



RISK DOCTOR BRIEFING

ACERTANDO O ALVO PELA PRIMEIRA VEZ, TODAS AS VEZES

© Fevereiro 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com



Projetos são obrigatoriamente arriscados. Isso porque são comumente únicos e complexos, baseados em premissas e restrições, com vários interessados envolvidos e dependentes do desempenho das pessoas. Ressaltados estes desafios, não seria surpresa que alguns projetos possam falhar. Como faremos?

O Standish Group vem monitorado o desempenho dos projetos desde 1994, para verificar quantos projetos foram bem sucedidos e quantos falharam, e quais fracassaram em pelo menos um objetivo importante (estes projetos são chamados “*challenged*”). O primeiro conjunto de dados revelou uma situação preocupante, com somente 16% dos projetos bem sucedidos, 31% sendo completados com falhas e os remanescentes 53% sendo desafiados. Os resultados mais atuais são melhores, mas nem tanto. Em 2009, 32% dos projetos foram bem sucedidos, 24% falharam e 44% desafiados.

Parece que a maioria dos projetos continua errando o alvo, seja completamente ou em apenas um aspecto importante. A gestão de projetos reivindica ser uma profissão, com padrões estabelecidos, ferramentas, técnicas e metodologias, certificação e cursos de treinamentos. A gestão de riscos existe para ajudar-nos a gerenciar a incerteza embutida nos projetos e maximizar as chances de projetos bem sucedidos. Alguma coisa está claramente errada. Por que erramos nossos alvos de projetos com frequência?

Se considerarmos outra situação envolvendo alvos, como tiro ao alvo ou arco e flechas, descobriremos quatro razões porque podemos errar o alvo.

1. **O alvo está no lugar errado.** Algumas vezes miramos numa direção mas quando estamos prestes a atirar percebemos que o alvo está em outro lugar. Os objetivos dos projetos mudam frequentemente entre a fase preliminar e a fase inicial. Isto se aplica, por exemplo, quando uma proposta é preparada para um cliente, seguida por negociações que introduzem mudanças antes da equipe do projeto começar a trabalhar. Se o nosso plano de projeto e orçamento forem baseados em um alvo original diferente então não será surpresa se errarmos o novo alvo. As chances de errarmos são ainda maiores se o alvo mudar para um lugar impossível de acertar!
2. **O alvo está se movendo.** É ainda mais difícil de acertar um alvo que não está fixo. Muitos projetos experimentam o *scope creep* (mudanças não controladas) ou requisitos voláteis como mudanças de idéias dos clientes ou patrocinadores diferentes do que o projeto deve alcançar. Quando o alvo está se movendo a chance de acertá-lo é mínima, e se mover mais rápido pode ser muito fácil errar.
3. **O atirador perde controle do disparo.** Algumas vezes o atirador tem uma mira perfeita, aponta diretamente para o alvo e sabe exatamente como acertá-lo. Mas se alguma coisa acontecer para distraí-lo ou perder seu foco, ele pode errar. Muitos projetos desviam do caminho durante a execução. Apesar dos planos robustos, uma equipe competente e uma evidente liderança, existem muitas coisas não planejadas e inesperadas que podem causar a perda do sinal dos objetivos do projeto. Quando isso acontecer não será surpresa errar o alvo.
4. **O tiro não foi eficaz.** É possível que o atirador não tenha as habilidades necessárias para acertar o alvo. As equipes de projetos devem ser competentes para desempenhar os desafios propostos. Sem as habilidades e os recursos certos, acertar o alvo é muito difícil.

Estes quatro problemas têm soluções diferentes, que não são difíceis de implementar. A **Análise de requisitos** deve responsabilizar-se pela garantia de que os objetivos do projeto sejam possíveis e alcançáveis, permitindo que o alvo esteja no lugar certo. **Gestão de mudanças** rigorosas e formais devem ser implementadas para o controle de *scope creep* e impedir as mudanças rápidas e o afastamento dos alvos. A **Gestão de riscos** eficaz ajudará a manter o projeto focado na mira e não permitirá distrações pelos eventos inesperados ou circunstâncias. E adequados **treinamentos e planejamento de recursos** devem fornecer ao projeto as habilidades e competências necessárias para permanecer no alvo.

Nem toda falha de projeto é resultado de inadequado desempenho por parte da equipe do projeto. Algumas vezes a falha está do lado de fora do projeto, com alvos fora do lugar ou alvos ambulantes. Mas se desejamos ter mais projetos bem sucedidos, existem técnicas simples que podemos usar para garantir que acertaremos o alvo pela primeira vez, todas as vezes.

Traduzido por Marconi Fábio Vieira, PMP, MVP in Project – marconi@infochoice.com.br