

10 Maneiras de Afundar um Projeto

André Augusto Choma | PMP Analista de Projetos - IPA Latin America



Como afundar um projeto. Afundar um projeto é fácil! Aliás, bons gerentes de projetos passam o tempo todo tentando evitar que seus projetos “façam água”, enquanto outros precisam esperar a água bater no pescoço para buscar uma solução qualquer. Os riscos existem por toda parte, em projetos de qualquer tipo, tamanho ou valor; e se a atitude da sua “tripulação” não for a de prevenir o projeto contra os riscos que tentam afundá-lo, o destino desse “navio” é certo!

Introdução

Este artigo aborda os dez riscos que podem, sozinhos ou combinados, se comportarem como verdadeiros “torpedos” (ou icebergs) afundando seu projeto se os devidos cuidados não forem tomados. Depois, serão discutidas maneiras para se combater os inimigos mais comuns dos projetos, para que o gerente possa reforçar o seu planejamento de combate aos riscos e aumentar as chances de sucesso do empreendimento.

1. Seja prático: quanto mais genérico estiver o escopo, menor a chance do cliente reclamar por detalhes

Tome cuidado: um escopo muito detalhado pode comprometer-lo! Ao assumir com um cliente um escopo bem definido, você estará, automaticamente, prometendo entregar-lhe exatamente o que foi solicitado. Qual é o problema? Caso sua empresa tenha errado nas estimativas de prazo e custo para executar o projeto, não haverá como fazer “ajustes” no escopo para compensar as diferenças.

Um escopo detalhado fará o cliente reclamar constantemente por pequenos detalhes, causando conflitos desnecessários e tirando o foco daquilo que realmente importa: terminar o projeto! Caso exista necessidade durante a execução, o gerente do projeto pode realizar pequenas alterações no escopo. Se essas

alterações não prejudicarem o produto final, não serão necessárias todas aquelas aprovações do cliente. A equipe executora pode definir o que é melhor tecnicamente para o projeto, com base em sua experiência.

2. Comece a execução o mais rápido possível (para quem planejar, se ocorrerão mudanças?)

Seguramente você já ouviu alguém dizer que “a única certeza que temos em um projeto é que ocorrerão mudanças”. A cada projeto essa certeza é confirmada, o que obriga o gerente do projeto a fazer mudanças e mais mudanças no planejamento. Além disso, nos últimos anos, é possível observar uma significativa redução no prazo dos projetos, o que sempre obriga o gerente do projeto a iniciar a execução o mais breve possível.

O cliente aguarda ansiosamente pelo início da execução do projeto (pelo começo da obra ou pelo início da fase de programação do software), portanto, o gerente do projeto não deve deixá-lo esperando. Nem sempre existe tempo adequado para o planejamento, e essa fase não pode atrasar o início do desenvolvimento. O plano elaborado sofrerá alterações e, sem tempo adequado para atualizá-lo, o gerente do projeto tratará de devidamente acondicioná-lo em alguma gaveta do escritório para consultas “futuras”. Concentre os esforços

no atendimento do prazo e custo do projeto e você terá um cliente muito mais satisfeito!

3. Concentre-se no trabalho de sua equipe – evite se comunicar com o cliente

Alguns clientes interferem significativamente na execução do projeto, convocam seguidas reuniões, chamam os setores envolvidos e, principalmente, solicitam muitas alterações no escopo. Muitas vezes, essa proximidade cria perigosas interferências no trabalho e o cliente acaba por, muitas vezes, passar por cima da autoridade do gerente do projeto perante a sua própria equipe! Clientes que participam demais da execução sempre estão exigindo que o gerente do projeto se reporte a eles, tentam influenciar todas as decisões e tiram a agilidade do gerenciamento do projeto, “travando” todas as decisões cotidianas.

Essa proximidade excessiva desgasta a relação entre gerente do projeto e cliente, cria atritos desnecessários e pode ser um grande causador de conflitos, até colocar em risco a manutenção do contrato. O gerente do projeto deverá sinalizar, desde o começo, que não irá aceitar interferências constantes no trabalho contratado.

4. Não documente as mudanças – isso poupará você de discussões com o cliente

Ajustes são necessários ao longo de qualquer projeto, independente do seu tipo, tamanho ou recursos envolvidos. Se a cada alteração solicitada o gerente do projeto parar o trabalho do projeto para elaborar uma requisição de mudança, discutir a alteração com o cliente e ficar obrigando-o a assinar pilhas e mais pilhas de papel, o máximo que o gerente do projeto irá conseguir será gerar conflitos e desconfiança.

Se as duas partes estão alinhadas com os objetivos do projeto, e concordam que os ajustes são necessários, os intermináveis formulários somente serão vistos pelo cliente como uma desconfiança em relação à empresa executora. O que se espera em um ambiente de projeto é que exista uma relação de confiança. Então, se as duas partes estão de acordo que o

ajuste é necessário, o projeto pode ser poupado de todas essas discussões. Solicitações de mudanças formais e análises de impacto geralmente resultam em alterações de custos para o cliente, o que, obviamente, não vai deixá-lo feliz com o projeto.

5. Exceda as expectativas do cliente: acrescente serviços/produtos extras ao contrato

Atualmente os clientes esperam muito mais de você e da sua empresa. A concorrência é forte e você precisa aproveitar a oportunidade deste projeto para ganhar a simpatia do cliente. Sendo assim, algumas adições ao escopo do projeto podem ser interessantes para encantar o cliente, ganhar a sua confiança e assim garantir os trabalhos futuros.

As alterações, grandes ou pequenas, devem estar de acordo com a vontade do cliente, e não devem alterar o orçamento do projeto mesmo que isso cause uma diminuição da sua rentabilidade. Afinal, isso será compensado pelas futuras oportunidades criadas com o projeto. Surpreender o cliente e exceder as suas expectativas não é tarefa fácil, e exigirá muito da criatividade do gerente do projeto. O importante neste momento é manter-se dentro do cliente e afastar a concorrência, para que no futuro novos contratos sejam fechados.

6. Gestão de riscos? Contar com a sorte é a única saída!

Problemas acontecem em todos os projetos por mais que a equipe tente planejar as medidas preventivas. Por definição, o risco é um “evento incerto” (PMI, 2008) cuja ocorrência pode causar impactos nos objetivos do projeto. Se a ocorrência é incerta, e o impacto muitas vezes desconhecido, de que adianta gastar horas e horas da equipe tentando prever o futuro?

Por mais que se utilizem ferramentas tecnológicas avançadas, exercícios de futurologia e reuniões com bolas de cristal, a maioria dos riscos ocorre por pura obra do acaso, e muito pouco pode ser feito pela equipe do projeto para alterar essa situação. O melhor a fazer, desde o início do projeto, é manter o foco na execução, tentar terminar as tarefas o mais breve possível e manter a equipe alerta para resolver os problemas



André Augusto Choma, PMP. Engenheiro Civil e especialista em Gerenciamento de Obras, André é Analista de Projetos da IPA e possui mais de 8 anos de experiência na condução de diversos tipos de projetos e em trabalhos de consultoria, incluindo construção civil, tecnologia da informação e projetos de governo, no Brasil e no exterior. André é também autor do livro “Como Gerenciar Contratos com Empreiteiros” (PINI, 2005).