. Projetos fracassados são irrecuperáveis, uma vez que foi atingido o maior nível de perda possível. De outro lado, o projeto problemático é passível de uma possível recuperação, apesar de apresentar uma forte indicação de que se eles não forem gerenciados de um modo peculiar, eles podem se degenerar rapidamente e se tornarem inviáveis.

Quando se aborda o termo “recuperar”, o que se quer dizer é que existe uma possível recuperação e não que a recuperação é simples e fácil. Na figura 2 são apresentadas algumas percepções equivocadas sobre projetos problemáticos.

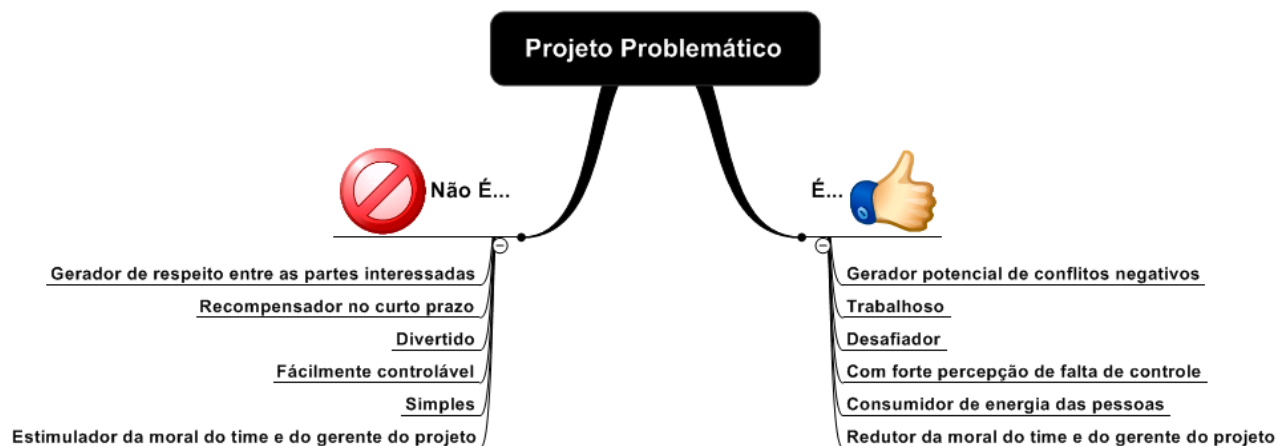


Figura 2 – Percepções equivocadas sobre projetos problemáticos.

IDENTIFICANDO E AVALIANDO O PROJETO PROBLEMÁTICO

Um projeto problemático sempre apresenta fatores indicativos que podem facilitar sua identificação como problemática. Aspectos relacionados aos stakeholders, aos recursos do projeto, a documentação e a restrição tripla (escopo, custo e tempo) permitem gerar uma percepção rápida e direta do nível do problema em que o projeto se encontra, conforme apresentado na figura 3.

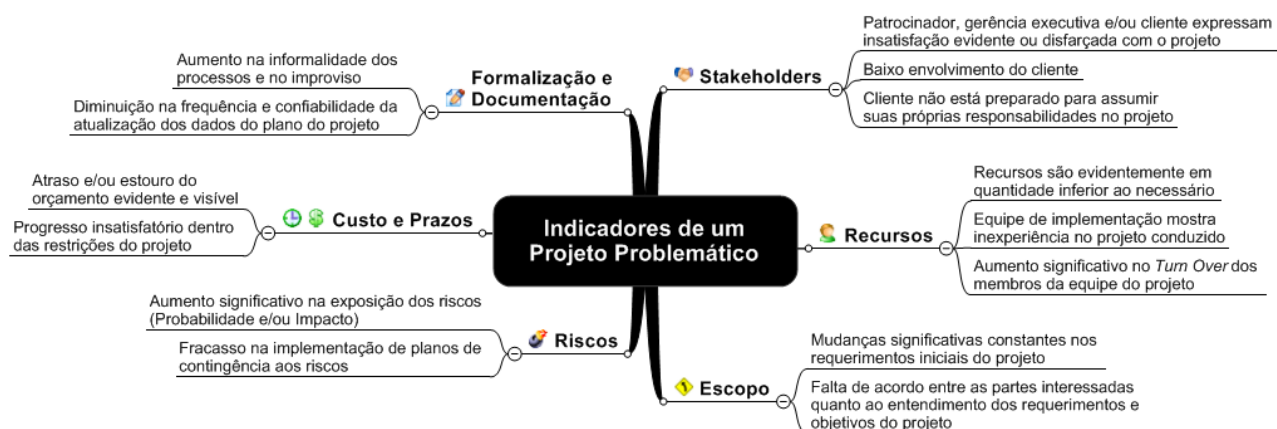


Figura 3 – Mapa mental dos indicadores de um projeto problemático. Baseado em SAROKIN(2005), WU(2000) e WARD(2003).

Apesar dos indicadores anteriormente mencionados serem bastante diretos, é importante ressaltar que nenhum deles indica que um projeto é problemático de modo isolado. Na maioria das vezes eles atuam em conjunto e indicam, de diversas formas, que um problema existe no projeto.

Além dos indicadores listados anteriormente, um conjunto de sinais vitais e modelos de avaliação qualitativa podem ser construídos no sentido de desenvolver um critério mais preciso sobre a real vitalidade do projeto. KAMPUR (2001) afirma que os sinais vitais são medidos pela variância entre o status atual do projeto e os valores planejados, conforme apresentado no exemplo da figura 4.

Sinal Vital	Varição	Pontos
Percentual de variação entre o prazo real e o prazo previsto	< 10%	0
	Entre 10% e 20%	1
	> 20%	2
Percentual de variação entre o custo real e o custo previsto	< 10%	0
	Entre 10% e 20%	1
	> 20%	2
Percentual de entregas contratuais concluídas no prazo	> 90%	0
	Entre 80% e 90%	1
	< 80%	2
Variação percentual dos recursos realmente utilizados e os recursos previstos	< 10%	0
	Entre 10% e 15%	2
	> 15%	4
Número de eventos de risco com probabilidade alta e impacto alto	1 a 3 Riscos	1
	4 a 5 Riscos	3
	Acima de 6 Riscos	5

Figura 4 – Exemplo de modelos de sinais vitais (KAMPUR, 2001).

A ESI International (ESI, 2005) desenvolveu um processo de avaliação dos projetos problemáticos baseado em um processo de entrevistas, análise e consolidação de resultados, que permitem avaliar o potencial do problema e as chances de recuperação do projeto. O processo é destacado na figura 5. Nesse processo a participação dos principais Stakeholders e suas percepções pessoais são a chave do sucesso de uma possível recuperação do projeto.

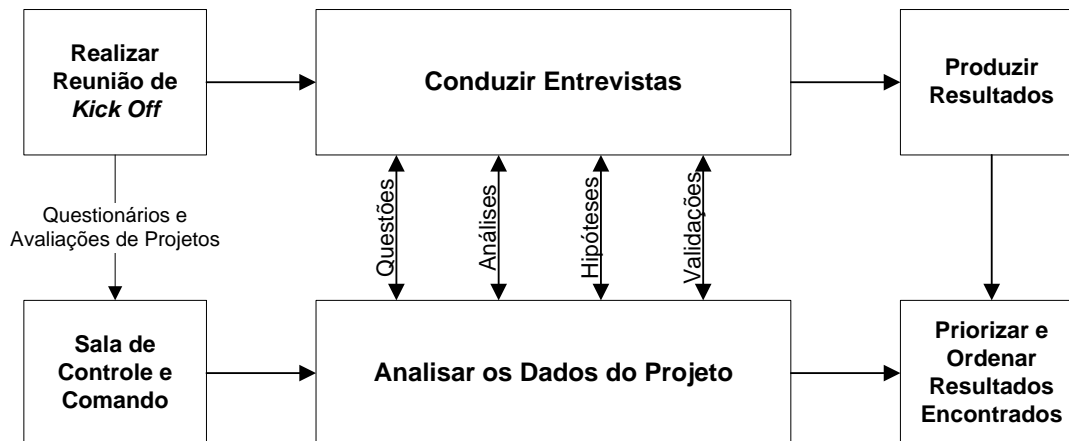


Figura 5 – Modelo de avaliação do projeto problemático (ESI, 2005).

Diversos outros modelos podem ser desenvolvidos para identificar cenários em cada organização. No entanto, todos esses modelos devem apresentar uma avaliação breve, rápida e direta, sob pena de que, ao identificar o projeto como problemático, seja muitas vezes tarde demais para que ele possa ser recuperado.

RECUPERAÇÃO DO PROJETO X TÉRMINO DO PROJETO

Uma vez que o projeto problemático foi avaliado, a decisão de abortar ou recuperar o projeto necessita ser feita. Diversos fatores podem influenciar esse processo, mas algumas considerações básicas precisam ser avaliadas. LONG (2003) propõe cinco questões essenciais que devem ser considerados para decidir se o projeto será recuperado ou abortado. São eles:

1. Qual a importância do projeto para o patrocinador, os interessados e a organização?
2. O projeto pode continuar conforme o planejado e definido ou necessita ser completamente redefinido?
3. Os impactos organizacionais e as necessidades de recurso para a recuperação são viáveis para produzir a recuperação desejada?
4. Existe necessário suporte político para que o projeto possa ser recuperado?
5. Você (gerente do projeto) está pessoalmente motivado e interessado em fazer o que precisa ser feito para recuperar o projeto?

Complementando as cinco questões anteriores, diversos fatores podem evidenciar que a possibilidade de recuperação do projeto não existe. Os fatores mais comuns são:

- Benefício do negócio a ser gerado pelo negócio não pode ser entregue

- Ambiente político não é mais sustentável
- Patrocinador do projeto não existe mais e não existe capacidade aparente de substituição
- Necessidades de negócio se modificaram
- Mudanças significativas na tecnologia ocorreram
- Disputa contratual ou judicial em progresso que inviabiliza o projeto
- Condições de mercado se modificaram

Ao se definir pela não continuidade do projeto, o término antecipado pode ser realizado de diferentes formas, cada um com seu grau de complexidade, velocidade e estresse.

STEWART & SHEREMETA (2000) avaliaram os diferentes fatores e impactos envolvidos no término antecipado do projeto. Eles afirmam que existem basicamente quatro formas de terminar um projeto, a saber:

- **Adição** - Terminar o projeto adicionando o trabalho a ser feito e todos os seus recursos a um projeto maior.
- **Absorção** - Terminar o projeto absorvendo os trabalhos do projeto problemático por outro projeto, sem que os recursos e infra-estrutura acompanhem os trabalhos.
- **Inanição** - Terminar o projeto por inanição (fome), onde os recursos que sustentam o projeto deixam de ser fornecido e o projeto termina por falta completa de recursos.
- **Extinção** - Terminar o projeto por extinção, onde uma ação imediata de cancelamento é tomada e o projeto deixa de existir, tendo apenas resgatados os trabalhos já prontos e que eventualmente possam ser aproveitados.

De modo a agrupar todos esses conceitos, o fluxo da figura 6 foi desenvolvido, partindo desde a avaliação do problema até as possíveis estratégias de recuperação e de término antecipado do projeto.

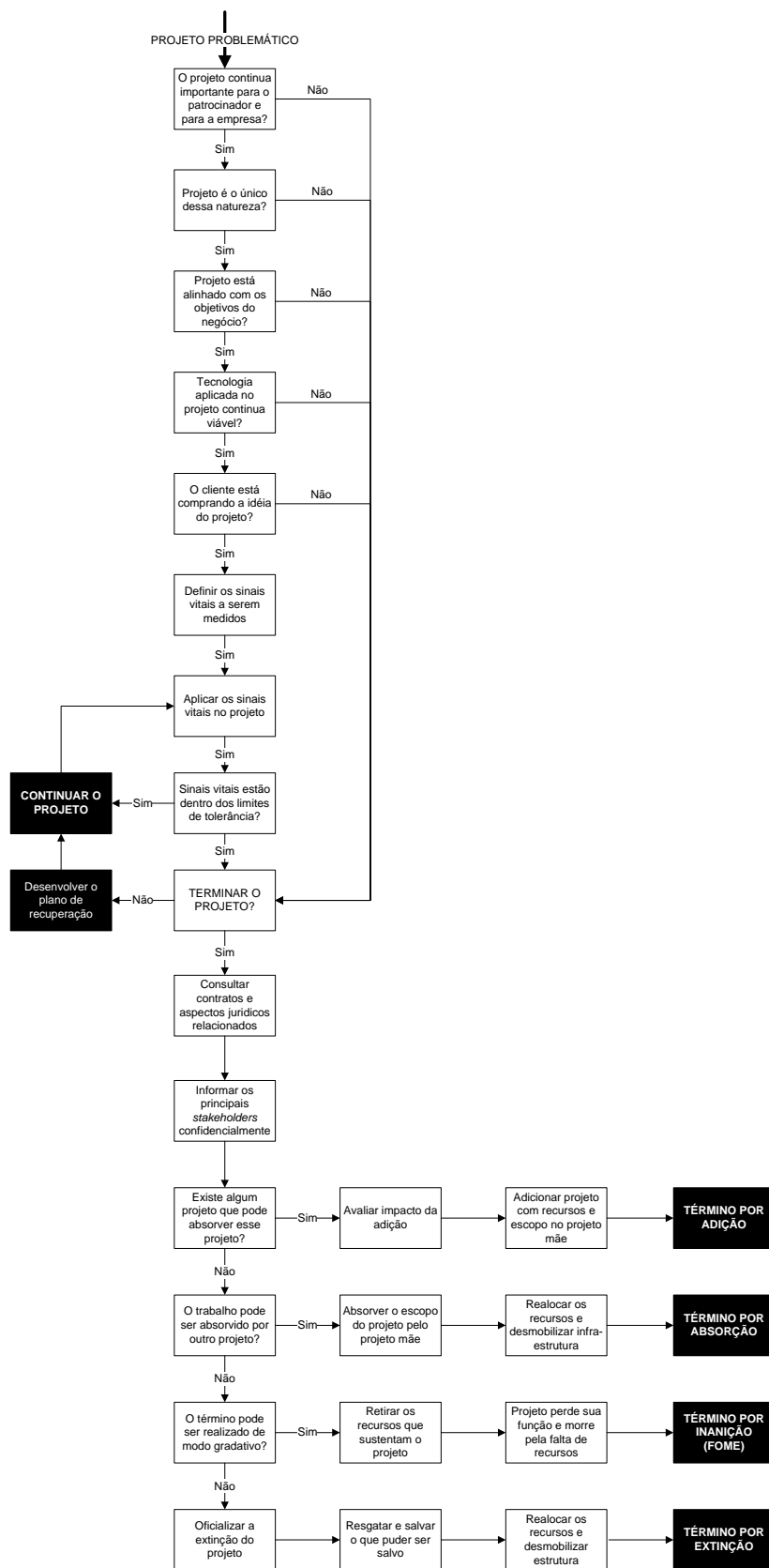


Figura 6 – Fluxo do processo de identificação e tomada de decisão quanto ao projeto problemático.

No que diz respeito à decisão quanto à recuperação ou término do projeto, é importante ressaltar que não existe uma fórmula ou quantificação que irá funcionar para todos os projetos em todas as organizações. Muitas vezes a busca pelos resultados desejados pode incluir o cancelamento ou término antecipado do projeto.

DESENVOLVENDO O PLANO DE RECUPERAÇÃO

Ao se elaborar uma estratégia de recuperação para o projeto, muitos afirmam que não interessa o que levou o projeto ao seu estágio atual, mas sim o que pode e será feito para retirá-lo dessa situação. No entanto, essa afirmação é incorreta. É muito difícil acertar em uma estratégia de recuperação sem se conhecer os fatos que geraram o problema. Principalmente porque se os fatos geradores não forem eliminados, o projeto pode se recuperar no curto prazo, mas com o tempo, pode retornar ao mesmo estágio crítico de antes do processo de recuperação.

Outro ponto importante é que recuperar o projeto é salvar da perda e restaurar a utilidade, prevenindo o fracasso total do projeto (ESI,2005). Portanto, quando se pretende recuperar o projeto, não está se discutindo a recuperação total do projeto, mas sim a prevenção do seu fracasso total.

Basicamente a recuperação consiste em readequar os elementos básicos do escopo, dos prazos e dos custos e recursos do projeto, conhecidos metodologicamente como restrição tripla do projeto, conforme apresentado no triângulo de projeto da figura 7.

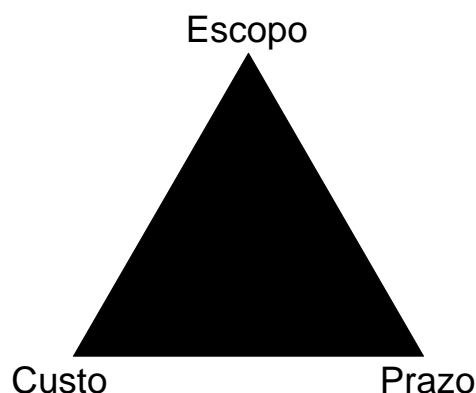


Figura 7 – Restrição tripla do projeto (escopo, tempo e custo).

A partir dessas restrições, as propostas a seguir podem ser discutidas e avaliadas.

Opção 1 – Reduzir o escopo do projeto, mantendo o orçamento e prazo previsto. Esse processo busca salvar partes do projeto que podem sobreviver sem o escopo total, conforme a representação na figura 8.

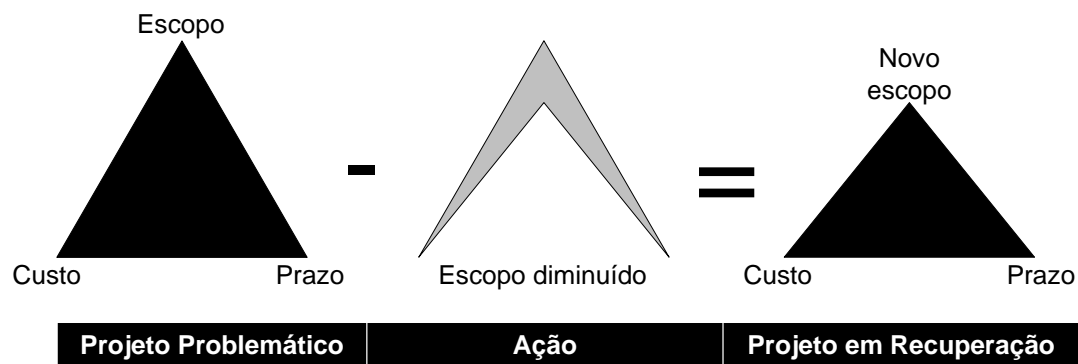


Figura 8 – Recuperação do projeto por redução do escopo.

Opção 2 – Manter o escopo do projeto, dilatando os custos do projeto e mantendo e prazo previsto. Esse processo normalmente é utilizado quando o escopo do projeto não pode ser reduzido e o interesse no resultado supera o desgaste pela elevação dos custos (Figura 9).

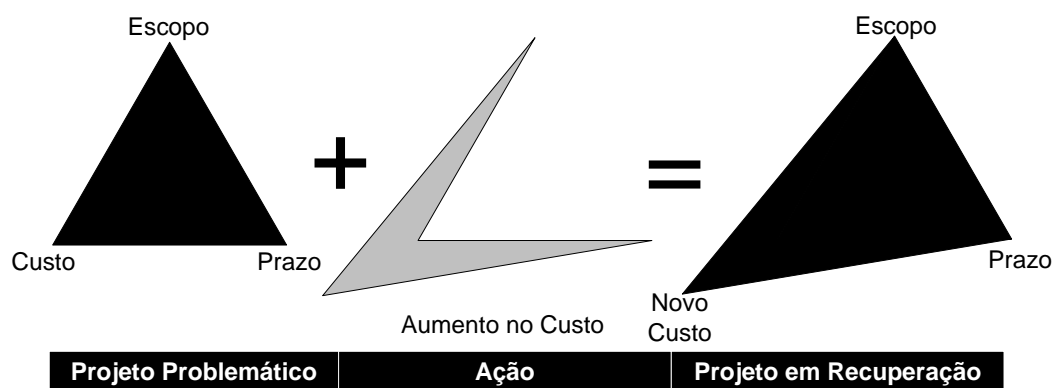


Figura 9 – Recuperação do projeto por aumento no orçamento disponível.

Opção 3 – Manter o escopo do projeto, dilatando os prazos do projeto e mantendo o orçamento previsto. Normalmente é utilizado quando o prazo não é fundamentalmente crítico para o projeto, onde uma desaceleração pode permitir o não aumento do custo, mantendo-se o escopo (Figura 10).

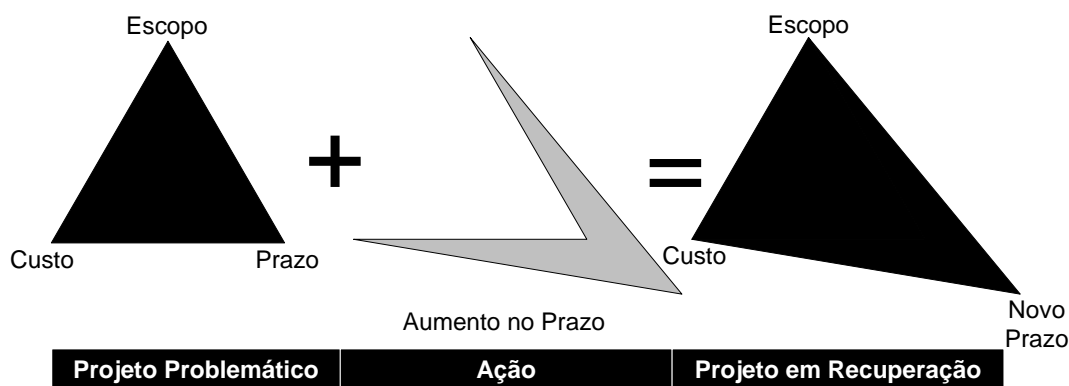


Figura 10 – Recuperação do projeto por aumento nos prazos.

Opção 4 – O projeto é completamente redefinido, criando uma nova relação entre escopo, tempo e custo, tendo apenas partes do escopo original do projeto. Normalmente é utilizado quando não se consegue as opções 1 a 3 (figura 11).

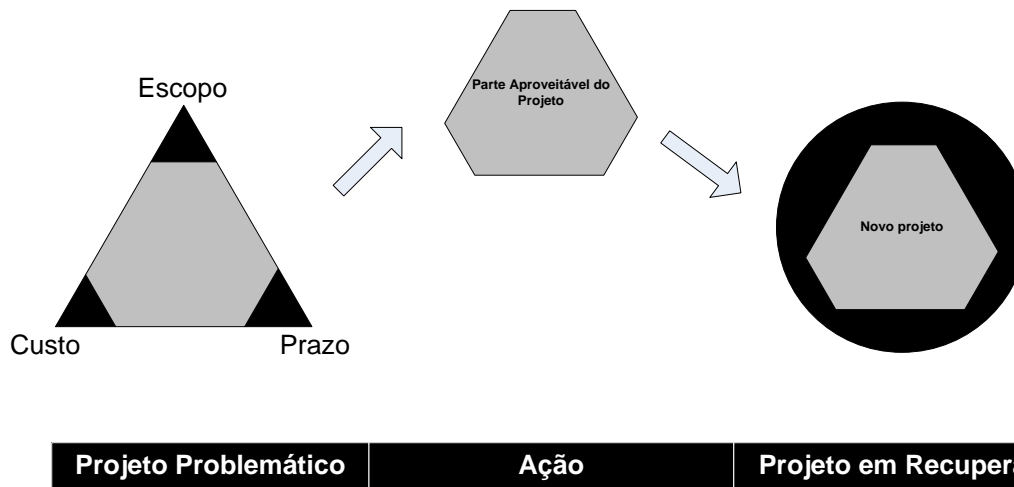


Figura 11 – Redefinição completa do projeto, aproveitando parte dos resultados obtidos.

As quatro opções apresentadas anteriormente constituem o alicerce que qualquer tipo de recuperação. Todos os outros tipos e soluções propostas são variações decorrentes de uma das opções.

Além desse redimensionamento da restrição tripla, diversas outras ações devem ser tomadas para permitir que a recuperação alcance o sucesso esperado. Nesses casos, torna-se necessária não só uma mudança drástica no planejamento ou nos requerimentos do projeto, como também uma mudança radical no comportamento das pessoas. LONG (2003) menciona diversas ações que o gerente de projeto e o time devem fazer para garantir o sucesso do plano de recuperação. São elas:

- Reestruturar o time do projeto e/ou aumente os controles sobre o trabalho.
- Solidificar politicamente o projeto junto ao patrocinador, aos executivos e aos envolvidos, buscando apoio amplo e irrestrito.
- Criar um forte programa de comunicações com uma mensagem positiva sobre as mudanças.
- Conduzir e mantenha uma atitude e ambiente otimista e com esperança no sucesso.
- Assegurar o compromisso pessoal em garantir o sucesso da estratégia de recuperação.

FATORES DE SUCESSO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO E LIÇÕES APRENDIDAS

Ao se conduzir a avaliação do projeto problemático e sua possível recuperação, é possível afirmar que algumas lições aprendidas precisam ser novamente apresentadas:

- *Priorize sempre.* Nunca existe tempo ou dinheiro para resolver a todos os problemas.
- *Seja agressivo.* Busque o problema e encontre as soluções.
- *Proatividade.* Não espere que os problemas se resolvam sozinhos.
- *Estabeleça linhas de responsabilidade.* Saiba quem é responsável pelo que dentro do projeto.
- *Reverencie a experiência.* A autoridade para tomar decisões deve migrar da pessoa mais experiente e não necessariamente da posição hierárquica.
- *Descubra os problemas.* Busque identificar os problemas de forma estruturada e em equipe, evitando que o projeto seja descoberto pelos problemas.
- *Não administre apenas os detalhes.* Detalhes fazem com que o todo não seja facilmente identificado.
- *O problema real pode não ser o problema evidente.* Nem sempre o que precisa ser resolvido é o que é mais aparente no projeto. Verifique o que está por trás das posições.
- *Busque e avalie os impactos.*
- *Nunca perca oportunidades.* Uma oportunidade perdida pode ser um dos maiores problemas para o projeto.
- *Decisões pobres machucam.* Decidir erroneamente é tão prejudicial para o projeto quanto não decidir nada.
- *Contextualize opiniões.* Opiniões externas precisam estar dentro de um contexto e devem ser integradas.

Finalmente, é importante quebrar o ciclo que gerou o problema. Deve se lembrar sempre o que rege a Lei de Newton. Ela afirma que um corpo em movimento tende a continuar em movimento até que alguma outra força atue sobre ele em sentido contrário.

CONCLUSÕES

Evitar com que um projeto se torne um desafio requer uma ação pro ativa. Primeiramente, reconhecer que o problema existe por si só já é um problema. O artigo “Porque projetos ruins são tão duros de serem eliminados” (Why Bad Projects are so Hard to Kill), publicado por Isabelle Royer na Harvard Business Review em 2003 (ROYER, 2003) tem em seu próprio título a busca por mais respostas quanto à dificuldade em avaliar e resolver os problemas. Ela afirma que isso se deve a uma crença incondicional de que o projeto, mesmo passando por estágios de completo caos, irá contornar os obstáculos e ser um sucesso no futuro. Essa percepção é contagiosa, todos acabam acreditando que no futuro um “milagre” pode ocorrer e transformar o projeto em um sucesso estrondoso.

Infelizmente a realidade se mostra sempre de forma contrária ao “milagre”. Ao se reavaliar novamente a figura 1, observa-se que, quando os envolvidos realmente assumem que existe um problema, esse não existe mais. Ele agora é um fracasso.

Portanto, quando se tem um projeto problemático, a primeira coisa a fazer é aceitar que o problema existe e rapidamente identificar a extensão do problema e as ações a serem tomadas imediatamente.

Em um projeto tão próximo assim do perigo, qual quer dia perdido é um dia jamais recuperado...

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, D. (2002). *Your Project is in Trouble! Now What?* San Antonio: Project Management Institute Global Congress United States.

ESI International. (2005). *Rapid Assessment and Recovery of Troubled Projects*. Arlington: ESI International.

HARVEY, J. B. (1996). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. New York: Jossey-Bass.

KAMPUR, G. K. (2001). *How to Kill a Troubled Project*. San Ramon: Center for Project Management.

LONG, S. P. (2003). *Succeeding With Troubled Projects*. Baltimore: Project Management Institute Global Congress 2003.

ROYER, I. (2003). *Why Bad Projects Are So Hard to Kill*. Boston: Harvard Business Review.

SAROKIN, M. (2005). *10 Indicators of a Troubled Project*. EDS Next Big Thing Blog.

STEWART, W. M. & SHEREMETA, P. W. (2000). *Will You Be Terminated Today*. Houston: Project Management Institute Global Congress 2000.

VARGAS, R. V. (2004). *Using Earned Value Management Indexes as a Team Development Factor and a Compensation Tool*. Prague: Project Management Institute Global Congress EMEA.

WARD, J. L. (2003). *There is a Signpost Up Ahead! Recognizing and Dealing with Project Warning Signs*. Baltimore: PMI Global Congress North America 2003.

WU, J. (2000). *Business Intelligence: Top 10 Warning Signs of a Troubled BI Project*. DM Review Online website (www.dmreview.com).