

DOZE RAZÕES PORQUE OS PROJETOS FRACASSAM

John Gioia¹

Programas grandes e de destaque costumam ser discretamente bem-sucedidos ou fracassar espetacularmente. A diferença entre o sucesso e o fracasso pode se originar de doze causas básicas.

Os jornais e as reportagens de negócios divulgam poucos programas bem-sucedidos, mas um enorme número de programas que fracassam. À medida que os programas ficam maiores e mais complexos com o passar dos anos, seus resultados – tanto os sucessos quanto os fracassos – tornam-se assunto na mídia. Infelizmente, os fracassos tendem a predominar, já que eles não só se tornam histórias sensacionais, mas são também muito mais comuns.

Entretanto, o interessante não está no fato dos programas fracassarem, mas sim no *porque* eles fracassam. Analisando diversas histórias que sugerem cautela, líderes empresariais podem se valer dessas "lições aprendidas" para evitar destinos semelhantes para seus próprios programas.

Nenhum programa está imune ao fracasso. Como os gerentes de programas profissionais sabem, o risco está sempre presente: o risco no cronograma, o risco nos custos, o risco na comunicação, o risco no controle das mudanças, entre outros. O gerente de programas precisa identificar esses riscos em potencial e evitá-los ou superá-los para certificar-se do sucesso do programa.

Com tanto a perder em termos de custo, tempo, recursos e mesmo no valor de suas carreiras pessoais, os gerentes de programas procuram avidamente modos de identificar esses riscos e evitá-los. Ao lidar com programas grandes e complexos, há um grande número de problemas que pode causar o fracasso de um programa. Os gerentes de programas precisam se desviar desses riscos que parecem não ter fim enquanto, ao mesmo tempo, a pressão organizacional e, às vezes, suas próprias reputações profissionais estão em jogo.

Na verdade, porém, existem apenas alguns poucos riscos que podem levar um programa ao fracasso. Como esses riscos aceitam muitas permutações e podem receber nomes diferentes dentro de diferentes culturas organizacionais, pode parecer que há muitas razões a mais. Mas, uma análise dos fracassos dos programas, tanto aqueles que são divulgados quanto os que não o são, demonstra que as causas principais do fracasso dos programas podem ser resumidas em doze razões fundamentais.

1. **Subestimar a complexidade do programa.** Com demasiada freqüência, as organizações iniciam grandes programas tendo subestimado o tamanho e a complexidade deste. Mesmo os gerentes de programas experientes, que percebem que estão frente a grandes desafios, freqüentemente não conseguem perceber a amplitude total do empreendimento desde o início.

¹ **John Gioia** é presidente e CEO da Robbins-Gioia, Inc, uma companhia de Alexandria, Va., fundada em 1980. Ele tem mais de trinta anos de experiência na implementação de iniciativas complexas e de alto risco.

Subestimar a complexidade conduz a planos de projeto mal detalhados. Quanto maior e mais complexo o programa, mais detalhado deve ser seu planejamento. Embora a maioria dos gerentes de programas saiba que grandes programas precisam ser "faseados" e decompostos em elementos de trabalho cada vez menores, são poucos aqueles que na verdade detalham o programa até o nível necessário para que este seja gerenciado eficazmente no nível dos pacotes de trabalho.

Figura 1. A Roda do Fracasso dos Projetos

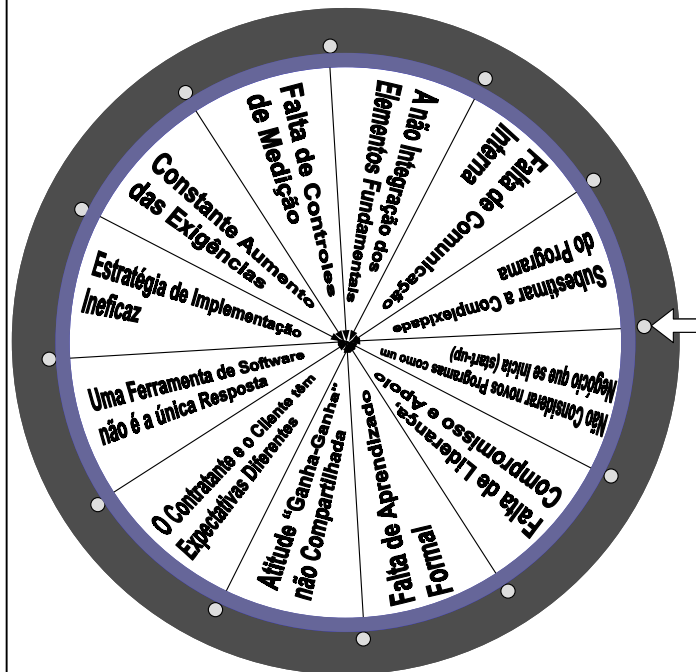
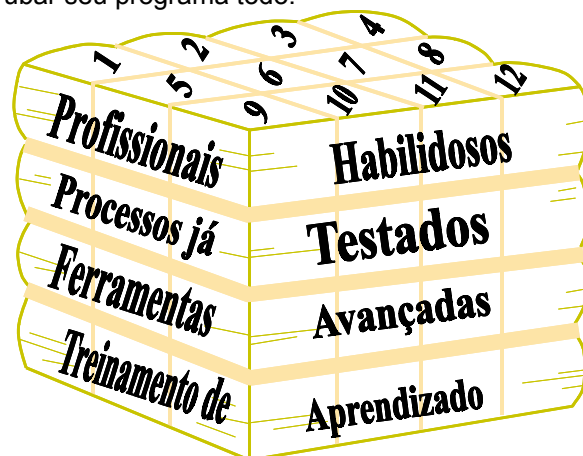


Figura 2. Doze Verificações para Assegurar que Implementações Complexas têm uma Base Sólida. Deixe de fazer uma delas e o "alicerce" de sua base pode derrubar seu programa todo.



2. **Falta de acesso e comunicação interna.** À medida que as organizações implementam seus programas, é freqüente que elas deixem de olhar, ouvir e comunicar eficazmente. Isso normalmente é resultado da estrutura interna organizacional. Como o gerenciamento do programa, em geral, está fora da competência central de negócios da organização, o gerente de projetos pode não ter acesso a informações críticas de diferentes departamentos que afetam o programa. Sem esse profundo discernimento de todos os fatores que impactam o programa, o gerente de programas está à mercê de influências imprevisíveis. Uma comunicação interna fluida entre diferentes departamentos pode evitar impactos negativos ao programa.

Mesmo quando o gerente de projeto dispõe de amplo acesso às informações, a autoridade para controlar os potenciais impactos negativos é essencial. O gerente de projetos deve possuir a autoridade para lidar proativamente com essas influências sobre o programa de modo a mantê-lo na rota do sucesso.

3. **A não-integração de elementos-chave.** Anos atrás, os gerentes de projetos concentravam-se na gestão do cronograma. Hoje em dia, o controle de custos e a gestão da configuração são universalmente reconhecidos como processos

fundamentais de gerenciamento que requerem a atenção do gerente. Entretanto, foi apenas recentemente que os gerentes de programa passaram a reconhecer o valor de integrar todos esses processos.

Como esses processos estão completamente interligados em seus efeitos (por exemplo, um atraso no cronograma quase certamente levará a um acréscimo nos custos ou a introdução de mudanças no meio do caminho provavelmente causará impacto tanto no cronograma quanto nos custos), os processos precisam ser integrados. Integrando os processos. Os gerentes de projetos podem ver como as mudanças em uma área causarão impacto em outra área e assim gerenciá-los – proativamente.

A integração de múltiplos processos é uma empreitada altamente complexa. As organizações que têm pouca experiência no gerenciamento de carteira de projetos possivelmente fracassarão ao implementá-lo e, sem dúvida, sofrerão as conseqüências. Além disso, as ferramentas de *software* que são projetadas para apoiar este tipo de integração precisam ser customizadas para cada ambiente corporativo.

4. **Falta de Métrica Efetiva para Controle.** Como saber quando seu programa foi bem-sucedido? À primeira vista, essa parece ser uma pergunta

Um Estudo de Caso: Transformando Fracasso em Sucesso

O Departamento de Transportes do Estado de Michigan (MDOT) é responsável por um sistema de auto-estradas estaduais que inclui 9.500 milhas de rodovias. Em anos recentes, suas prioridades deixaram de ser a construção e a expansão de novas estradas e passaram a ser a preservação, o reparo e a manutenção destas.

De acordo com Jim Hicks, engenheiro do MDOT P/PMS, os problemas eram complexos e multifacetados. Ele diz: "Os projetos menores e mais fáceis estavam sendo completados, mas os projetos maiores e de maior destaque estavam, com demasiada frequência, ficando atrasados e ultrapassando o orçamento. Ao não conseguir cumprir o que prometíamos, estávamos perdendo credibilidade com os clientes e correndo o risco de perder financiamentos."

Foi tomada a decisão de desenvolver e implementar um Sistema Programa/Gestão de Projetos (P/PMS) como uma ferramenta para permitir aos gerentes planejar, estabelecer um cronograma, monitorar e controlar tanto os programas, projetos e recursos de longo prazo quanto os de curto prazo dentro do programa de auto-estradas. O novo P/PMS também precisava ter capacidade suficiente para lidar com volumes de dados de pelo menos 2.000 projetos ativos.

Com o novo P/PMS, as comunicações se tornaram mais abertas entre as unidades de trabalho e a direção, melhorando assim o desempenho como um todo no cumprimento dos cronogramas dos projetos. O MDOT prevê uma diminuição significativa dos custos, já que se gasta menos tempo na gestão de projetos. Uma redução de apenas meia hora de tempo médio gasto na gestão de projetos para cada projeto por mês resultaria numa poupança de 5.000 horas por ano – cerca de US\$250.000. É muito provável que a poupança real em tempo e em dólares seja consideravelmente maior.

O P/PMS também está mudando a maneira como o MDOT trabalha e alcança suas metas, e o melhor, diz Hicks, ainda está por vir. "Resumindo, à medida que o tempo passa, o P/PMS terá um papel muito importante no equilíbrio de todos os fatores que nos ajudam a completar as empreitadas, grandes e pequenas, da maneira mais eficaz possível no quesito tempo e custos."

óbvia, com uma resposta absurdamente óbvia. Entretanto, a maioria das organizações não explicita a métrica de sucesso para seus programas e projetos.

Todo o programa é concebido para alcançar alguma meta fundamental: por exemplo, apresentar um produto de qualidade ao mercado mais rapidamente do que os competidores ou introduzir novas tecnologias para reduzir os custos operacionais ou melhorar o aproveitamento. No primeiro exemplo, as medições devem avaliar a qualidade do produto e o "time-to-market"; no segundo exemplo, as medições devem avaliar a redução nos custos operacionais e a melhoria na usabilidade e na aceitação do produto pelos consumidores.

Através de medições, a organização pode quantificar parâmetros cruciais de modo significativo. Quando uma organização percebe que seu produto chegou ao mercado "tantas" semanas antes dos competidores ou que seu produto aumentou seu tempo médio entre falhas, ela sabe o quanto seu programa foi realmente bem-sucedido. Sem medições, a avaliação final de sucesso ou fracasso fica a cargo de interpretação individual ao invés de ser baseada em resultados que partem das metas originais.

5. **"Esticamento dos Requisitos".** Alguns programas fracassam devido ao constante aumento dos requisitos exigidos. Esta causa de insucessos, extremamente comum, refere-se à adição de novas exigências ou à introdução de mudanças que levam o programa cada vez mais para longe da Declaração de Trabalho (SOW) original. Uma avaliação bem feita dos requisitos e a manutenção da SOW é uma forma eficaz de neutralizar esse problema.

A constante alteração de requisitos resulta tipicamente em atrasos no cronograma e em custos crescentes, e ambos prejudicarão o programa. Tão importante quanto isso, à medida que o programa se afasta da SOW original, os gerentes de programas não conseguem cumprir os requisitos originais, o que tornará a avaliação objetiva do sucesso do programa uma tarefa impossível.

6. **Estratégia de Implementação Ineficaz.** Na arena da gestão de programas, a implementação é a chave do sucesso. As organizações investem tempo e recursos para planejar, cuidadosamente, um plano sofisticado, para em seguida apresentarem deficiências na implementação. Algumas dessas organizações ingenuamente usam programas de computador para produzir diversos relatórios e gráficos atraentes e consideram que isso seja suficiente para assegurar o sucesso.

Qualquer que seja a qualidade do plano do projeto, as organizações precisam fazer uma implementação eficaz para alcançar o sucesso. O sucesso do programa depende de dois conceitos fundamentais: um planejamento de alta qualidade e uma execução eficaz. Qualquer plano que fique apenas no projeto é pouco mais do que um conceito até que a organização o implemente e o transforme de "projeto conceito" para solução tangível com resultados mensuráveis.

A maioria dos consultores não se especializa na implementação. Na verdade, são poucos os que tentam. No papel de consultoria clássica, esses indivíduos

ajudam a elaborar o plano para seu cliente e depois deixam que o cliente implemente-o sozinho. Porém, é necessária uma capacidade tão especializada para implementar eficazmente quanto para desenvolver o plano. Ou a organização deve ter a competência interna de implementar o programa ou terá que procurar um parceiro especializado na implementação de programas que possa apoiá-la.

7. **Uma Ferramenta de *Software* não é a Única Resposta.** Algumas organizações escolhem uma ferramenta de *software* como sua principal solução para o gerenciamento de programas. Qualquer problema complexo precisa de uma solução comparavelmente forte e abrangente. Embora uma solução por *software* seja, freqüentemente, um componente necessário da solução, o *software* por si só não gerenciará o programa.

As ferramentas de *software* precisam se encaixar dentro de uma solução abrangente de processos integrados estabelecidos, de controles mensuráveis e de uma estratégia de execução. Só assim é que uma ferramenta de *software* pode trabalhar eficazmente na automação de processos, na captura e transformação de dados em medidas compreensíveis e na monitoração da estratégia de implementação. Mais especificamente, a automação dos processos é um fator decisivo em programas grandes e complexos que coexistem com múltiplos projetos pequenos. Portanto, a tecnologia pode fornecer uma excelente vantagem se for usada com uma ferramenta e não como um fim em si.

8. **O Contratante e o Cliente têm Expectativas Diferentes.** Não é apenas o conhecimento compartilhado entre uma organização e sua parceira que é necessário nessa disciplina; elas também precisam compartilhar uma compreensão comum de suas metas e expectativas. Ambas as partes precisam agir como uma equipe com uma única visão para o sucesso.

Tanto o contratante quanto o cliente acabam perdendo se compartilharem essa visão para o sucesso. O contratante vai acabar tendo um cliente insatisfeito; o cliente nunca chegará à meta declarada.

9. **Atitude "Ganha-Ganha" não Compartilhada.** Uma outra causa comum do fracasso é quando o contratante e o cliente iniciam um programa sem terem uma atitude "ganha-ganha". Isto é, não há um esforço cooperativo para alcançar a meta. Mais especificamente, o contratante, com freqüência, vê o programa como uma oportunidade de gerar mais receita. Por outro lado, o cliente se envolve muito pouco com a solução, ficando na dependência do contratante para alcançar os resultados.

Essas duas atitudes, além de serem, de certa forma, antagônicas, são destrutivas para o programa. O contratante precisa manter-se focado no programa em curso ao invés de procurar novas oportunidades para negócios ou receita. Da mesma forma, o cliente precisa assumir responsabilidade pelo seu próprio futuro, participando e contribuindo para solução planejada e implementada por seu parceiro.

10. **Falta de Educação Formal.** As organizações que assumem internamente o gerenciamento de seus programas complexos precisam possuir um profundo conhecimento sobre o assunto. O gerenciamento de programas e projetos, por si só, é uma disciplina especializada e técnica que requer peritos para assegurar o sucesso. Frequentemente, as organizações não possuem essa capacidade ou treinamento interno, já que suas operações centrais de negócios estão focadas em outras áreas.

Se uma organização escolher construir e apoiar essa competência central internamente, será necessário um intenso aprendizado – incluindo os processos, as táticas e técnicas para o sucesso. O melhor aprendizado é conduzido no local de trabalho, onde os funcionários são colocados junto a um mentor externo que trabalha com eles lado a lado. Os resultados desse treinamento intenso no local de trabalho são numerosos, à medida que os funcionários ganham um conhecimento profundo do processo de gerenciamento de projetos.

11. **Falta de Liderança, Compromisso e Apoio.** Um programa só é bem-sucedido quando a liderança sênior o considera da mais alta prioridade e comunica esse patrocínio amplamente por toda a organização. As organizações respondem quando a liderança comunica enfaticamente seu compromisso com o programa. Todos os níveis, desde o mais baixo, passando pelo médio, até o mais alto, precisam manter-se sensíveis às necessidades e prioridades do programa.

Com relação à equipe que trabalha diretamente no gerenciamento do programa, seu gerente precisa ser um indivíduo que tenha a habilidade de motivar e inspirar os membros da equipe. Sem uma liderança forte, os membros da equipe não "comprarão" as metas corporativas e não tomarão para si mesmos a solução dos diversos problemas que inevitavelmente irão aparecer.

12. **Não considerar os Programas como um Negócio em si mesmo (*start-up*).** Com demasiada frequência, os novos programas são vistos como uma extensão de outras iniciativas ao invés de serem vistos como um novo negócio que se inicia. Essa visão, geralmente, limita a quantidade de recursos alocados ao novo programa, o que inibe o seu sucesso. Sem recursos adequados, não existirão meios para alcançar os resultados ou os benefícios esperados do programa, levando-o então ao fracasso.

Os gerentes precisam traçar uma linha paralela entre um novo projeto e um negócio que se inicia. Essa linha mostrará que um projeto precisa de seus próprios sistemas financeiros, de gestão e de controle. Além disso, o projeto precisa ter suas próprias datas de início e fim, seus próprios recursos e um orçamento designado. Ao identificar o projeto como uma entidade em si, torna-se mais fácil ver onde ele está sendo bem-sucedido, onde fracassa e por quê. Assim, torna-se mais provável que um projeto alcance seus objetivos, pois ele terá todos os recursos e o apoio necessário.

Compreender essas doze razões fundamentais é de inestimável valia para se evitar o fracasso em programas futuros. Em muitos casos, essas razões parecem tão óbvias e auto-evidentes que líderes empresariais rapidamente as deixam de lado, não as considerando como riscos em potencial aos seus próprios programas.

Entretanto, como cada uma delas continua a atrapalhar um programa após o outro, nenhuma delas deveria ser rapidamente descartada.

Leve em consideração, de forma cuidadosa e honesta, cada uma dessas razões dentro do contexto do programa de sua própria organização. Qualquer uma dessas, por si só ou combinada com outras, pode afetar o seu programa para pior. Embora haja essencialmente doze razões principais por que programas fracassam, basta uma dessas para fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Embora a consciência de que existem essas doze razões seja o primeiro passo em direção ao sucesso, isso pode não ser o suficiente. Em alguns casos, pode ser necessário o apoio profissional de uma firma de alta qualidade especializada em soluções de implementação de programas. Com frequência, o investimento relativamente pequeno feito em tal parceira é dinheiro bem gasto quando contrabalançada ao valor e à importância do programa a ser realizado. Cada gerente de programas deve avaliar bem sua vulnerabilidade a qualquer dessas doze razões de fracasso antes de tomar qualquer decisão sobre sua capacidade interna para se defender delas e poder gerenciá-las.