

Identificando e Recuperando Projetos Problemáticos

Como Resgatar Seu Projeto do Fracasso

Ricardo Viana Vargas, MSc, IPMA-B, PMP
ricardo.vargas@uol.com.br
www.ricardovargas.com.br

Ricardo Viana Vargas, MSc, IPMA-B, PMP

Especialista em planejamento, gestão e controle de projetos, membro do *Project Management Institute* (PMI), maior organização do mundo voltada para a administração de projetos, da *Association for Advancement of Cost Engineering* (AAACE), da *American Management Association* (AMA), da *International Project Management Association* (IPMA) e da *Professional Risk Management International Association* (PRMIA). Recebeu em 2005 os Prêmios PMI Distinguished Award pelos destaque no voluntarismo em 2005 e PMI Product Development of the Year pelo workshop PMDome®, considerada a melhor solução do mundo em 2005 para o ensino do gerenciamento de projetos.

É autor de oito obras na área. O primeiro livro, *Gerenciamento de Projetos: Estratégia, Planejamento e Controle com o MS Project 98*, com cinco edições comercializadas, associa ferramentas informatizadas e gerenciamento de projetos no país. *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*, lançado em maio de 2000 e atualmente em sua quinta edição, propõe uma nova visão do gerenciamento de projetos, abordando, de forma prática, os principais componentes de um projeto bem sucedido. *Microsoft Project 2000: Transformando Projetos em Resultados de Negócios*, lançado em setembro de 2000 e em sua quinta reimpressão, apresenta a plataforma Microsoft para gerenciamento de projetos. *Análise de Valor Agregado em Projetos*, lançado em junho de 2002 e atualmente em sua segunda edição, apresenta uma das ferramentas de avaliação do desempenho em projetos mais adotada no mundo. *Microsoft Project 2002 Professional e Server* é a referência completa da solução de projetos corporativos da Microsoft, lançado em dezembro de 2002. *Manual Prático do Plano de Projeto*, livro lançado em julho de 2003, aborda, através de exemplos e modelos, a construção passo a passo de um plano através de um projeto de implementação de um escritório de projetos (PMO). *Microsoft Office Project 2003 Standard, Professional e Server*, lançado em junho de 2004, é o livro de referência para o trabalho utilizando o Microsoft Project 2003. O oitavo livro, *Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos*, foi escrito em co-autoria com diversos profissionais e apresenta um preparatório para o exame do PMP. É também autor do DVD *Excelência em Projetos* produzido em 2003.

É certificado pelo PMI como *Project Management Professional* (PMP), pela International Project Management Association como IPMA-B, pela Microsoft como *Microsoft Certified Product Specialist* (MCPS) e *Microsoft Certified Trainer* (MCT) em MS-Project e qualificado no indicador de preferências psicológicas Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) aplicado a estratégias de negociação, além de ser o primeiro profissional no mundo com a certificação *Microsoft Office User Specialist* em *MS Project 2002*, tendo atuado ativamente nos testes Beta de versões do *MS Project 98*, 2000, 2002, 2003 e atualmente é do time de projeto do Microsoft Office Project 12. É revisor reconhecido da mais importante referência no mundo sobre gerenciamento de projetos, o *PMBOK Guide 2000* e 2004, tendo sido membro do time de atualização do *PMBOK Guide 2004*. É *chair* da tradução oficial do *PMBOK 2004* para o português. Foi o primeiro brasileiro afiliado ao *College of Performance Management*, instituição destinada ao desenvolvimento e à capacitação em avaliação de performance em projetos e o primeiro brasileiro candidato oficial ao *PMI Board of Directors* em 2001.

É responsável por mais de 35 projetos de grande porte no Brasil, gerenciando uma equipe de mais de 500 profissionais, integralmente dedicada à terceirização e *outsourcing* em projetos nas áreas de telecomunicações, informática, finanças e energia, com um portfólio de investimentos superior a 5 bilhões de dólares.

Ministrou palestras, treinamentos e consultorias para mais de 5000 pessoas, sendo professor de gerenciamento de projetos em diversos cursos de MBA e pós-graduação em instituições brasileiras e norte-americanas. Apresentou diversos trabalhos técnicos, na área, no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa e participa do corpo editorial de revistas especializadas no Brasil e nos Estados Unidos.

É engenheiro químico e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais e é portador do *Master Certificate in Project Management* pela George Washington University. É vice-presidente de gerenciamento de projetos da Sucesu-MG, fundador do Project Management Institute – Regional Minas Gerais e Component Mentor para a América Latina do Project Management Institute Headquarters.

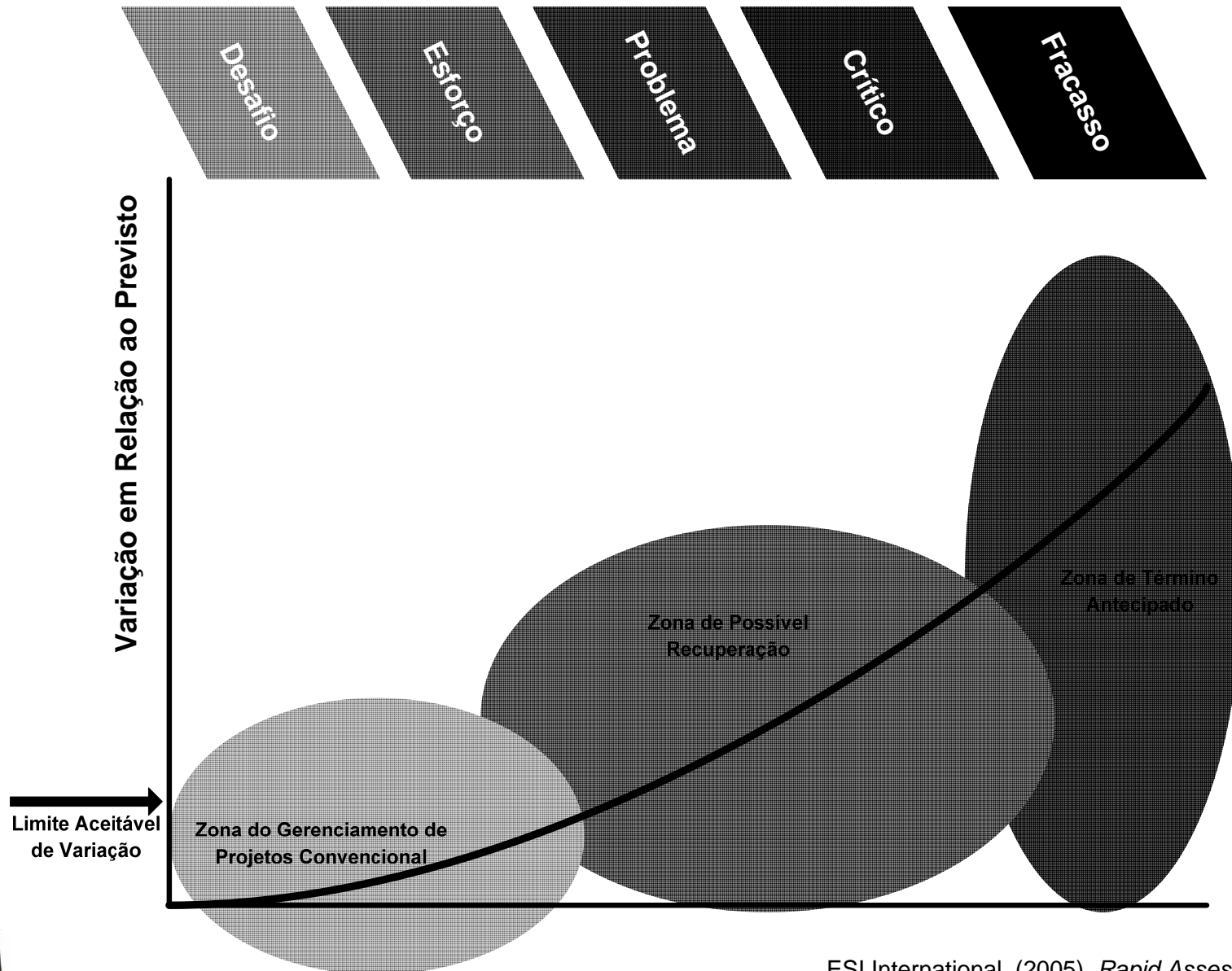


Definição de Projeto Problemático

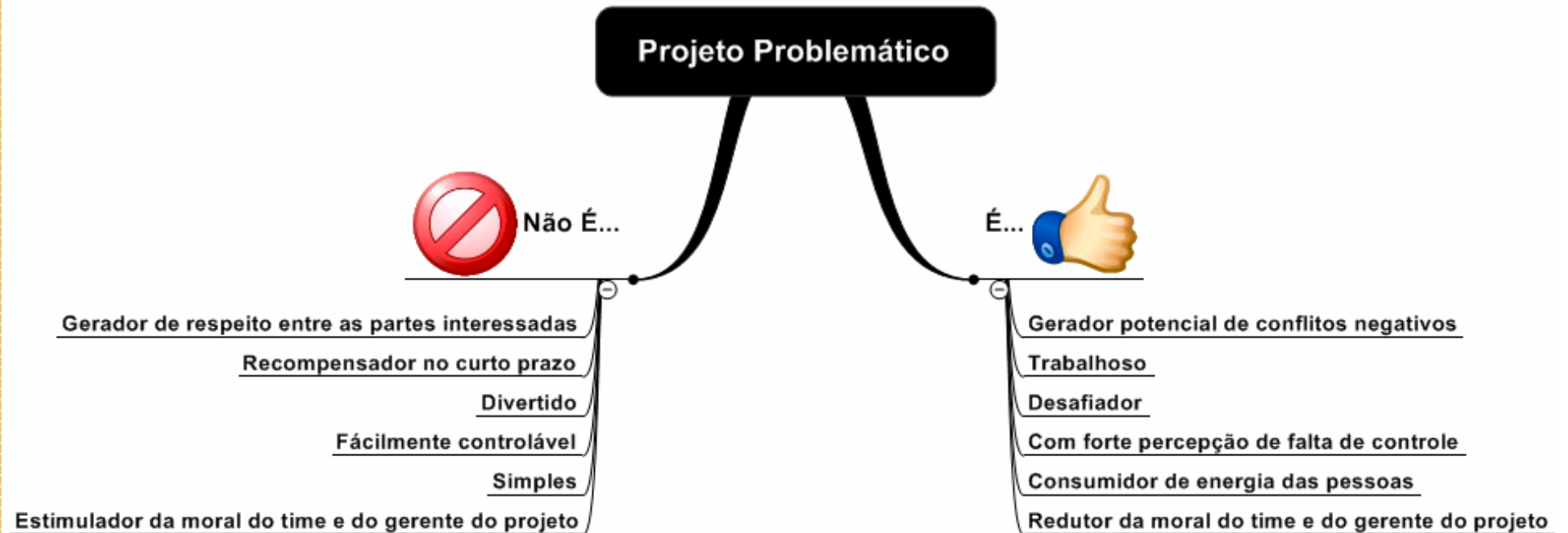
- Projeto Problemático pode ser definido como um projeto cuja variação entre o esperado e o realizado **excedeu** os limites de tolerância aceitáveis, fazendo com que ele entre em uma rota que inevitavelmente possa levá-lo ao fracasso.



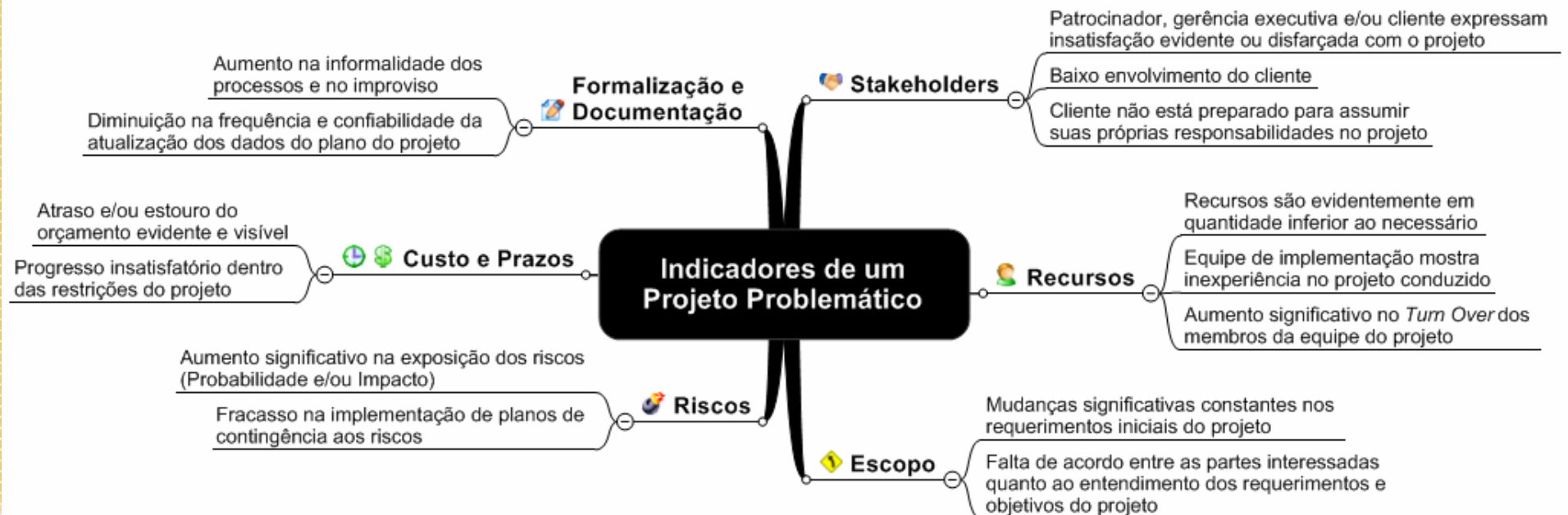
Seqüência Contínua dos Projetos Problemáticos



Percepções Sobre Projetos Problemáticos



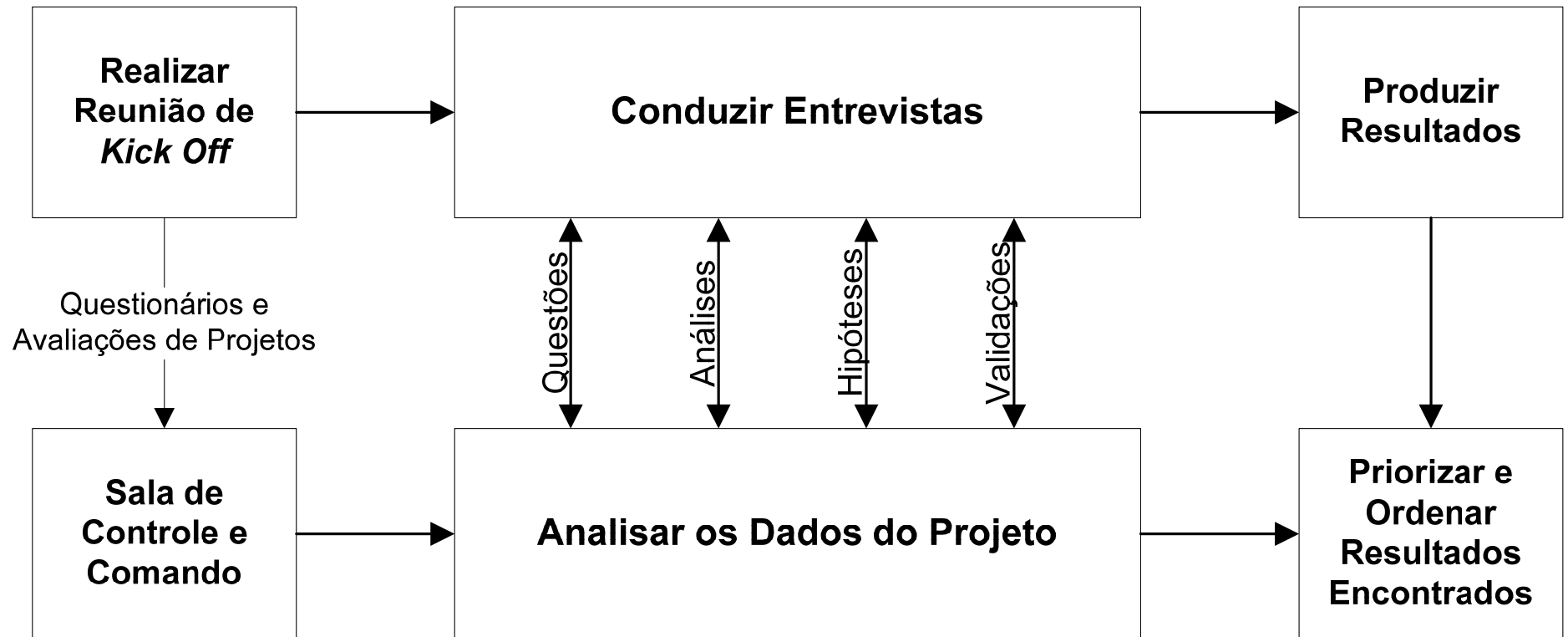
Identificando e Avaliando o Projeto Problemático



Modelo de Sinais Vitais dos Projetos Problemáticos

Sinal Vital	Variação	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

Modelo de Avaliação de um Projeto Problemático



Recuperação do Projeto X

Término do Projeto - Considerações

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

Fatores Restritivos da Recuperação

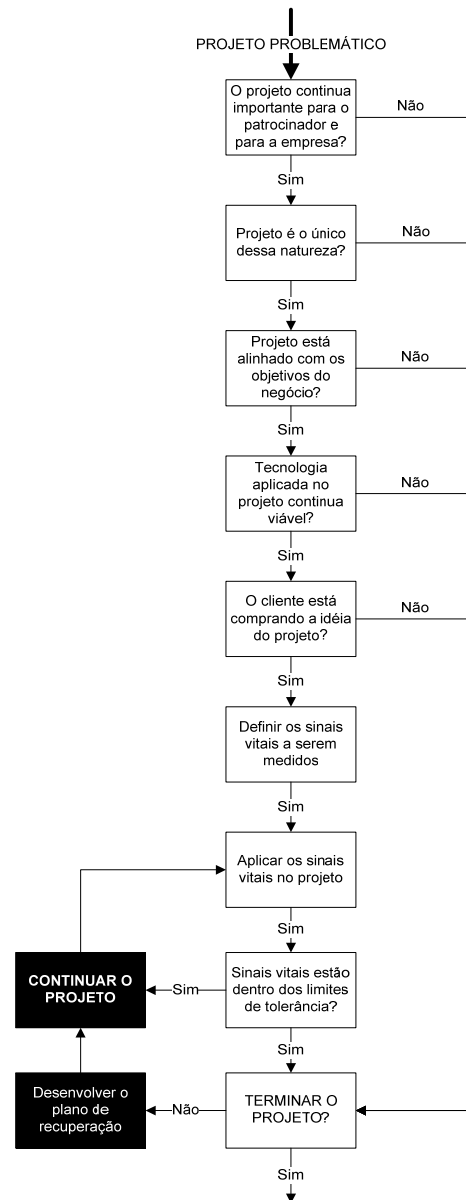
- Benefício do negócio a ser gerado pelo negócio não pode ser entregue.
- Ambiente político não é mais sustentável.
- Patrocinador do projeto não existe mais e não existe capacidade aparente de substituição.
- Necessidades de negócio se modificaram.
- Mudanças significativas na tecnologia ocorreram.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

Formas de Término Antecipado do Projeto

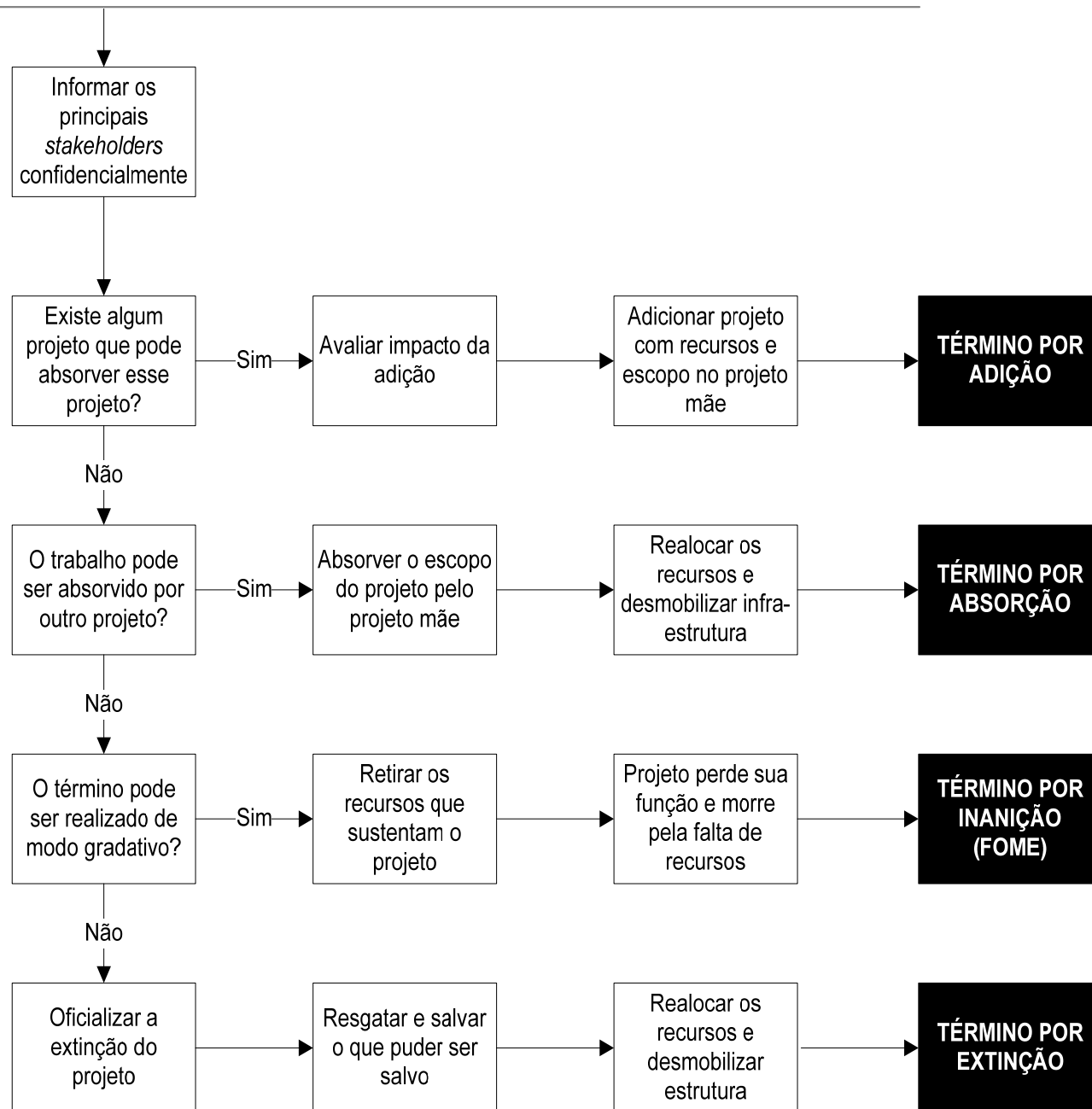
- **Adição** - Terminar o projeto adicionando o trabalho a ser feito e todos os seus recursos a um projeto maior.
- **Absorção** - Terminar o projeto absorvendo os trabalhos do projeto problemático por outro projeto, sem que os recursos e infra-estrutura acompanhem os trabalhos.
- **Inanição** - Terminar 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.

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

Fluxo do Processo de Identificação e Tomada de Decisão



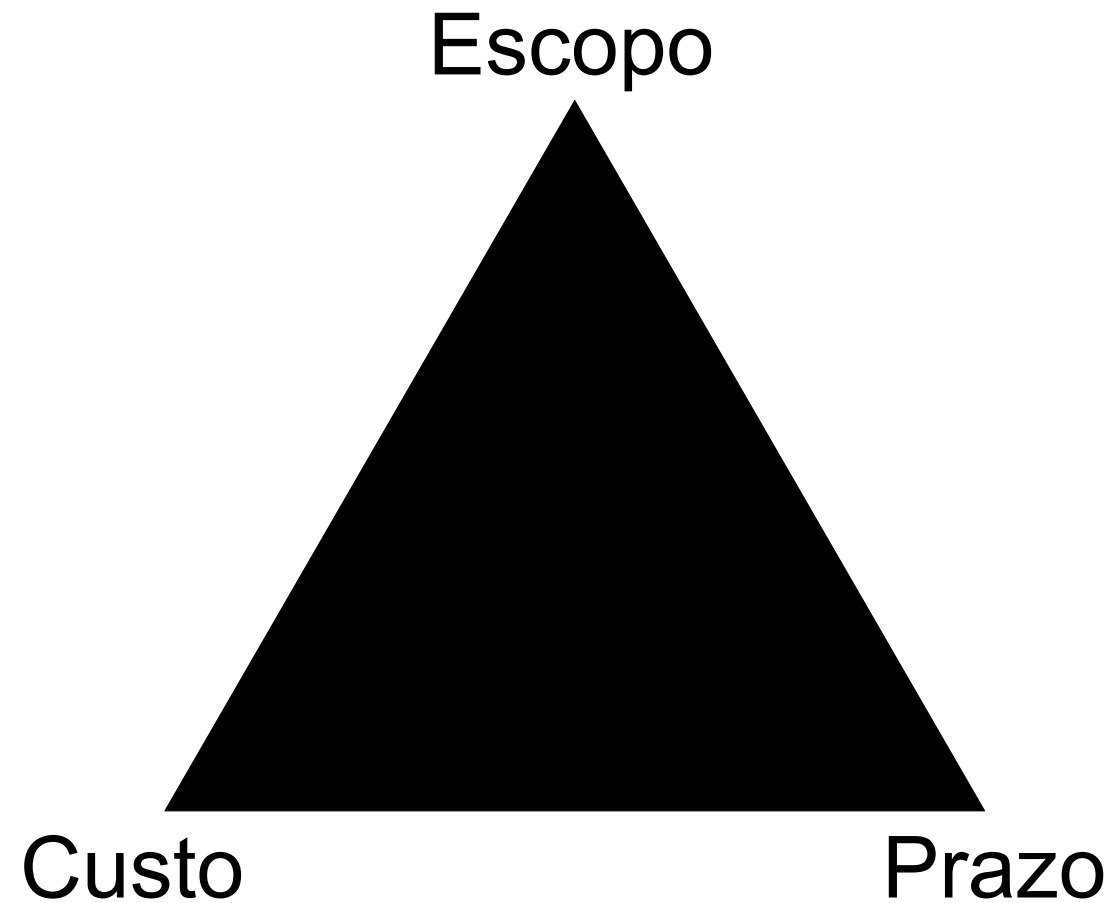
Fluxo do Processo de Identificação e Tomada de Decisão



Desenvolvendo o Plano de Recuperação

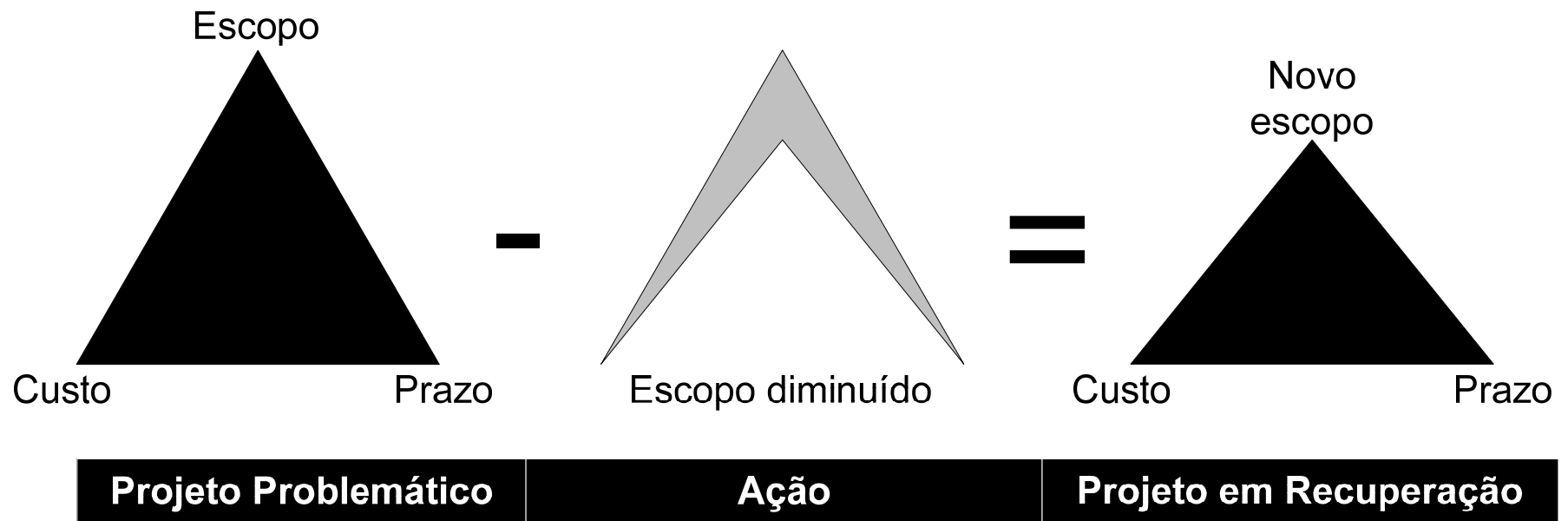
- Muitos afirmam que não interessa o que levou o projeto ao seu estágio atual, mas sim o que pode e será feito para retirá-lo dessa situação.
 - Essa é uma afirmação incorreta.
 - É muito difícil acertar em uma estratégia de recuperação sem se conhecer os fatos que geraram o problema.
 - Se os fatos geradores não forem eliminados, o projeto pode se recuperar no curto prazo, mas com o tempo, retorna ao estágio crítico de antes.
- Importante - Quando se pretende recuperar o projeto, não está se discutindo a recuperação total do projeto, mas sim a prevenção do seu fracasso total.

Restrição tripla do projeto (escopo, tempo e custo)



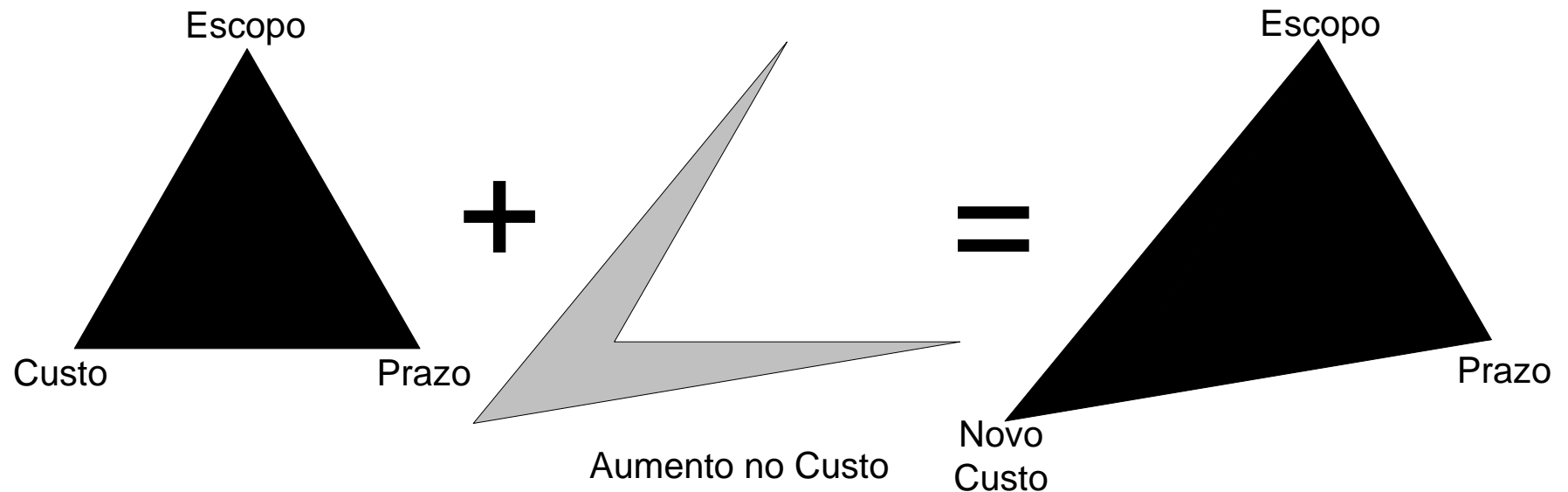
Opção 1 – Redução do Escopo

- 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.



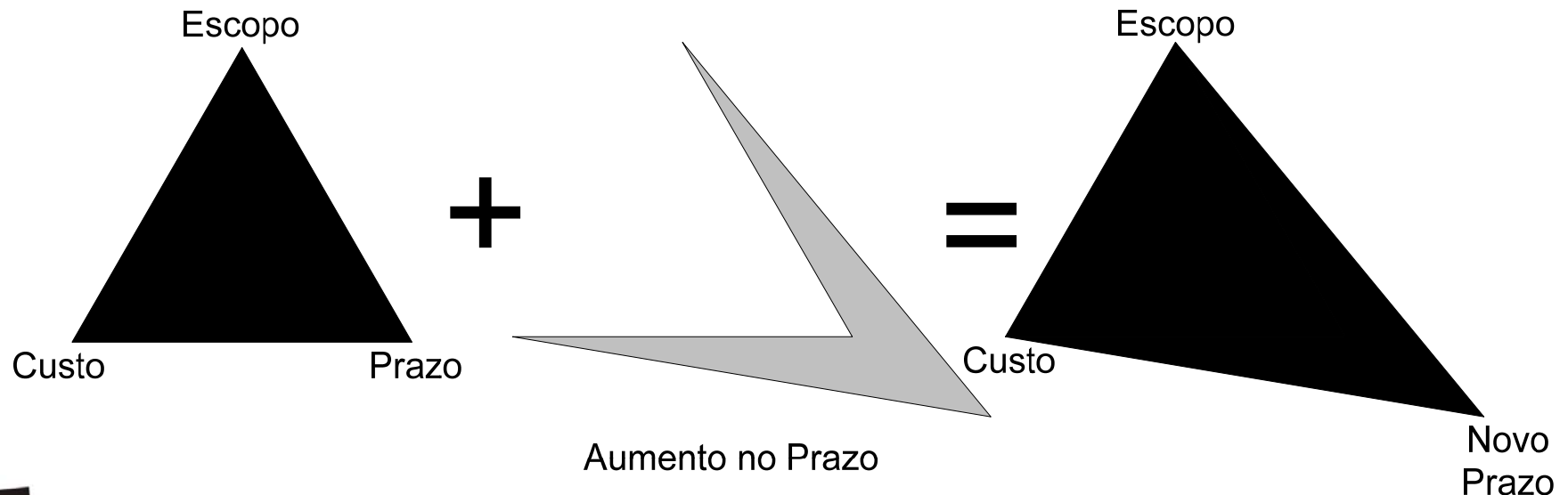
Opção 2 – Dilatação dos Custos

- Manter o escopo do projeto, dilatando os custos do projeto e mantendo o prazo previsto. Esse processo normalmente é utilizado quando o escopo do projeto não pode ser reduzido e o interesse no resultado supera o desgaste da elevação dos custos.



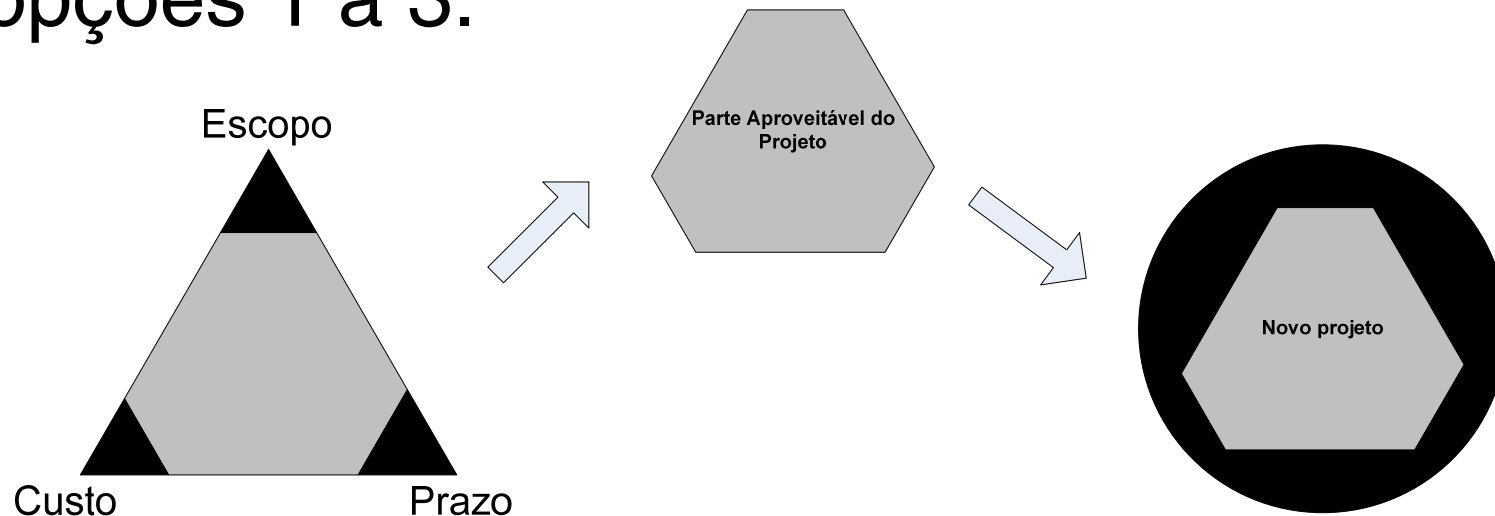
Opção 3 – Dilatação dos Prazos

- Manter o escopo do projeto, dilatando os prazos do projeto e mantendo o orçamento previsto É utilizado quando o prazo não é crítico para o projeto, onde uma desaceleração pode permitir o não aumento do custo, mantendo-se o escopo.



Opção 4 – Redefinição do Projeto

- 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.



Ações para o Sucesso da Recuperação

- 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.

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

Fatores de Sucesso e Lições Aprendidas

- Priorize sempre.
- Seja agressivo na busca pela solução.
- Proatividade é tudo.
- Estabeleça linhas de responsabilidade.
- O problema real pode não ser o problema evidente.
- Decisões pobres machucam.
- Contextualize opiniões.



Conclusões

- É importante quebrar o ciclo que gerou o problema.
 - Newton já afirmava que um corpo em movimento tende a continuar em movimento até que alguma outra força atue sobre ele em sentido contrário.
- Reconhecer que o problema existe por si só já é um problema.
- Em um projeto tão próximo assim do perigo, qual quer dia perdido é um dia jamais recuperado...

R I C A R D O
V A R G A S

Obrigado pela presença

Para maiores informações visite

www.ricardovargas.com.br

ricardo.vargas@uol.com.br