

As dez causas mais comuns de fracasso em projetos

Joel Solon Farias de Azevedo

Projeto é uma intervenção na realidade para melhorá-la, realizado por pessoas e com objetivos e recursos específicos num determinado tempo. Simples, não?

De jeito nenhum. Aparentemente sim, mas o gerenciamento de projetos esconde diversas armadilhas para os mais novos, menos experientes ou mais afoitos.



Gestores de processos acostumados com a rotina e a previsibilidade podem se dar muito mal ao assumirem um projeto com deficiências na sua definição e no planejamento.

Agora, trazendo para a realidade do Brasil: de regra as organizações ainda subestimam ou não tem mesmo os processos destinados à gestão da mudança e da inovação. Exemplo? A maior parte das organizações já concorda que necessita de metodologia e documentos padronizados para o gerenciamento de projetos, mas não tem processo sistematizado de ponta a ponta do processo de mudança.

O processo de gestão da inovação tem diversas etapas anteriores à execução do projeto: processo de identificação de necessidades; processos de geração de ideias; processos de análise de viabilidade das ideias; processos de elaboração de propostas; processo de coleta de propostas; processo de premiação de propostas viáveis; processo de seleção de propostas viáveis com critérios alinhados ao negócio; processo de aprovação de projetos; processo de autorização de projetos.

Sabendo do efeito da ausência dos processos de gestão efetiva da inovação nas organizações, listamos abaixo as dez causas mais comuns de fracasso em projetos:

1. Escolha do projeto errado.

A pior coisa que pode acontecer. Peter Drucker dizia que não há nada pior do que fazer algo que jamais deveria ter sido feito. Simples, porque a organização deveria estar fazendo outra coisa para garantir a sua sustentabilidade e ficou perdendo e gastando dinheiro e tempo fora de foco.

2. Escolha do escopo inadequado ou insuficiente.

Processos fracos combinados com critérios idem resultam na escolha de propostas com escopo inadequado ou insuficiente para alcançar os resultados desejados.

3. Escolha do gerente errado.

Crerios falhos podem permitir a escolha de gerentes de projetos com base na experiência da gestão de processos ou com base no conhecimento técnico, em detrimento das habilidades de liderança e de negociação e comunicação. E o perfil muito técnico ou muito orientado à rotina costuma funcionar como uma barreira à visão de fora para dentro e à inovação.

4. Escolha das pessoas erradas.

Projeto exige perfis diferentes em momentos diferentes. Na fase de planejamento o requisito principal é a competência analítica, a capacidade de identificar e balancear requisitos, necessidades e resultados. Na fase de execução o requisito principal é gerenciar atividades, terceirizadas ou não. Projetos exigem competências muito específicas que normalmente não são atendidas pelas pessoas que trabalham na área afetada, e este conhecimento tem que ser buscado fora da área e fora da organização, de forma temporária.

5. Desperdício de oportunidades.

Gerente e equipe de projetos sem visão ampla do negócio e do mercado da organização desperdiçam oportunidades simplesmente por não as enxergarem ou por terem muita pressa na execução do que foi planejado. O ambiente muda muito rapidamente e de uma semana para outra talvez tenhamos que mudar tudo em um projeto, visando adequá-lo a uma nova necessidade identificada ou mesmo aproveitar uma janela de oportunidade que se abriu.

6. Negligência de riscos negativos reais.

Ideias vagas ou propostas não viáveis aprovadas como projetos sem estudo de caso, tudo isto potencializa ao máximo os riscos negativos e expõe a organização a riscos desnecessários. Ao contrário, projetos viáveis têm diversas formas de serem executados com contingência para alcance dos resultados.

7. Descumprimento de padrões mínimos.

Hoje em dia todo produto ou serviço tem padrões mínimos requeridos pelo seu público, pelo menos aqueles básicos de tempo de entrega, custo razoável, funcionalidade. Projetos mal planejados normalmente têm sérios problemas na execução e cumprimento de padrões, às vezes nem documentados no planejamento. E o cliente descobre da pior maneira possível que não vai receber nem o mínimo, o piso, justamente na hora que deveria receber.

8. Interesses não atendidos.

Processos falhos de identificação de expectativas e coleta de requisitos associados com negligência nos processos de comunicação com as partes interessadas o tempo todo resultam em interesses não atendidos no todo ou em parte, por parte de patrocinadores ou não. Isto traz um sentimento de frustração muito grande para ambos os lados, de quem fez errado, na maior parte das vezes até de boa fé, e de quem aguardava pelo resultado, que não vai acontecer.

9. Atraso nas entregas dos resultados.

Somente resultados e atendimento de necessidades, gostos e desejos justificam a execução de um projeto. E infelizmente muita gente ainda confunde meio com fim. Exemplo? A caravela que foi construída para a festa de 500 anos do descobrimento do Brasil, mas que foi entregue com quatro meses de atraso. Bem depois da festa.

10. Acréscimo desnecessário de custos.

É o que chamamos de custo da não qualidade. Sempre que falhamos na análise ou na decisão ou ela é intempestiva, automaticamente estamos atrasando a solução e crescendo custos e atrasando receitas.

É a máxima de que sempre, mas sempre mesmo, é melhor prevenir do que remediar. Gerir é tomar decisão o tempo todo e na hora certa. E talvez não exista pior decisão do que a não decisão, ou a decisão postergada, procrastinada, deixada para depois, um hábito brasileiro. Só que este comportamento em projetos pode ser fatal.

Fonte: <http://www.canaldaestrategia.com.br/?p=4702>