

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE**

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”

ESPECIALIZAÇÃO EM GERÊNCIA DE PROJETOS

MARIA GEILDES ALVES SIMÕES

**DESEMPENHO DOS PROJETOS: por que os projetos
falham**

Aracaju – SE
2010

MARIA GEILDES ALVES SIMÕES

**DESEMPENHO DOS PROJETOS: por que os projetos
falham**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação
e Extensão da FANESE, como requisito
para obtenção do título de Especialista em
Gerência de Projetos, sob a orientação do
Prof. José Guilherme da C.C. Filho.**

Aracaju – SE
2010

MARIA GEILDES ALVES SIMÕES

**DESEMPENHO DOS PROJETOS: por que os projetos
falham**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de
Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de
Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título
de Especialista em Gerência de Projetos.

Nome Completo do Avaliador

José Guilherme da C.C. Filho

Maria Geildes Alves Simões

Maria Geildes Alves Simões

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), 22 de março de 2010.

RESUMO

O conceito de projeto, de acordo com a literatura especializada (GUIA PMBOK®), refere-se a uma iniciativa temporária com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultados únicos. Os projetos podem ser realizados por uma única pessoa ou muitas pessoas, e sua duração pode variar de algumas semanas a alguns anos e, ainda, podem envolver uma unidade organizacional ou mais de uma. Dentro de uma organização, os projetos são atividades que não fazem parte dos limites operacionais, sendo, portanto, uma forma de alcançar o plano estratégico de uma empresa ou organização. Para que um projeto possa alcançar ou superar as necessidades e expectativas das partes interessadas é necessário seu planejamento e acompanhamento, processos de gerenciamento de projetos que, segundo o próprio PMBOK, significa aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas para atender aos objetivos. O gerenciamento de projetos oferece às organizações um apanhado completo de processos gerenciais dentro de um cenário de grande competição e falta de recursos. Cabe ao gerente de projetos a responsabilidade pela realização dos objetivos do mesmo dentro do escopo, tempo e custo planejados, considerados "restrição tripla", tendo ainda a qualidade do projeto como uma quarta variável diretamente afetada pelo equilíbrio das três anteriores. Dessa forma, gerenciar projetos significa manter os riscos de fracasso em um nível muito baixo ou zero, requisito necessário durante o seu ciclo de vida. Neste contexto, pode-se afirmar que um projeto bem sucedido é aquele realizado conforme o planejado. Este artigo pretende apresentar, por que, mesmo utilizando as melhores práticas em gerenciamento de projeto, o índice de fracasso é elevado. Então, por que os projetos falham?

Palavras-chave: Projeto bem sucedido. Projetos falham. Habilidades do gerente de projetos. Desempenho dos Projetos.

LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

TABELA 1 – Definição dos Processos.....	11
TABELA 2 – Visão Geral dos 44 Processos.....	12
TABELA 3 – Processos de Controle	13
TABELA 4 – Dados do Desempenho do Projeto.....	16
TABELA 5 – Habilidades do Gerente de Projetos (Kezner).....	18
TABELA 6 – Habilidades do Gerente de Projetos (Shtub, Bard & Globerson).....	18
GRÁFICO 1 – Estatísticas sobre Projetos	08
GRÁFICO 2 – Habilidades do Gerente de Projetos	19
FIGURA 1 – Ciclo PDCA nos Projetos.....	13
FIGURA 2 – Habilidades do Gerente de Projetos (Vargas).....	20

SUMÁRIO

RESUMO	03
LISTAS DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS.....	04
1 INTRODUÇÃO.....	06
2 PROJETOS NAS TRÊS ÚLTIMAS DÉCADAS.....	07
3 PRINCIPAIS CAUSAS DE FRACASSO RELACIONADO AO DESEMPENHO DO PROJETO.....	08
4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O DESEMPENHO DOS PROJETOS.....	11
5 IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS.....	17
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	23
ABSTRACT.....	25

1 INTRODUÇÃO

Aplicando as melhores práticas de gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK®), cabe ao gerente de projetos, juntamente com a sua equipe, a responsabilidade pela determinação dos processos necessários para alcançar os objetivos do projeto. Os processos de iniciar, planejar, controlar e encerrar um projeto interagem entre si e podem ser organizados nas nove áreas existentes: escopo, tempo, custo, qualidade, integração, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições, contendo cada uma dessas áreas um detalhamento específico e uma abrangência própria, porém integradas entre si, formando um todo único e organizado, consistindo no bom gerenciamento dessas interações no alcance satisfatório das expectativas das partes interessadas, porém, não se pode, no entanto, afirmar previamente que gerenciar os desempenhos das nove áreas descritas pelo PMBOK (GUIA PMBOK®) seja suficiente para garantir o sucesso do projeto.

Sabe-se, entretanto, através de pesquisa realizada pela Standish Group (1994-2001), citado por SOTILLE (pmtech), que somente 16% dos projetos são bem sucedidos, e que alcançar o sucesso do projeto está longe de ser uma fórmula simples e direta. Muitas dimensões e medidas de desempenho devem ser consideradas, bem como a importância da figura do gerente de projetos para conduzi-los com sucesso.

Este artigo enfoca o baixo índice de sucesso dos projetos e pretende apresentar uma relação entre o gerenciamento dos mesmos, enfatizando o papel do gerente de projetos e suas habilidades, bem como o alto índice de falhas nesses projetos. O estudo, baseado revisão de literatura, apresentará, primeiramente, um breve histórico dos projetos ao longo das três últimas décadas. Em sequência, enfocam-se as principais causas de fracasso relacionado ao desempenho de projetos. Depois, apresenta-se a relação entre o gerenciamento de projetos e o desempenho dos mesmos e, por fim, a importância prática das habilidades do gerente de projeto para o sucesso deles.

2 PROJETOS NAS TRÊS ÚLTIMAS DÉCADAS.

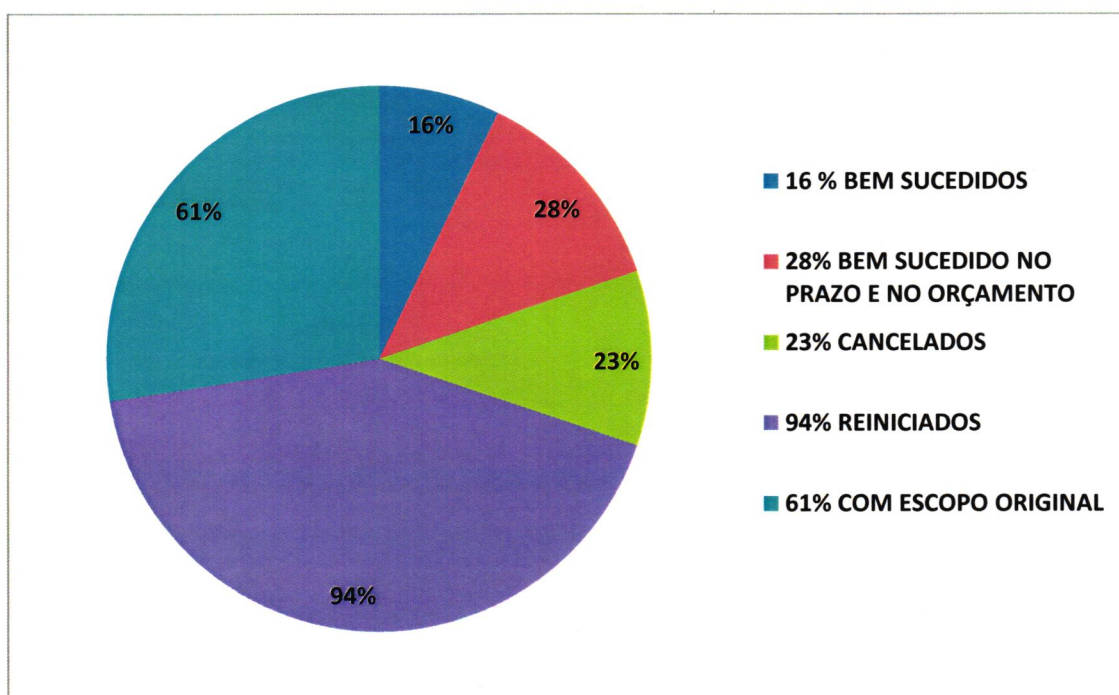
As empresas, que se tornam mais competitivas e organizadas a cada dia, disputam, acirradamente, fatias cada vez menores de um mercado composto por consumidores exigentes por qualidade, prazo e baixo custo. Responder com eficiência e rapidez as exigências desse mercado é fator primordial para continuar fazendo parte dessa fatia e manter a competitividade.

As três últimas décadas foram marcadas pelo surgimento de novos projetos. Na década de 1980 os projetos eram direcionados ao redesenho dos processos existentes nas organizações, já a década de 1990 foi marcada pela otimização e diferenciação desses processos, enquanto hoje a nova situação do mercado impulsiona as organizações a sempre reverem seus processos e a buscarem um único objetivo: ser melhor a cada dia. Esse objetivo único se traduz em uma série de ações capazes de fazer interagir os conceitos de gerência, como recursos, prazos, custos, entre outros. Dessa forma, o gerenciamento de projetos torna viável a implementação de estratégia de negócios e o gerente de projetos é peça fundamental para conduzir projetos de sucesso, sua função é “gerenciar” o progresso do projeto e, através das variáveis qualidade, custo, prazo e escopo, verificar seus desvios, fazendo com que as falhas sejam minimizadas. Entretanto, outras variáveis são encontradas como ponto de controle, sendo algumas delas possíveis de levar à existência de conflitos, tais como equipe de projeto, usuários, *stakeholders*, líderes de processos, etc., o que aumenta o risco de fracasso.

3 PRINCIPAIS CAUSAS DE FRACASSO RELACIONADO AO DESEMPENHO DO PROJETO

Considerando-se que um projeto bem sucedido é aquele que é entregue dentro do prazo e custo, com as qualidades e escopo planejados, seria correto afirmar, portanto, que projetos que fracassam correspondem somente ao não atendimento de um dos quatro fatores citados. Segundo estatísticas sobre projetos do Standish Group “Chaos Report” de 2001, citado por SOTILLE (pmtech), e demonstrado no gráfico 1.

GRÁFICO 1
Estatística sobre Projetos



Fonte: Standish Group “Chaos Report” de 2001, citado por SOTILLE (pmtech).

Na prática percebemos que existem inúmeros motivos que podem levar ao fracasso de um projeto, e os problemas mais típicos encontrados, tais como atrasos no cronograma, custos acima do planejado, insuficiência de recursos, alterações de requisitos e especificações, escopos mal definidos que levam a produtos mal projetados, cancelamento de projetos e projetos com qualidade abaixo da esperada, são frequentemente encontrados tanto em projetos de curto prazo quanto nos mais longos.

A definição descrita pelos autores e mais utilizada para o fracasso de um projeto é “quando este não atinge as metas de desempenho técnico, custo, prazo ou escopo” (LEWIS, 1999, p. 275). Complementando, outros autores descrevem um projeto de sucesso como aquele cujo produto é entregue com alto nível de qualidade, além de estar de acordo com o cronograma e os custos estimados. Cleland & Ireland (2002, p. 2) confirmam que “a palavra sucesso é empregada quando se quer exprimir que foi alcançada alguma coisa que se desejava, que foi planejada ou tentada”. Nesse ponto Vargas (2003, p. 18) também analisa o sucesso de um projeto pelo ângulo do planejamento quando afirma que “um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado”.

Kerzner (2003, p. 6) amplia o conceito de sucesso de um projeto acrescentando outros fatores, dentre os quais se “inclui completar o projeto

- dentro do período de tempo alocado;
- dentro do custo orçado;
- no nível apropriado de desempenho ou especificação;
- com a aceitação pelo cliente/ usuário;
- com poucas ou mutuamente acordadas mudanças de escopo;
- sem atrapalhar o fluxo principal de trabalho da organização;
- sem mudar a cultura corporativa”.

Segundo Cleland & Ireland (2002), tanto o sucesso quanto o fracasso de um projeto pode ser percebido pelos *stakeholders*, partes interessadas no projeto. Dessa forma, a avaliação do desempenho do projeto visto, de forma subjetiva, diretamente por quem o avalia, e trata tanto da subjetividade da avaliação do desempenho dos projetos quanto da avaliação dos aspectos internos e externos da organização. Porém, por ser subjetiva, essa visão varia de acordo com o observador, sendo, portanto, necessário definir e classificar um projeto como bem sucedido, criando critérios do que se considera fracasso e sucesso, que devem ser acordados pelas partes interessadas no início do projeto. Os autores Lewis (1999) e Pennpaker & Grant (2003) também compartilham de tal pensamento.

Pinto & Slevin (1988) enfatizam a dependência do observador no conceito de sucesso em projetos e, para seguir com o desafio do diagnóstico do desempenho de um projeto, os autores criaram um método, denominado PIP (Project Implementation Profile), com o objetivo de ajudar a identificar e medir fatores críticos de sucesso, através do QCA (Qualitative Comparative Analysis), identificados através de pesquisa de resultado de projeto bem sucedido, na qual os critérios de tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente devem ser atendidos; são eles: missão, suporte gerencial, cliente consultor, questões pessoais, questões técnicas, aceite do cliente, comunicação, monitoramento e conciliação. O método PIP considera tanto os aspectos internos ao projeto, relacionados à avaliação direta dele (custo, tempo e desempenho técnico) quanto os aspectos externos, utilização do produto entregue (uso, satisfação e efetividade).

Aliado aos pontos até o momento identificados como principais para o fracasso de um projeto, não se pode deixar de citar a importância do papel do gerente de projeto e suas habilidades, bem como seu desempenho em liderança em ambientes de projetos.

Ao gerente de projetos cabe a responsabilidade em fazer com que o projeto seja entregue conforme o planejado. Para tanto o mesmo deverá possuir habilidades necessárias, onde a principal delas refere-se à comunicação, a qual, oral ou escrita, ocupa 90% do tempo de um projeto; também é necessário saber gerenciar e solucionar conflitos e problemas, influenciar no sentido de convencer pessoas a tomarem decisões que por si só não tomariam; negociar muitas vezes para alcançar o objetivo através de um acordo entre as partes envolvidas, assegurar que o foco no objetivo do projeto seja mantido; expressar a liderança, obtendo consenso para as metas estratégicas, estabelecendo diretrizes, inspirando e motivando pessoas, criando espírito de equipe e gerenciando as partes interessadas de forma a mantê-las informadas quanto ao desenvolvimento do projeto; e, por fim concentrar-se nos resultados para que o trabalho seja finalizado de acordo com as exigências.

4 GERENCIAMENTO E DESEMPENHO DOS PROJETOS

Um projeto é composto por processos, sendo estes “uma série de ações que geram um resultado”. Os processos de gerenciamento de um projeto, ou grupo de processos, são divididos em cinco: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, os quais estão apresentados na tabela 1, acompanhados de breve descrição (GUIA PMBOK®).

TABELA 1
Definição dos Processos

Iniciação	Autorização do projeto ou fase do projeto.
Planejamento	Definição e planejamento das ações para alcançar os objetivos do projeto.
Execução	Coordenar pessoas e recursos para realizar o plano.
Controle	Monitoramento do projeto para verificar se os objetivos estão sendo atingidos e, se necessário, definir ações corretivas.
Encerramento	Formalizar a aceitação do projeto ou fase e encerrá-lo de forma organizada.

Fonte: Karsten (Beringer Consulting).

Para que um projeto seja bem-sucedido, o gerente de projetos, juntamente com a equipe do projeto, deve determinar os processos adequados dentro desses grupos de processos de gerenciamento, que de acordo com o guia PMBOK totalizam 44 processos, distribuídos nas nove áreas de conhecimento existentes, conforme tabela 2.

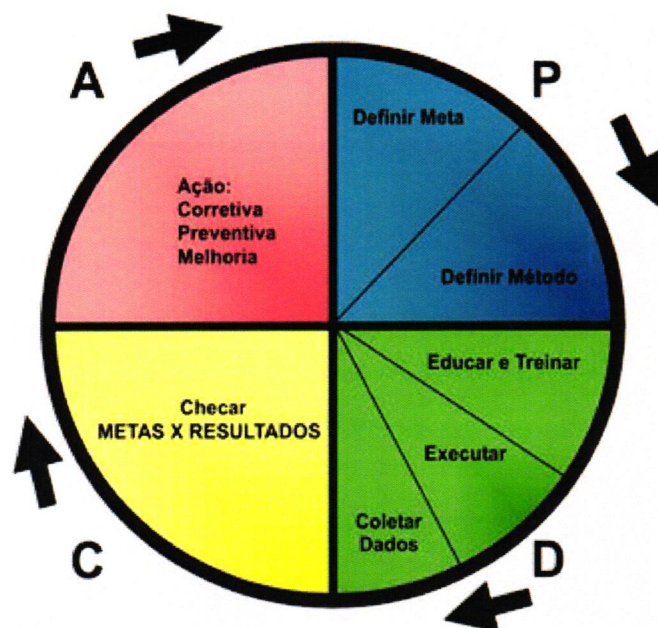
TABELA 2
Visão Geral dos 44 Processos

Área/Grupos de Processos	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Integração	Desenvolver o Termo de Abertura Desenvolver a Declaração do Escopo	Desenvolver o Plano de Gerenciamento	Garantir a Execução do Projeto	Controlar o Trabalho do Projeto Controlar as Mudanças	Encerrar o Projeto
Escopo		Planejar o Escopo Definir o Escopo Criar a WBS		Verificar o Escopo Controlar o Escopo	
Tempo		Definir as Atividades Sequenciar as Atividades Estimar os Recursos das Atividades Estimar a Duração das Atividades Desenvolver o Cronograma		Controlar o Cronograma	
Custo		Desenvolver a Estimativa dos Custos Desenvolver o Orçamento		Controlar os Custos	
Qualidade		Planejar a Qualidade	Realizar a Garantia da Qualidade	Realizar o Controle da Qualidade	
RH		Planejar os Recursos Humanos	Mobilizar a Equipe do Projeto Desenvolver a Equipe do Projeto	Gerenciar a Equipe do Projeto	
Comunicação		Planejar as Comunicações	Distribuir as Informações	Elaborar Relatórios de Desempenho Gerenciar os Stakeholders	
Risco		Planejar o Gerenciamento de Riscos Identificar os Riscos Análise Qualitativa dos Riscos Análise Quantitativa dos Riscos Planejar as Respostas aos Riscos		Monitorar e Controlar os Riscos	
Aquisições		Planejar as Aquisições Planejar as Contratações		Administrar os Contratos	Encerrar os Contratos

Fonte: Karsten (Beringer Consulting).

Embora os grupos de processos estejam a todo tempo interagindo entre si, de forma que muitos processos sejam repetidos e revisados durante o projeto e fazendo, dessa forma, analogia ao ciclo PDCA (*plan-do-check-act*, planejar-fazer-verificar-agir), é possível ver, na figura 1, que o desempenho do projeto é monitorado e medido regularmente dentro do processo de controle, no qual os desvios são identificados, podendo gerar ajustes no planejamento e também aplicadas algumas ações corretivas, antecipando-se aos problemas, durante o processo de execução.

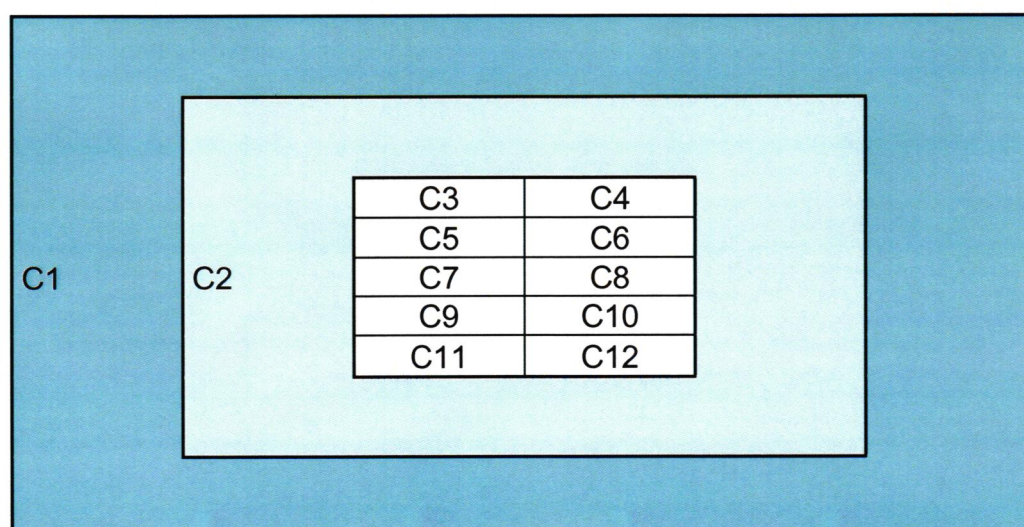
FIGURA 1
Ciclo PDCA nos Projetos



Fonte: <http://sempreon.blogspot.com/2007/09/ciclo-pdca-gerenciamento-projetos.html>

O grupo processos de controle envolve 12 processos, apresentados na tabela 3, que se realizados de acordo com as boas práticas do gerenciamento de projetos poderão assegurar que as principais áreas, quais sejam escopo, prazo, custo e qualidades, sejam monitoradas e ocorram de acordo com o planejado, conforme descrito a seguir:

TABELA 3
Processos de Controle



Fonte: Karsten (Beringer Consulting).

LEGENDA:

C1: Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	C2: Controlar as Mudanças
C3: Verificar o Escopo	C4: Controlar o Escopo
C5: Controlar o Cronograma	C6: Controlar os Custos
C7: Realizar o Controle da Qualidade	C8: Gerenciar a Equipe do Projeto
C9: Elaborar Relatórios de Desempenho	C10: Gerenciar os <i>Stakeholders</i>
C11: Monitorar e Controlar os Riscos	C12: Administrar os Contratos

Monitorar e controlar o trabalho do projeto é um processo que deve ser realizado durante todo o projeto e inclui a coleta, medição e disseminação de informações sobre o desempenho em relação ao escopo, cronograma, custo, qualidade e riscos; identificando as áreas que necessitam de atenção especial, gerando recomendações de ações corretivas e também previsões sobre condições e eventos futuros do projeto; dentro desse monitoramento e controle do projeto, o controle das mudanças deve ser realizado tendo em vista que raramente um projeto é executado conforme o planejado, portanto mudanças podem ocorrer durante a fase de execução, solicitadas pelos *stakeholders* ou até percebidas antecipadamente pela equipe ou gerente de projetos. Tais mudanças devem ser gerenciadas e analisadas quanto ao impacto no plano de gerenciamento do projeto e se aprovadas deverão ser formalizadas, cabendo ao gerente de projetos uma postura pró-ativa frente às mesmas;

Compondo o controle das Mudanças e o controle do projeto como um todo estão os dez demais processos, onde a verificação e controle do escopo referem-se à aceitação formal do escopo do projeto terminado e das entregas parciais (termo de aceite). O objetivo é garantir que cada entrega foi concluída de forma satisfatória, embora o controle do escopo seja feito através das mudanças solicitadas, as quais, se aceitas, atualizam-se a WBS (*Work Breakdown Structure*) e o seu dicionário. Esses momentos de verificação são mais claramente identificados no processo de planejamento do projeto. O

controle do escopo também pode gerar ações para melhorar o desempenho do projeto.

Também faz parte do processo de Controle Integrado de Mudanças o controle do cronograma. Processo tão importante quanto o controle de escopo, que se refere à identificação e análise dos fatores que criam mudanças no prazo do projeto e que impactam nas demais áreas de gerenciamento que, a depender das mudanças, poderá ser necessário refazer e atualizar o planejamento e as premissas do cronograma.

O processo controle de custos, o qual pode ser altamente afetado pelas mudanças ocorridas tanto no escopo quanto no prazo, inclui a análise das variações negativas e positivas, e deverá não somente identificar o tamanho e a razão dessas variações, como também fazer previsões orçamentárias para o restante do projeto, registrando ocorrências na linha de base dos custos e informando as partes interessadas. Cabe ao gerente de projeto evitar que mudanças incorretas, inadequadas ou não aprovadas sejam incluídas nos custos.

Após o monitoramento e controle do escopo e prazo, é possível medir o desempenho de um projeto, tarefa que deverá ser feita e ou monitorada pelo gerente de projeto, através de algumas técnicas existentes e eficazes, tais como a análise do valor agregado (Earned Value Management – EVM) a qual compara o que se obteve com o que foi gasto até determinada data e identifica o desempenho do projeto em relação ao prazo, custo e escopo através dos indicadores: valor planejado (VP), custo real (CR) e valor agregado (VA), definidos na tabela 4. Com isso pode-se chegar às variações de custo e prazo e aos seus indicadores de desempenho, bem como as estimativas de término do projeto. Com tais resultados, é feito o controle de qualidade de um projeto o que visa monitorar os resultados obtidos a fim de determinar se estão de acordo com os padrões de qualidade planejados, identificando e eliminando as causas dos resultados insatisfatórios.

TABELA 4
Dados do Desempenho do Projeto

VP	Valor Planejado	Custo do trabalho orçado para uma atividade durante determinado período.
		Definido no orçamento durante o Planejamento.
CR	Custo Real	Custo do trabalho até a data real.
		Inclui custos diretos e indiretos.
VA	Valor Agregado	Valor do trabalho concluído até a data.

Fonte: Karsten (Beringer Consulting).

Além de todos os controles descritos anteriormente, o controle e monitoramento de riscos durante um projeto são muito importantes e devem ser vistos como um processo contínuo. Os riscos encontrados devem ser tratados quanto aos impactos, prioridades, plano de respostas (ações corretivas e preventivas) e responsabilidades, de forma que o mesmo não venha a se tornar um problema; diferente dos demais pontos de controle, o controle de riscos deve ser uma preocupação de toda a equipe e não apenas do gerente de projetos.

Cabe ao gerente do projeto a elaboração de relatórios de desempenho envolvendo a coleta de dados, comparando os resultados parciais do projeto com o plano definido e comunicando às partes interessadas. Esses relatórios devem ser apresentados, preferencialmente, de forma gráfica, em reuniões periódicas (*Status Report*) onde a “saúde” do projeto é discutida.

5 IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS

Sendo o gerenciamento de projetos um processo que inclui várias atividades, como planejar, colocar em ação o plano e acompanhar o progresso; e sendo o gerente do projeto a pessoa responsável por assegurar que as técnicas propostas pelo PMBOK sejam aplicadas e seguidas, então, considerando-se do ponto de vista gerencial, isso requer do gerente de projetos habilidades múltiplas. Quais seriam, portanto, essas habilidades práticas necessárias para que o gestor, detentor de tão grande responsabilidade, possa produzir projetos de sucesso?

O desempenho das habilidades do gerente de projetos é assunto e tema de muitos artigos, tamanha é a sua importância. Nesse sentido, a figura do gerente de projetos passa a ser o centro diretivo de um tipo de organização, projetos, necessitando, pois, desenvolver ações críticas de integração como recurso fundamental para o seu trabalho.

A estrutura da organização determinará, segundo Stuckenbruck (apud CABLE & ADAMS, 1996), a intensidade do poder emanado pelo gerente. A maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo e sua estrutura organizacional influencia no poder de tomada de decisões do gerente de projetos. As organizações funcionais, matriciais e por projeto caracterizam, dentro das empresas, a estrutura e hierarquias a serem seguidas.

De acordo com o poder emanado ao gerente de projetos, existem, para Kerzner (1992), dez importantes habilidades inerentes a ele, as quais estão expressas na tabela 5. Já para os autores Shtub, Bard & Globerson (1994) foram identificadas oito habilidades gerenciais que o gerente de projetos deve ter para administrar com sucesso um projeto, apresentadas na tabela 6.

TABELA 5
Habilidades do Gerente de Projetos (Kerzner)

Habilidades	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho.
Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e os <i>stakeholders</i> do projeto.
Resolução de Conflito	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto.
Competência Técnica	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto.
Planejamento	Capacidade de elaborar planos e executá-los.
Organização	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto.
Empreendedor	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto.
Administração	Capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc.
Suporte Gerencial	Capacidade de gerenciar as interfaces com os <i>stakeholders</i> - principalmente com a alta administração.
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.

Fonte: Kerzner (1992).

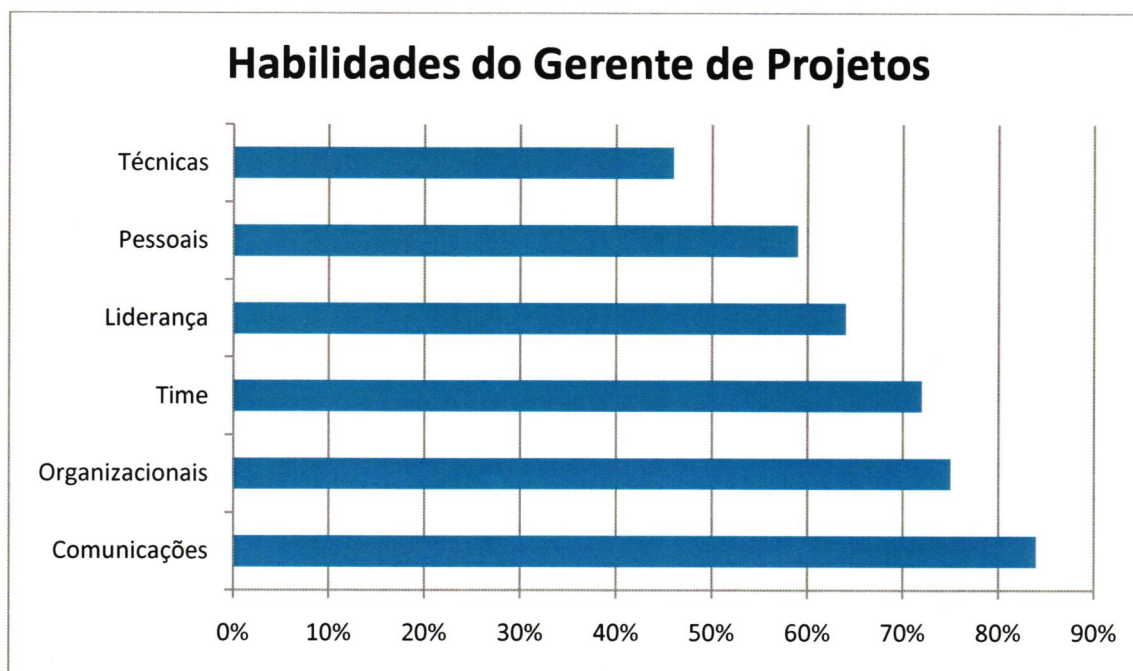
TABELA 6
Habilidades do Gerente de Projetos (Shtub, Bard & Globerson)

Habilidades	Características
Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazer cumpri-las.
Administrador do Tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.
Negociador	Capacidade de negociar com as várias entidades que participam do projeto.
Técnico	Capacidade de definir o objetivo e escopo do projeto.
Comunicação	Capacidade de estabelecer um sistema de informação no projeto.
Relação com o Cliente	Capacidade de contratar fornecedores e de relacionar-se com os clientes.
Relação Humana	Capacidade de gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas.
Orçamento	Capacidade de elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.

Fonte: Shtub, Bard & Globerson (1994).

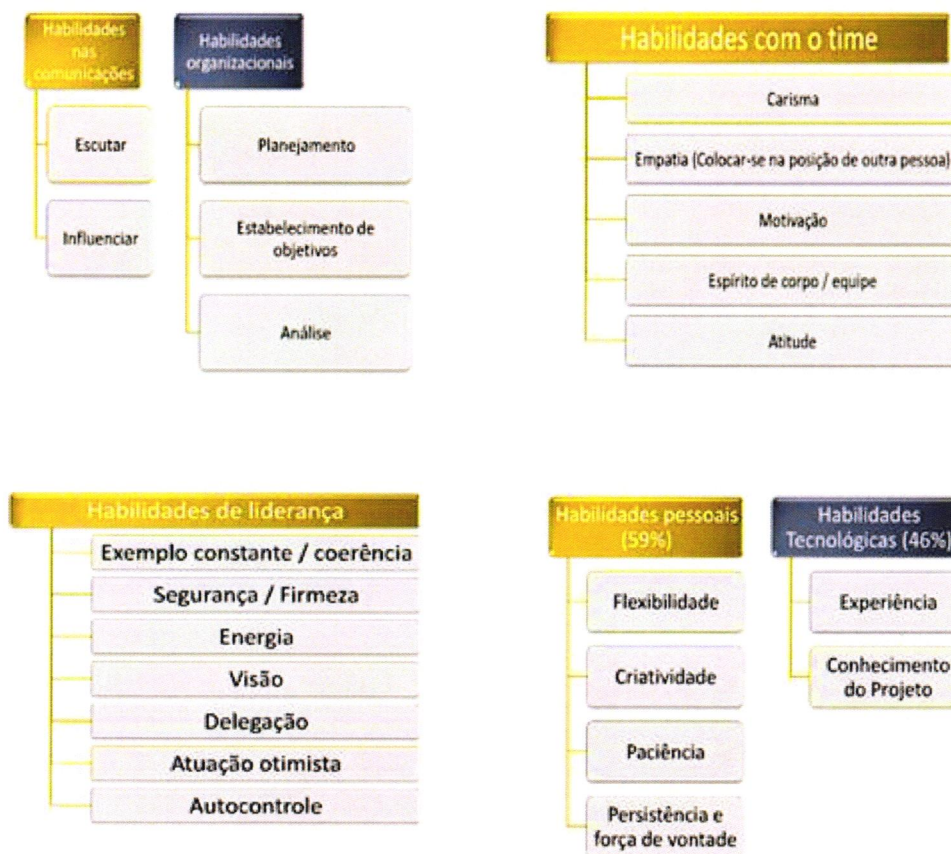
Segundo o autor Ricardo Vargas, para o bom gerenciamento de projetos, o gerente de projetos deve possuir as habilidades a seguir, enfatizadas em ordem de prioridade, de acordo com pesquisa realizada por Posner, citado por Verma (1995), envolvendo 287 gerentes de projetos de pequeno e médio porte: habilidades nas comunicações (84%), habilidades organizacionais (75%), habilidades com o time (72%), habilidades de liderança (64%), habilidades pessoais (59%) e habilidades técnicas (46%), as quais estão representadas no gráfico 2 e acompanhadas de um breve comentário na figura 2. Para Vargas, existe uma carência muito grande das habilidades humanas (*soft skill*) em gerente de projetos, e destaca, além das descritas acima: gestão do poder, gestão de conflitos, gestão de stress, atitude diante do risco e persistência.

GRÁFICO 2
Habilidades do Gerente de Projetos (Posner)



Fonte: http://www.divus.com.br/editor/arquivos/Divus_GP.ppt.

FIGURA 2
Habilidades do Gerente de Projetos (Vargas)



Fonte: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/slides/78/>>

Pode-se perceber, portanto, através da literatura, que as características das organizações, o fato de escolher gerentes de projetos que somente se destacam em suas especialidades técnicas, gerentes que possuem poucas habilidades de relacionamento interpessoal e que não são bons articuladores, somente irá contribuir para um projeto com gerência ineficiente, levando possivelmente ao fracasso o projeto por ele gerenciado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do grande crescimento organizacional das empresas, que a cada dia buscam enfaticamente qualidade, prazo e baixo custo, impulsionando as organizações a sempre reverem seus processos e a buscarem um único objetivo, que é serem melhores a cada dia, as três últimas décadas foram marcadas pelo surgimento de novos projetos.

Porém, percebe-se que não basta apenas implementar projetos dentro de uma organização, faz-se necessário gerenciar os projetos que surgem e, acima de tudo, gerenciar empregando as melhores práticas e técnicas de gestão descritas no Guia PMBOK, em que a figura do gerente de projetos, juntamente com a sua equipe, tornam-se peças fundamentais e são capazes de alcançar os melhores resultados, atribuindo, dessa forma, vantagem competitiva da organização diante da concorrência.

Pode-se observar que, embora o número de projetos nas últimas décadas tenha aumentado, também o número de projetos que fracassam é muito grande, porém não existe uma causa única e principal para esse índice de fracassos encontrados através de pesquisas em projetos de médio e grande porte. Causas como: atrasos no cronograma, custos acima do planejado, insuficiência de recursos, alterações de requisitos e especificações, escopos mal definidos, cancelamento de projetos e projetos com qualidade abaixo da esperada são, as mais típicas, encontradas em projetos mal sucedidos.

Entretanto, o papel do gerente de projetos, empregando de forma eficiente os procedimentos adequados e necessários para o planejamento do projeto e para o monitoramento dos 12 processos de controle existentes durante as fases do projeto (PMBOK), antecipando-se aos problemas durante a fase de execução, bem como as habilidades requeridas, é fundamental para tornar o projeto bem sucedido e impedir que causas de fracassos façam parte de uma estatística já comprovada, mas que poderá ser mudada.

Dentre as habilidades requeridas para o gerente de projetos, as relacionadas ao lado humano (soft skills) sobrepõem-se às técnicas, sendo a comunicação, a liderança (capacidade que o líder tem de inspirar pessoas na direção necessária), o trato com o time (equipe com sinergia e ao mesmo tempo diversidade), a gestão do poder e a gestão de conflitos, uma das maiores dificuldades que o gerente tem ao conduzir projetos sendo, portanto, fundamentais para o gerente de projetos.

Todas as competências são importantes, mas a que leva à liderança é a que traz melhores resultados para a organização e para o profissional. O gerente de projetos não é um "tocador" de cronogramas, muito menos um herói realizador. Ele precisa ser o líder de uma transformação, conduzindo uma equipe a desenvolver, coordenadamente, um conjunto de tarefas executadas de forma eficiente para a obtenção do sucesso, não só para a organização, mas também para seus clientes e todos os envolvidos no projeto.

Este artigo teve por propósito contribuir no conhecimento e entendimento das causas que levam projetos a fracassar. Buscando, portanto, identificar e analisar as práticas adotadas para o gerenciamento de projetos e as habilidades fundamentais do gestor maior, o gerente de projetos, para conduzir projetos de sucesso.

REFERÊNCIAS

KARSTEN, Ricardo. **Curso de gerenciamento de projetos**. Aracaju: Beringer Consulting, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK)**. Newtown: Pennsylvania, 2004.

CLELAND, David L.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Revisão técnica Carlos A. C. Salles Jr. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

LEWIS, James P. **The project manager's desk reference**. 2. ed. United States: McGraw Hill, 1999.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 8. ed. New York: John Wiley & Sons, 2003.

SOTILLE, Mauro. **PMTech capacitação em projetos**. Palestra disponível em: http://www.pmtch.com.br/artigos/Palestra_PMTech.pdf Acesso em 17 de Janeiro de 2010.

RABECHINI JR, Roque. **A importância das habilidades do gerente de projetos**. Artigo disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n1p92a100.pdf> Acesso em: 20 de Janeiro de 2010.

VARGAS, Ricardo. **Habilidades e características do gerente de projetos**. Apresentação disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/slides/78/> Acesso em: 04/02/2010.

VARGAS, Ricardo. **7 Habilidades humanas (soft skills) para o gerente de projetos**. Podcasts disponível em: <http://www.ricardovargas.com/pt/podcasts/softskills/> Acesso em 04/02/2010.

TENSTEP, Inc. **2.3 Influências organizacionais**. Disponível em: <http://www.tenstep.com.br/br/TenStepPB/open/2.3.htm>. Acesso em 05/02/2010

LUKOSEVICIUS, Alessandro; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto; COSTA, Elder. **Maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho dos projetos**. Artigo disponível em: http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume72007/RelPesq_V7_2007_07.doc Acesso em 20/01/2010.

VERMA, Vijay K. **The Human Aspects of Project Management - Vol. Two.** Human Resource Skills for the Project Manager. Pennsylvania: Project Management Institute – PMI, 1996.

PINTO, J.K. & SLEVIN, D.P. **Critical success factors.** In: PINTO J.K. **Project management handbook.** San Francisco, Jossey – Bass Publishers, 1998.

ABSTRACT

The design concept, according to the literature (PMBOK ® Guide), refers to a temporary initiative with the goal of creating a product, service or unique results. Projects can be carried by one person or many people and their duration can vary from several weeks to several years and also may involve one or more of an organizational unit. Within an organization, the projects are activities that are not part of the operational limits and therefore one way to achieve the strategic plan of a company or organization. For a project can achieve or exceed the needs and expectations of stakeholders, it is necessary to planning and monitoring processes to manage projects according to PMBOK itself, means to apply knowledge, skills and techniques to meet the objectives. Project management provides organizations with a complete overview of management processes within an environment of great competition and lack of resources. It is the project manager with responsibility for achieving the objectives of the project within scope, time and cost planned, considered "triple constraint", and also the quality of the project as a fourth variable directly affected by the balance of the previous three, thus managing projects means keeping the risk of failure at a very low or zero, which is necessary during the life cycle of the project. In this context, it can be said that a successful project is one that is carried out as planned. This article intends to present, because even using best practices in project management, the failure rate is high. So why do projects fail?.

Keywords: Project successful. Projects fail. Skills project manager. Performance Projects.