

Gerenciamento de projetos: Os Erros Fatais

setembro 12, 2008 by Paul Campbell Dinsmore

Executar projetos dentro do prazo e orçamento previsto, atender à qualidade especificada e satisfazer às expectativas da empresa proprietária do projeto são os indicadores de sucesso na administração de projetos.

Quando não atendidas estas metas, é provável que tenham ocorrido alguns erros fatais na condução do projeto.

Examinemos os erros mais comuns:

1. Falta de Visão e Planejamento Estratégico

Visão global de como implantar o projeto deverá preceder planejamento detalhado e medidas de implementação. Quando falta o "Plano Estratégico de Implantação de Projeto", a probabilidade é grande de o projeto enfrentar sérias dificuldades: equivale a colocar o "carro adiante dos bois".

2. Miopia Gerencial

A visão gerencial deverá ser voltada tanto para fora do projeto quanto para dentro, pois há inúmeros fatores aparentemente externos que influenciam fortemente o andamento dos mesmos. Por exemplo: aspectos políticos (empresarial, grupos de pressão etc.), fatores ambientais, movimentos de classe, interesses adversos ao projeto etc.

3. Pouca Ênfase em Treinamento

O sucesso da equipe de projetos depende de suas habilidades técnicas e interpessoais. Normalmente estas habilidades precisam ser aprimoradas. Para tal é preciso treinar a equipe internamente (tipo "on the job") ou em cursos externos, visando desenvolver técnicas do seguinte tipo:

- Conceitos de Administração de Projetos
- Planejamento Estratégico e Detalhado
- Administração de Conflitos: Orçamentos e Controle de Custos

4. Omissão Gerencial por Falta de Autoridade

O gerente/coordenador do projeto possui toda autoridade necessária para fazer seu projeto atingir os objetivos, mesmo que possa lhe faltar autoridade formal. Para tal é preciso explorar autoridade implícita, através da competência e habilidade gerenciais.

A falta de autoridade formal (aliás bastante comum) não pode impedir que o gerente/coordenador, através de negociação, articulação, persuasão e motivação, consiga atingir os objetivos previstos.

5. Gerenciamento Inadequado do "Ciclo de Vida" do Projeto

A atuação gerencial em projetos deve variar em função do estágio em que o projeto em questão se encontra. Um enfoque único do início ao fim será desastroso. A abordagem gerencial deve ser ajustada para atender às necessidades peculiares das fases distintas de conceituação, planejamento, desenvolvimento, implantação e geração.

6. Falta de Desempenhar o papel "Agente de Mudança"

Administrar projetos equivale a dizer gerenciar mudança.

É através da tomada de iniciativa que se gerencia mudança e se implanta projetos. É preciso quebrar a inércia, tomar decisões corajosas, ultrapassar barreiras, agir com oportunismo. O líder do projeto e seus auxiliares-chave, portanto, precisam vestir a camisa do verdadeiro agente de mudança.

7. Dimensionamento Inadequado de Sistemas de Controle

Excesso de controle, ou falta do mesmo, são falhas comuns no gerenciamento de projetos. Os sistemas devem ser de comprovada aplicabilidade, isto é, já utilizados em outros projetos com sucesso, e de fácil uso e manipulação. A supervalorização ou subestimação do sistema de controle pode distorcer o rumo do projeto.

8. Falta de Apoio Superior

O projeto bem sucedido depende de "cobertura" e apoio superior. O gerente/coordenador/líder deverá contar com pessoas que podem agir em termos políticos e empresariais a favor do projeto. Este apoio deve ser dado através de um "Conselho de Projeto", composto de pessoas que possam influenciar grupos ligados ao projeto ou, ainda, na pessoa de um dirigente de nível na empresa. A iniciativa de articular o apoio superior poderá partir da alta administração ou do gerente do projeto.

9. Falta de Integração da Equipe

É a equipe entrosada que consegue atingir metas do projeto. A equipe não integrada, mesmo sendo composta por grandes valores individuais, dificilmente produzirá a sinergia necessária para bem implantar um projeto. É preciso investir em programas de integração e treinamento.

Tenho observado estes erros fatais em projetos nos campos de engenharia, construção, informática e novos produtos. Em todos os campos de atividades, no entanto, podem ser evitados.

A rigor, o primeiro erro – "falta de visão e planejamento estratégico" – dá margem aos demais pecados se apresentarem. Através da visão estratégica global para o campo de implantação, poderão ser previstas as medidas e ações gerenciais necessárias para evitar que sejam cometidos os demais erros mortais.

Estendendo esta visão global para o campo de implantação, poderão ser previstas as medidas e ações gerenciais necessárias para evitar que sejam cometidos os demais erros mortais.

Partindo, portanto, da visão global na administração de projetos, minimizando os erros comumente cometidos, aumenta-se substancialmente a probabilidade de realizar um projeto bem sucedido, a saber: dentro do prazo e custos previstos, atendendo à qualidade especificada e à plena satisfação da empresa proprietária do empreendimento.

Autor:

Paul Campbell Dinsmore, PMP, Fellow do PMI, conferencista internacional e presidente da Dinsmore Associates.

Published in : [Gerenciamento de projetos](#)