

Problemas persistentes em Projeto

Autor Airton Molena - amolena@amolena.com.br

www.amolena.com.br

Resumo: O artigo é uma pesquisa bibliográfica em informações sobre gerenciamento de projetos do *Project Management Institute* (PMI), do *Chaos Report*, do *Standish Group International*, e outras. A reflexão é sobre os problemas em projetos, áreas trabalhadas, sucesso e insucesso, as conseqüências financeiras e pessoais e outras. O objetivo geral é levar a uma reflexão sobre as causas dos problemas. O objetivo específico é questionar se os esforços atuais para o enfrentamento dos problemas estão sendo nas verdadeiras causas dos problemas.

Palavras chaves: Projetos; Transversalidade; Comunicação e Equipe.

Abstract: The article is a literature search of information about project management of the Project Management Institute (PMI), the Chaos Report, Standish Group International, and others. Reflection is about the problems in projects, areas worked, success and failure, the consequences and other financial and personal. The overall objective is to cause a reflection on the causes of problems. The specific objective is to question whether current efforts to confront the problems are the root causes of problems.

Keywords: Projects; Transversality, Communication and Team

1. Introdução

O Guia PMBOK identifica a Comunicação como a maior razão do sucesso ou fracasso de um projeto (Cf. GUIA PMBOK, 2008, p. 338). Seguindo essa linha este pesquisador apresentou um artigo no IX Seminário Internacional do *Project Management Institute* (PMI) São Paulo com o título *A comunicação na gestão de projeto*¹. Nesse trabalho foram estudados: O capítulo que trata da comunicação dos projetos e a Comunicação Social, mais propriamente a Comunicação Integrada (KUNSCH, 2003, p. 149-164). Uma das conclusões do trabalho é a necessidade de se tratar a comunicação com os conhecimentos da área acadêmica da Comunicação Social, e não só com os conhecimentos dos projetos.

O Professor e Mestre Hélio Yasuki Seki, desenvolveu mestrado com o título: *Um estudo interdisciplinar da Maturidade Corporativa para adoção de projetos tecnologicamente viáveis*² com a linha de pesquisa: Inteligência Coletiva e Ambientes Interativos, e também reconhece que a comunicação é um dos assuntos fundamentais na maturidade corporativa. Corrobora com a constatação da necessidade de uma interdisciplinaridade

¹ O artigo 'A comunicação na gestão de projetos', deste autor, trata alguns pontos sobre a comunicação nos projetos. Disponível em http://www.prodiam.sp.gov.br/revista/default.asp?nome=edicoes/3ed_artigos.htm

² http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=8916. Acessado em 29/12/2010.

entre os temas a fim de se obter melhores resultados, tanto na aplicação como na solução de problemas.

Os problemas que podem produzir até o fracasso dos projetos devem ser estudados, pois envolvem muitos profissionais e recursos financeiros. Este artigo demonstra que embora muito trabalho e dinheiro sejam gastos nas áreas da chamada Restrição Tripla (Escopo, Tempo e Custo) essas mesmas áreas ainda são apontadas como os principais problemas nos projetos e causa dos insucessos. As metodologias de gerenciamento de projetos usadas pelas empresas, apesar de melhorarem a qualidade dos projetos, não têm solucionado, por completo, seus problemas.

O capítulo *Números no sucesso ou insucesso dos projetos* apresenta, compara e reorganiza vários dados apresentados pelos estudos já citados. Apresenta o quanto é importante ao administrador tomar conhecimentos dos problemas nos projetos e quando custa, em profissionais e valores, o fracasso.

No capítulo *Números conhecidos do PMI na gestão de projetos* são apresentados várias pesquisas veiculadas pelo PMI desde 2003, no Brasil. Para se poder enfrentar um problema é necessário saber mais sobre o problema e suas causas. Os doze maiores problemas são agrupados em 3 grupos para melhor compreensão. Nessa parte são comentados os grupos 1 e 3, que são a Restrição Tripla e temas que demandem mais atenção da Gerencia e Diretoria.

O grupo 2, *Habilidades Interpessoais*, é discutido no capítulo de mesmo nome. Nesse ponto são apresentadas as deficiências dos atuais profissionais e as habilidades mais valorizadas pelos empregadores. Como os problemas dos projetos, apontados anteriormente, aconteceram nos projetos em que os atuais profissionais estavam alocados, é de se concluir que suas deficiências são fatores a serem levados em consideração na definição dos problemas dos projetos e suas causas.

Esta pesquisa quer questionar se os investimentos para a solução dos problemas estão sendo feitos na direção correta, nas verdadeiras causas. Não pretende resolver os problemas ou fechar a discussão, mas lançar luzes para que os problemas possam ser melhor analisados pelos gerentes e diretores. Também reconhece, e ressalta, que cada problema pode envolver muitos aspectos particulares.

O artigo se justifica pela atualidade da discussão e pela grandeza dos números que envolvem os projetos no Brasil e no mundo. O objetivo geral é levar a uma reflexão sobre as causas dos problemas. O objetivo específico é questionar se os esforços atuais para o enfrentamento dos problemas estão sendo nas verdadeiras causas dos problemas.

2. Metodologia

A presente pesquisa se classifica como de objetivo exploratório, visto que não pretende fornecer uma resposta definitiva e sim esclarecer questões não abordadas definitivamente pelos pesquisadores.

A pesquisa bibliográfica foi adotada como procedimento técnico para analisar os fatos do ponto de vista empírico, confrontando a visão teórica com os dados da realidade. A pesquisa bibliográfica permite a utilização de dados dispersos, distribuídos em diversas publicações, auxiliando na construção e na definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994).

O artigo foi motivado pela verificação dos resultados em pesquisas realizadas pelo PMI, sobre o *Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos* de 2003 a 2009. Essas pesquisas apresentaram dados sobre a situação do gerenciamento de projetos vistos pelas empresas. Novos dados fundamentais foram os relatórios e serviços chamados *Chaos Report*, do *Standish Group*.

Os dados primários da pesquisa foram obtidos do *Project Management Body of Knowledge* o *Guia PMBOK*. Esses dados primários serviram de base para outras pesquisas acadêmicas e livros sobre os diversos assuntos.

3. Alinhando definições

3.1. Transversalidade e a interdisciplinaridade

Em alguns documentos do Ministério da Educação (MEC) identificam-se partes que se parecem com as definições do Guia PMBOK, no sentido de: serem recomendações práticas; respeito às particularidades regionais (de cada organização e projeto); objetivo de inserção de pessoas aos grupos de forma atuante e colaborativa, e outras. No texto sobre transversalidade (comum a diversas disciplinas) temos alguns temas que são abordados como parâmetros para os currículos das escolas de forma nacional:

Os Parâmetros Curriculares Nacionais foram elaborados procurando, de um lado, respeitar diversidades regionais, culturais, políticas existentes no país e, de outro, considerar a necessidade de construir referências nacionais comuns ao processo educativo em todas as regiões brasileiras. Com isso, pretende-se criar condições, nas escolas, que permitam aos nossos jovens ter acesso ao conjunto de conhecimentos socialmente elaborados e reconhecidos como necessários ao exercício da cidadania.

Os documentos apresentados são o resultado de um longo trabalho que contou com a participação de muitos educadores brasileiros e têm a marca de suas experiências e de seus estudos, permitindo assim que fossem produzidos no contexto das discussões pedagógicas atuais. Inicialmente foram elaborados documentos, em versões preliminares, para serem analisados e debatidos por professores que atuam em diferentes graus de ensino, por especialistas da educação e de outras áreas, além de instituições governamentais e não-governamentais. As críticas e sugestões apresentadas contribuíram para a elaboração da atual versão, que deverá ser revista periodicamente, com base no acompanhamento e na avaliação de sua implementação (Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros curriculares nacionais: terceiro e quarto ciclos: apresentação dos temas transversais, 1998)³.

No ensino de uma área qualquer, sua complexidade faz com que, isoladamente, o seu conteúdo não seja suficiente para explicá-la na vida; ao contrário, a problemática dos temas transversais atravessa os diferentes campos do conhecimento. Não há como falar de geografia, sem se deparar com o problema econômico. Toda vez que uma professora de literatura ensina um movimento literário precisa contextualizá-lo na história. E muitos outros exemplos.

O documento cria uma análise sobre a transversalidade, que trata da possibilidade de se usar conhecimentos de mais de uma área e estabelecer uma relação entre os aprenderes. É a interdisciplinaridade que questiona a segmentação entre os diferentes campos do

³ <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/introducao.pdf>. Acesso em 30/12/2010.

conhecimento produzido por uma abordagem que não leva em conta a inter-relação e a influência entre eles — questiona a visão compartimentada.

A Gestão de Projetos utiliza essa ‘jurisprudência’ na recomendação de lançar mão de vários conhecimentos de áreas distintas.

Os gerentes de projetos desempenham vários papéis. Isto significa que você precisa ter um conhecimento básico de capacitações gerais de gerência que abrangem vários tópicos. (HELDMAN, 2005. p. 35)

3.2. Ecologia dos projetos

O Guia PMBOK comenta sempre que o projeto não está isolado. “Os projetos existem em uma organização e não podem operar como um sistema fechado” (GUIA PMBOK, 2008, p. 39). Eles devem estar inseridos no ambiente das empresas relacionadas, muitas vezes compartilhando recursos. As entradas podem depender de elementos externos ao projeto, e da mesma forma, suas saídas podem afetar elementos externos. O projeto não é uma célula fechada que não sofre influência e não afeta outros elementos.

Qualquer um ou todos os ativos relacionados a processos, de quaisquer ou todas as organizações envolvidas no projeto que são ou podem ser usados para influenciar o sucesso do projeto. Esses ativos de processos incluem planos formais ou informais, políticas, procedimentos e diretrizes. Os ativos do processo também incluem as bases de conhecimento das organizações, como lições aprendidas e informações históricas (GUIA PMBOK, 2008, p. 315).

A Assembléia Geral das Nações Unidas (AIB) declarou o ano de 2010 como Ano Internacional da Biodiversidade⁴, aproveitando esse importante tema, pode-se atribuir um conceito semelhante, somente uma analogia, aos projetos. “A ecologia – palavra proveniente do grego *oikos* (“lar”) – é o estudo do Lar Terra. Mais precisamente, é o estudo das relações que interligam todos os membros do Lar Terra” (CAPRA, 2006, p. 43). É necessário o estudo da ecologia dos projetos, com o sentido do conhecimento de tudo que envolverá as interligações de todos os *stakeholders* no projeto, na empresa e fora dela.

Essa analogia não quer atribuir às equipes de projetos ou aos projetos ou as partes envolvidas nos projetos as regras das ciências que tratam da natureza. Apenas dar a entender o quão complicado pode ser a definição do ambiente em que o projeto está inserido. A biodiversidade envolve definição e estudo da totalidade da vida biológica em um local e em um tempo. A diversidade biológica, em um local e em um tempo, é afetada por assuntos que envolvem a qualidade do ar, a qualidade e quantidade da água, o clima, a exposição à luz solar, o equilíbrio entre predadores e alimentos, e uma enorme diversidade de assuntos. De forma semelhante, a definição do ambiente do projeto envolve uma enorme diversidade de fatores. E somente com uma clara noção de interdependência é que se poderá começar a entender os problemas dos projetos.

A analogia também é propícia para se perceber o quanto alterações externas podem afetar a vida, a ‘bio’, das equipes do projeto. Uma das teorias mais aceita para explicar a extinção dos dinossauros é de que um asteróide tenha se chocado com a Terra, o que ocasionou graves alterações nas condições que sustentavam a vida, como uma nuvem de poeira que afetou a quantidade de luz solar, com conseqüências na temperatura e

⁴ O Ano Internacional da Biodiversidade – 2010. http://www.peaunesco.com.br/BIO2010/Diretrizes_Gerais%20-%20Ano%20Internacional%20da%20Biodiversidade%20-%202010.pdf . Acessado em 15/07/2010.

quantidade de alimentos, entre outras. Mudou o ambiente, e com isso decretou a extinção da maioria daqueles animais. O fracasso de um projeto?

4. Números no sucesso ou insucesso dos projetos

Para uma melhor idéia do que representa o fracasso nos projetos serão apresentados informações de pesquisas do PMI, do *Chaos Report* e outros. A quantificação é o exercício em demonstrar a grandeza dos valores, tempos e expectativas empenhadas nos projetos. Os números decorrentes não são exatos, mas tem o objetivo de demonstrar a extensão dos problemas.

Começa-se com a análise da relação, frente ao sucesso e insucesso dos projetos, nas empresas que utilizam uma metodologia específica para projetos e outras empresas que não adotam um tratamento diferenciado.

Tabela 1: Qual a relação entre a utilização de uma metodologia de GP e o sucesso em projetos?

Utilização de metodologias de Gerenciamento de Projeto	Insucesso	Sucesso
Empresas que não utilizam metodologia de GP	51%	49%
Empresas que utilizam metodologia de GP	24%	76%

Fonte: BENCHMARKING 2008 (p. 117)

Por esses dados fica provado que o uso de uma metodologia para o gerenciamento de projetos produz maior índice de sucesso nos projetos do que não utilizar um método. Porém, não garante o sucesso como já dito pelo PMI. O fracasso merece uma melhor análise.

Uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deva ser sempre aplicado uniformemente em todos os casos; a organização e/ou a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico (GUIA PMBOK, 2008, p. 10).

Em empresas que não utilizam uma metodologia de gestão de projetos tem-se que 51% dos projetos fracassam. Nas empresas que já utilizam uma metodologia essa porcentagem cai para 24%. São números muito preocupantes, pois envolvem empresas com prejuízos, pessoas desempregadas, frustrações profissionais e muito trabalho inútil.

A crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas podem ter um impacto significativo no sucesso de um projeto (GUIA PMBOK, 2008, p. 10).

O PMI estimou que 10 trilhões de dólares foram gastos, em 2006, no mundo em projetos, o que equivale a aproximadamente 25% do PIB mundial daquele ano, e que cerca de 16,5 milhões de profissionais foram envolvidos diretamente com gerência de projetos no mundo (Cf. MUTO & PEREIRA, 2006, p. 1). Atualizando-se esses dados para o PIB mundial de 2009 que foi US\$ 57,9 trilhões⁵ (PORTAL-EXAME.ABRIL), tem-se que aproximadamente US\$ 14,5 trilhões foram gastos em projeto. Como parâmetro de grandeza pode-se pensar que o PIB do Brasil em 2009 foi, aproximadamente, US\$ 1,6 trilhão, ou seja, o gasto em projetos é mais de nove vezes o PIB brasileiro.

Tabela 2: Prejuízo por insucesso nos projetos

⁵ Notícia de 09/05/2010.

Utilização de metodologias de Gerenciamento de Projeto	Insucesso	Prejuízo em US\$	Pessoas envolvidas*
Empresas que não utilizam metodologia de GP	51%	7,4 trilhões	8,4 milhões
Empresas que utilizam metodologia de GP	24%	3,5 trilhões	4,0 milhões

Fonte: BENCHMARKING 2008 (p. 116)

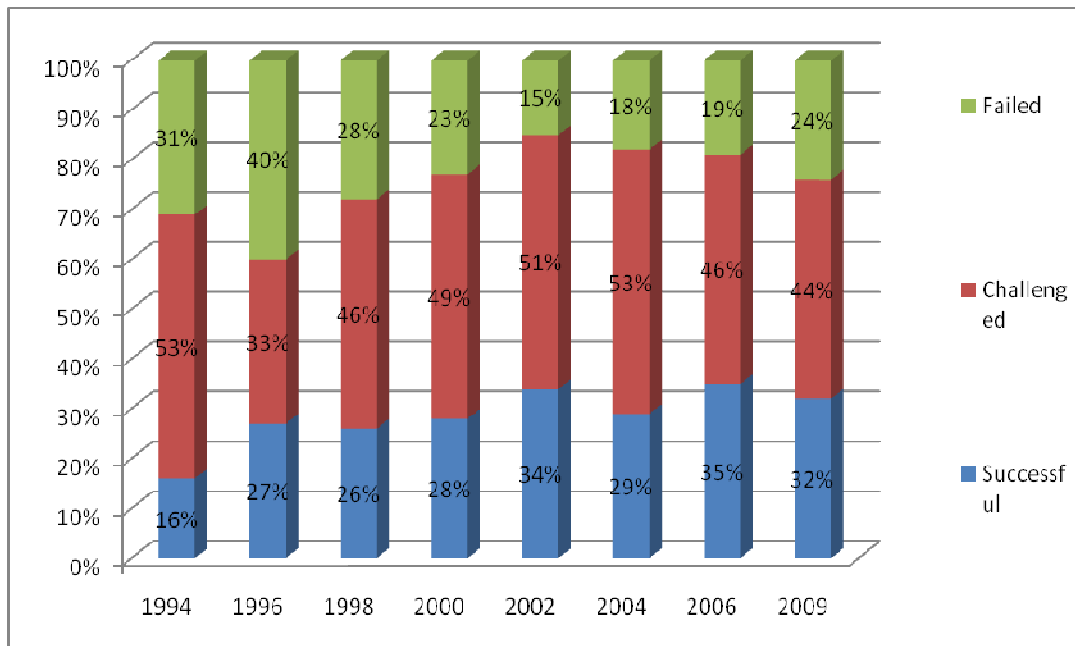
* Pessoas que foram alocadas em projetos que fracassaram.

Os números da Tabela 2 são para referência, é claro que não se leva em conta quais projetos, valores e tamanho das equipes, que tiveram insucesso. Mas de qualquer forma os valores são extremamente preocupantes e mostra que todo trabalho que vise a minimizar esses prejuízos e frustrações pessoais (com o insucesso do projeto ou perda de trabalho) pode atingir milhares de pessoas.

Desde 1994, o *Standish Group* tem sido fornecedor de pesquisas de gerenciamento de projetos, relatórios e serviços chamado *Chaos Report*. Baseado na WEB o *Chaos Knowledge Center* contém as 100 mais importantes, segundo eles, práticas que uma organização precisa desenvolver e manter para ter um ambiente de gestão em projetos de TI com sucessos.

Fazendo uma comparação do sucesso, ou não, dos projetos entre alguns anos, tem-se os dados da Ilustração 1:

Ilustração 1: Comparação de sucessos de alguns anos



Fonte: Cf. <http://www.projectsmart.co.uk/the-curious-case-of-the-chaos-report-2009.html>. Acesso em: 26/10/2009.

Legenda

- Projeto cancelado ou nunca implementado (*Failed*).
- Projeto concluído com atraso, ou acima do custo esperado, ou incompleto em suas funcionalidades requeridas (*Challenged*)
- Projeto concluído com sucesso (*Successful*)

Mais alguns dados do *Chaos Report* 2009 sobre projetos de software que dão uma visão do tamanho do problema⁶:

- 45% ultrapassaram o orçamento;
- 63% não terminam no prazo;
- Na média, somente 67% da funcionalidade é entregue e
- 57% dos sistemas de software são entregues mesmo sabendo-se que têm defeitos.

No Brasil, os prejuízos com TI podem dar uma noção do tamanho do problema.

SÃO PAULO – Um estudo feito pelo International Association of Software Architects, mostrou que as perdas em TI alcançaram US\$ 6,2 trilhões no mundo.

Segundo os dados divulgados pela Stone Age Tech, no Brasil, o valor chega a US\$ 160 bilhões. Os maiores gastos estão concentrados na área de serviços de consultoria (EXAME-ONLINE)⁷.

Embora os dados acima sejam sobre projetos de TI, a realidade em outras áreas não é muito diferente, como aponta os Estudos de Benchmarking do PMI de 2004 e 2005.

Percentual de projetos que sofreu problemas em relação ao alcance de seus objetivos (qualidade, custos ou prazos) BENCHMARKING 2004 (p. 106):

- | | |
|--------------------------------|------------|
| • 0% dos projetos | 01% |
| • Entre 1% e 25% dos projetos | 29% |
| • Entre 25% e 50% dos projetos | 17% |
| • Entre 50% e 74% dos projetos | 17% |
| • Entre 75% e 99% dos projetos | 27% |
| • 100% dos projetos | 09% |

Percentual de projetos que sofreu problemas em relação ao alcance de seus objetivos de qualidade BENCHMARKING 2005 (p. 149):

- | | |
|--------------------------------|------------|
| • Nenhum projeto | 08% |
| • Entre 1% e 25% dos projetos | 58% |
| • Entre 26% e 50% dos projetos | 25% |
| • Acima de 51% dos projetos | 09% |

Percentual de projetos que sofreu problemas em relação ao alcance de seus objetivos de custo BENCHMARKING 2005 (p. 153):

- | | |
|--------------------------------|------------|
| • Nenhum projeto | 06% |
| • Entre 1% e 25% dos projetos | 51% |
| • Entre 26% e 50% dos projetos | 26% |
| • Acima de 51% dos projetos | 17% |

Percentual de projetos que sofreu problemas em relação ao alcance de seus objetivos de prazo BENCHMARKING 2005 (p. 157):

- | | |
|--------------------------------|------------|
| • Nenhum projeto | 06% |
| • Entre 1% e 25% dos projetos | 26% |
| • Entre 26% e 50% dos projetos | 34% |

⁶ <http://www.inf.ufsc.br/~gresse/download/SECCOM2009-talk-vpdf.pdf>. Acesso em: 06/11/2009

⁷ Notícia de 21/10/2009.

- Entre 51% e 75% dos projetos 28%
- Entre 76% e 100% dos projetos 06%

Chama muita atenção à porcentagem de projetos em que não houve problemas, apenas 1% em 2004 e de 6 a 8% em 2005. “Sabemos que os projetos falham, sabemos como evitar o fracasso, então por que eles continuam a falhar?”. Essa é uma constatação e uma pergunta feita por um profissional que também pode ser a nossa (*Paradox Cobb, Martin Cobb do Treasury Board of Canada Secretariat, 1995*).

5. Números conhecidos do PMI na gestão de projetos

Com o objetivo de levantar as causas dos problemas nos projetos é apresentado, a seguir, uma série de informações contidas em alguns documentos de conhecimento público.

Para se determinar as intervenções necessárias para sanar ou minimizar os problemas é necessário saber quais são esses problemas e identificar suas causas. Na Tabela 3 são apresentados os principais problemas em gestão de projetos. Os números apresentados são da pesquisa realizada pelo *Project Management Institute, PMI*, de diversos anos.

Tabela 3: Problemas que ocorrem com mais frequência na Gestão de Projetos.

Problema	Grupo	2009 % (posição)	2008 % (posição)	2007 %	2005 %	2004 %
Comunicação	2	76 (1°)	58 (3°)	64	71	61
Não cumprimento de prazos	1	71 (2°)	62 (1°)	66	72	66
Mudanças constantes de escopo	1	70 (3°)	59 (2°)	62	69	64
Escopo não definido adequadamente	1	61 (4°)	53 (4°)	60		
Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização dos recursos	3	52 (5°)	43 (7°)	-		41
Estimativas incorretas ou sem fundamento	1	52 (6°)	38 (10°)	32		
Riscos não avaliados corretamente	3	50 (7°)	47 (5°)	48		59
Não cumprimento do orçamento	1	50 (8°)	42 (8°)	42		53
Problemas com fornecedores	3	37 (9°)	30 (11°)	27		41
Retrabalho em função da falta de qualidade do produto	3	28 (10°)	19 (13°)	26		
Recursos humanos insuficientes	3	16 (15°)	45 (6°)	51	62	60
Mudanças de prioridade constantes ou falta de prioridade	3	14 (17°)	35 (9°)	37		57

Fonte: BENCHMARKING 2009 (p. 111); BENCHMARKING 2008 (p. 106); BENCHMARKING 2007 (p. 114); BENCHMARKING 2005 (p. 159); BENCHMARKING 2004 (p. 108).

A relação dos doze maiores problemas foi agrupada, por este pesquisador, em três grupos:

1. Restrição Tripla (escopo, prazo e custo);
2. Habilidades interpessoais;
3. Gerencia/Diretoria.

Muitos podem ser os motivos do grupo Gerência/Diretoria (grupo 3), e este artigo não tem a intenção de dizer que os problemas são gerados pelos gerentes ou diretores, mas agrupá-los e sugerir que precisam de um cuidado especial da gerência e da diretoria. Talvez, os motivos de um dos problemas sejam explicados por outros, por exemplo: Por que houve recursos humanos insuficientes? Talvez por problemas com os prazos, ou com mudanças de escopo, ou com orçamento insuficiente; Ou, por que os riscos não foram avaliados corretamente? Talvez pelas mudanças constantes de escopo, ou por alocação de profissionais não experientes por motivos de economia no orçamento; Ou, por que há concorrência de recursos? Talvez por falta de profissionais na empresa gerada por economia, ou por mudanças de escopo os recursos foram realocados de forma diferente do inicialmente previsto; e outras questões que devem ser tratados por pesquisas próprias. São casos que, ao menos, podem colaborar com as lições aprendidas. Ou seja, certa transversalidade também de problemas.

As reflexões propostas aqui são com o objetivo de proporcionar, aos gerentes e diretores, dados para a identificação dos problemas dos projetos. E principalmente mostrar que as consequências de problemas podem ter causas não tão claras, mas também que podem já ser conhecida, mas não reconhecidas.

Dos doze maiores problemas elencados na pesquisa, cinco são da chamada Restrição Tripla. Quase a metade é sobre áreas já existentes nos projetos há muito tempo. Áreas que geralmente são as mais controladas dos projetos. Quando se tem um problema, recorrente e conhecido, é de se esperar que seja dada mais atenção ao tema e que esforços sejam aplicados para seu enfrentamento. Então, se esses problemas não são novos por que se repetem nos projetos?

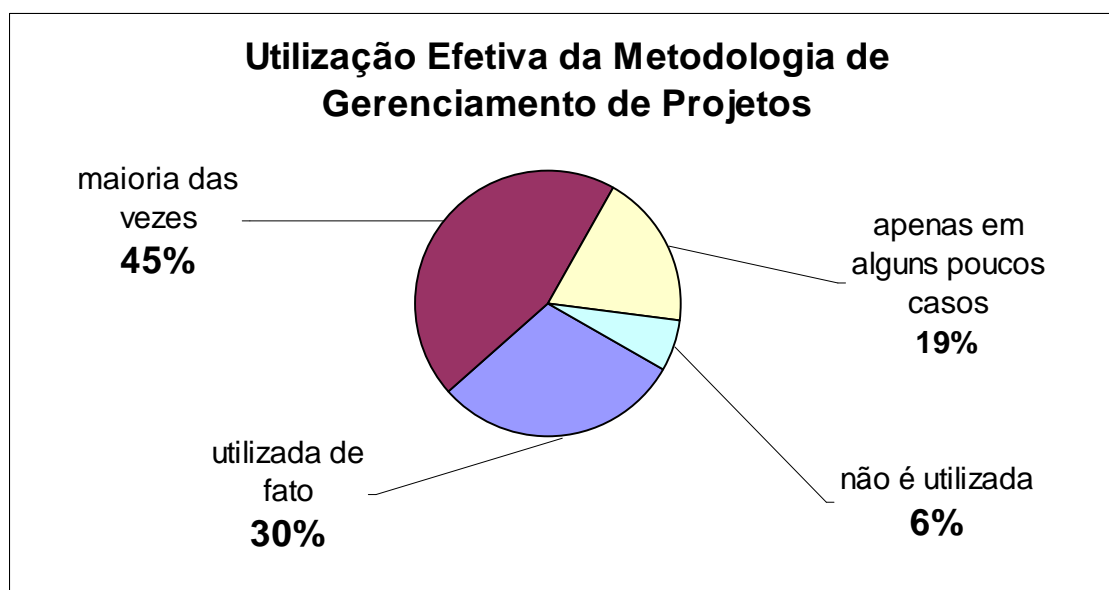
Ressaltando que o PMI não considera o Guia PMBOK como uma metodologia, e sim como a união das melhores práticas de gerenciamento de projetos. Também é necessário deixar claro que este artigo trata de empresas com objetivo de lucro.

As empresas não utilizam metodologias? As empresas não têm processos definidos de trabalho? Todo o trabalho continua a ser executado sem nenhum cuidado ou padronização com o objetivo de conseguir melhoras de qualidade e sucesso? O não estabelecimento de padrões poderia justificar muito dos problemas. A A Erro! **Auto-referência de indicador não válida.** demonstra que metodologias de gerenciamento de projetos são usadas na grande maioria das empresas (75%). O grande problema, então, não é a falta de uma metodologia.

Ilustração 2 pode ajudar esclarecer essas dúvidas.

A **Erro! Auto-referência de indicador não válida.** demonstra que metodologias de gerenciamento de projetos são usadas na grande maioria das empresas (75%). O grande problema, então, não é a falta de uma metodologia.

Ilustração 2: Utilização efetiva da metodologia de gerenciamento de projetos



Fonte: BENCHMARKING 2009 (p. 79).

Pode-se discutir que as empresas não tenham ainda implantado alguma metodologia por completo. Na pesquisa de 2008 é apresentado que 46% das empresas apenas iniciaram a implantação de uma metodologia (BENCHMARKING 2008, p. 107), porém outros 54% já implantaram ou estão na metade da implantação. Cruzando esses dados com a informação de que 85% das empresas sempre, ou na maioria dos casos, planejam seus projetos (idem, p. 38), pode-se supor que na grande maioria dos projetos sempre houve algum cuidado com os prazos, os custos e o escopo, ou seja, a Restrição Tripla.

Cita-se também que a resistência ao gerenciamento de projetos é acusada somente em 27% das áreas das empresas, a grande maioria, 73%, apresenta pouca ou nenhuma resistência (BENCHMARKING 2008, p. 35). Já no nível da alta administração, tem-se que 94% acusam baixo ou nenhuma resistência (idem, p. 36). Logo os problemas não persistem por motivo da não aceitação do uso de processos padronizados e nem por sua inexistência.

Havendo um planejamento, uma metodologia, será que o gerenciamento de projetos não dá atenção aos temas que mais são apontados como problemas? Nas metodologias as áreas apontadas como maiores problemas não são trabalhadas? A Tabela 4 ajuda a responder a essas questões.

Tabela 4: Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Aspectos considerados na Metodologia	2009 %	2008 %	2007 %	2006 %	2005 %	2004 %	2003 %
Prazo	97	-	89	84	100	100	99
Escopo	94	79	89	83	98	97	97
Custo	83	69	76	76	72	89	93
Riscos	70	56	63	63	36	63	63
Comunicação	68	51	67	62	37	58	51
Qualidade	64	53	64	56	52	77	81
Recursos humanos	62	49	63	55	60	77	80
Integração	57	44	61	54	50	60	-
Aquisição	48	38	45	43	51	73*	76*

Fonte: BENCHMARKING 2009 (p. 80); BENCHMARKING 2008 (p. 76); BENCHMARKING 2007 (p. 78); BENCHMARKING 2006b (p. 18); BENCHMARKING 2005 (p. 88); BENCHMARKING 2004 (p. 62-63); BENCHMARKING 2003 (p. 55).

*Contratos/Sub-contratações

As áreas elencadas na Tabela 4 são tratadas formalmente pelas empresas no gerenciamento de projetos. Os números, já conhecidos, mostram que as empresas utilizam metodologias de gerenciamento de projetos e que essas metodologias têm áreas de conhecimento que estabelecem princípios básicos para o planejamento e controle do escopo, do custo, dos riscos, de qualidade, etc. Logo, não é porque as áreas não são tratadas que os problemas persistem nos projetos.

Uma nova consideração pode ser feita: Apesar de existirem metodologias, das áreas serem abordadas, talvez não sejam documentadas, e dessa forma não sejam conhecidas dos gerentes de projetos e dos superiores na empresa (comunicação dos projetos). A Tabela 5 apresenta a relação das documentações mais usadas dentro do gerenciamento de projetos nas empresas.

Tabela 5: Documentos existentes nas Metodologias de Gerenciamento de Projetos

Documentos existentes	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
	%	%	%	%	%	%	%
Cronograma	97	81	92	57	94	85* ¹	78* ¹
Orçamento	79	65	75	51	79	74* ¹	75* ¹
Declaração de Escopo do projeto	77	66	82	75	-	-	-
Lista de Atividades do projeto	73	63	80	57	-	-	-
WBS ou Estrutura Analítica do Projeto	72	57	74	65	63	61* ¹	46* ¹
Project Charter ou Documento de Abertura do Projeto	71	60	74	68	81	44* ²	45* ²
Matriz de responsabilidades, com a definição do papel de cada recurso	66	52	64	45	-	-	-
Especificação das entregas do projeto	66	57	74	65	76* ³	-	-
Controle de mudanças	64	49	62	41	-	-	-
Procedimento para documentação formal do projeto	62	51	67	43		78* ¹	87* ¹
Relatórios formais de desempenho	59	48	57	-	-	-	-
Plano de comunicação	58	44	56	39	38	49* ¹	
Procedimentos formais de aceitação das entregas do projeto	55	45	60	41	63	76* ¹	76* ¹
Matriz de riscos com os devidos tratamentos	55	42	55	37	-	-	
Lições aprendidas discutidas e registradas	54	44	51	31	34	34* ¹	44* ¹
Procedimentos para	53	42	54	34	54	62* ¹	75* ¹

solicitação e controle de mudanças							
------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: BENCHMARKING 2009 (p. 81); BENCHMARKING 2008 (p. 77); BENCHMARKING 2007 (p. 79); BENCHMARKING 2006b (p. 21); BENCHMARKING 2005 (p. 94); BENCHMARKING 2004 (p. 65-77); BENCHMARKING 2003 (p. 40-51)

*1 Mais da metade dos projetos; *2 Documento como PMI indica; *3 Produtos do projeto claramente especificado.

Como essas áreas são documentadas tem-se a impressão de que são de conhecimento de todas as partes interessadas, pois são apresentadas oficialmente, e devem abranger números, porcentagens, necessidades, e outros aspectos importantes. Os gerentes de projetos e os superiores às conhecem. Como, por exemplo, está dentro das recomendações da comunicação nos projetos pelo Guia PMBOK.

10.2 Planejar as comunicações – O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.

10.3 Distribuir as informações – O processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.

10.5 Reportar o desempenho – O processo de coleta e distribuição das informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. (GUIA PMBOK, 2008, p. 204).

Fica comprovado que as empresas dão atenção à Restrição Tripla, o grupo 1. Segundo a Tabela 5, Cronograma com 97%; Declaração de Escopo do Projeto 77%; Orçamento 79% são as documentações que mais existem nas metodologias de gestão de projetos nas empresas (2009).

O tema do grupo 2, habilidades interpessoais, será mais analisado no capítulo *Habilidades interpessoais* com o objetivo de não quebrar o raciocínio atual. Porém já questionamos se as habilidades mais valorizadas ou as mais deficientes dos atuais gerentes de projetos, afora a comunicação, não podem ser causas dos problemas. Será que as deficiências dos profissionais apontadas nessas habilidades não têm nada a ver com os problemas dos projetos?

Voltando aos números anteriores ainda ficam as questões de porque esses problemas ainda persistem nos projetos? Se os problemas fossem simplesmente porque na metodologia não se detalhou bem uma área, ou porque um dos documentos foi incompleto ou impreciso, as soluções seriam fáceis de serem implementadas. Após alguns erros, far-se-ia uma atualização na metodologia ou na documentação e os problemas cessariam. Pois 80% afirmam que controlam ou quase sempre controlam seus processos (BENCHMARKING 2009, p. 38).

Entre os benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos temos em primeiro lugar que 78% das empresas apontam que obtiveram um ‘Maior comprometimento com objetivos e resultados’ e 71% tiveram uma maior ‘Disponibilidade de informação para a tomada de decisão’(BENCHMARKING 2009, p. 74). As informações estão disponíveis, são conhecidas.

Abaixo nas Tabela 6, Tabela 7 e Tabela 8, são feitas comparações entre três situações já demonstradas acima. São apresentadas, numa mesma tabela, as porcentagens entre as metodologias de gerenciamento de projetos que abordam o aspecto (área), a porcentagem da existência de documentação do item entre as metodologias de gerenciamento de projetos e a porcentagem dos problemas que mais ocorrem em gerenciamento de projetos.

Tabela 6: Comparação entre as tabelas anteriores 2007

Problema	Aspectos	Documentos existentes	Problema
Cronograma/prazo	89%	92%	66%
Escopo	89%	82%	62%
Orçamento/ Custo	76%	75%	42%
Comunicação	67%	56%	64%
Riscos	63%	55%	48%
RH insuficientes*	63%	64%	51%

Fonte: BENCHMARKING 2007 (p. 78-79 e 114).

* Matriz de responsabilidades, com a definição do papel de cada recurso.

Tabela 7: Comparação entre as tabelas anteriores 2008

Área	Aspectos	Documentos existentes	Problema
Cronograma/prazo	-	81%	62%
Escopo	79%	66%	59%
Orçamento/ Custo	69%	65%	42%
Riscos	56%	42%	47%
Comunicação	51%	44%	58%
RH insuficientes*	49%	52%	45%

* Matriz de responsabilidades, com a definição do papel de cada recurso.

Tabela 8: Comparação entre as tabelas anteriores 2009

Área	Aspectos	Documentos existentes	Problema
Cronograma/prazo	97%	97%	71%
Escopo	94%	77%	70%
Orçamento/ Custo	83%	79%	50%
Riscos	70%	55%	50%
Comunicação	68%	58%	76%
RH insuficientes*	62%	66%	16%

* Matriz de responsabilidades, com a definição do papel de cada recurso.

Mesmo o cronograma não sendo elencado na pesquisa do PMI entre os aspectos com mais atenção nas metodologias de 2008, pode-se deduzir, usando os dados de 2007 e 2009, que também é observado com grande atenção.

Nessa simples comparação, o que chama muito a atenção é que os maiores problemas também são os que mais são documentados e os que têm mais controle nas metodologias. Apesar de existirem documentações, 2009, sobre cronograma/prazo em 97% das metodologias é problema nos projetos em 71% das empresas pesquisadas. O escopo é tratado em 94% das metodologias e documentado em 77% das metodologias, porém é problema em projetos de 70% das empresas. 83% das metodologias controlam os custos e em 79% das metodologias há documentação oficial, porém ainda é problema em projetos de 50% das empresas. Essa constatação também é histórica, veja em 2007 e 2008.

O fato de a área ser controlada nas metodologias e de existirem mais documentos oficiais para seu controle, também quer dizer que são gastos mais horas dos recursos e um maior custo. Ou seja, nos maiores problemas são gastos os maiores controles e custos. E a julgar pela comparação entre os anos esses gastos não surtiram o efeito esperado. Algumas perguntas podem ser feitas:

- Todo esse esforço tem resultado ganho suficiente para se pagar?

- Por que, apesar do constante controle, esses itens não saem do topo da lista dos principais problemas?
- Será que os problemas de custo, prazo e escopo não são causados por outras áreas de conhecimento? E com isso se esta tratando os efeitos e deixando as causas sem um efetivo tratamento.

A comunicação pode estar na raiz dos problemas do grupo 1 e 3? O artigo não afirma que seja a única causa, mas propõe a reflexão que não a exclua, ou não a menospreze na hora da definição de quantidade de trabalho e alocação de investimentos. Se assim for, pode-se concordar com o Guia PMBOK quando diz que:

A comunicação foi identificada como a maior razão do sucesso ou fracasso de um projeto. Uma comunicação eficaz é essencial dentro da equipe do projeto e entre o gerente de projetos, os membros da equipe e todas as partes externas. Abertura na comunicação é um portal para o trabalho em equipe e alto desempenho. Ela aprimora as relações entre os membros da equipe e traz confiança mútua (grifo do autor) (GUIA PMBOK, 2008, p. 338).

A área Recurso humano, no que diz respeito à formação da equipe e do seu desenvolvimento, para este artigo, passa a ser o segundo problema mais freqüente. Ou melhor, talvez não seja possível classificar, pois os dois temas são estreitamente relacionados e interdependentes.

...É importante que os seguintes fatores sejam considerados durante o processo de mobilização da equipe do projeto:

- O gerente de projetos ou a equipe de gerenciamento de projetos deve negociar com eficácia e influenciar outras pessoas que estejam em uma posição de fornecer os recursos humanos necessários para o projeto.
- Deixar de mobilizar os recursos humanos necessários para o projeto pode afetar os cronogramas e orçamentos, a satisfação do cliente, a qualidade e os riscos. Pode reduzir a probabilidade de êxito e, em última instância, resultar em cancelamento do projeto (grifo do autor) (GUIA PMBOK, 2008, p. 188-189).

6. Habilidades interpessoais

Outra informação já conhecida, pois está nos Estudos de Benchmarking, é a apresentada na tabela do Perfil dos Profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos, Tabela 9.

Tabela 9: Perfil dos Profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos

Perfil	2008 %	2006 %	2005 %
Absolutamente técnico	10 %	9	50
Técnico, porém um pouco generalista	56%	55	30
Generalista, porém um pouco técnico	30%	34	
Absolutamente generalista	4%	4	20

Fonte: BENCHMARKING 2008 (p. 88); BENCHMARKING 2006b (p. 41); BENCHMARKING 2005 (p. 125).

A pesquisa informa que 66% dos profissionais que trabalham no gerenciamento de projetos são absolutamente técnicos ou técnicos e um pouco generalista, em 2008. Essa informação pode causar estranheza ao se deparar com a Tabela 10, ou pode, também,

explicar os motivos das empresas elegerem habilidades não técnicas como as mais desejadas nos novos gerentes de projetos.

A Tabela 10 indica que alguns itens sofrem grande alteração de um ano para o outro. Porém os dois primeiros se mantêm, e não são técnicas.

Tabela 10: Habilidades mais valorizadas pelas organizações no gerenciamento de projetos.

Habilidades valorizadas	2009 % (posição)	2008 % (posição)	2007 %	2006 %
Liderança	50 (1°)	72 (1°)	89	81
Comunicação	41 (2°)	71 (2°)	78	75
Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	33 (3°)	59 (7°)	75	-
Negociação	30 (4°)	66 (4°)	67	70
Conhecimento Técnico	29 (5°)	49 (10°)	57	54
Capacidade de integrar as partes	25 (6°)	54 (9°)	56	-
Atitude	23 (7°)	61 (6°)	69	63
Iniciativa	21 (8°)	65 (5°)	73	69
Trabalho em equipe	18 (9°)	67 (3°)	69	70
Gerenciamento de conflitos	15 (10°)	59 (8°)	54	61

Fonte: BENCHMARKING 2009(p. 94); BENCHMARKING 2008(p. 89) e BENCHMARKING 2007(p. 95); BENCHMARKING 2006b (p. 47).

Das dez habilidades mais valorizadas oito são habilidades interpessoais. E essas têm a ver com as partes interessadas, as equipes. Habilidades interpessoais, também conhecidas como “habilidades não-técnicas” (*soft skills*) (GUIA PMBOK, 2008, p. 194). Assunto a ser pensado na ecologia dos projetos e no levantamento das causas dos problemas.

Em diversas empresas existem os planos de avaliação, e os superiores também devem ter controles de avaliação das qualidades e deficiências dos atuais profissionais. Na pesquisa do PMI foram perguntadas, para os superiores, quais as habilidades mais deficientes nos atuais gerentes de projetos. Acredita-se que os dados apresentados pela Tabela 11 possam dar tantas luzes na busca das possíveis causas de muitos problemas nos projetos quanto a tabela dos problemas nos projetos (Tabela 3).

Tabela 11: Habilidades que as organizações consideram deficientes nos profissionais de gerenciamento de projetos.

Habilidades deficientes	2009 % (posição)	2008 % (posição)	2007 %	2006 %
Comunicação	50 (1°)	47 (1°)	53	45
Gerenciamento de conflitos	36 (2°)	41 (2°)	42	43
Conhecimentos em gerenciamento de projetos	34 (3°)	38 (3°)	34	35
Capacidade de integrar as partes	29 (4°)	36 (4°)	35	22
Política	26 (5°)	24 (6°)	23	25
Negociação	23 (6°)	29 (5°)	32	27
Liderança	20 (8°)	23 (7°)	27	27

Fontes: BENCHMARKING 2009 (p. 95); BENCHMARKING 2008 (p. 90) e BENCHMARKING 2007 (p. 96); BENCHMARKING 2006b (p. 50).

Há uma coerência em se afirmar que a comunicação é a habilidade mais deficiente nos atuais gerentes de projetos e a indicação de que a comunicação é o maior problema nos projetos. Pois também é muito valorizada, e assim é lembrada como uma possível causa de problemas.

Nessa linha de pensamento, porque o problema de gerenciamento de conflitos não está entre os maiores problemas dos projetos? Pois se é a segunda maior deficiência nos atuais profissionais, isso deve influir no trabalho das equipes. E se a liderança e negociação estão entre as habilidades mais valorizadas, isso indica que a falta dessas habilidades pode causar problemas nos projetos. Ou, se é indiferente não seria lembrado como mais valorizadas.

O até então apresentado trazem algumas observações:

1. Embora sejam gastos muitos recursos nos atuais itens apontados como os maiores problemas nos projetos (horas de trabalhos e valores gastos) os problemas parecem persistir. Apesar de todas as empresas acusarem o planejamento e controles nas metodologias, isso não tem diminuído a porcentagem de participação nos problemas.
2. Há uma coerência entre o apontar a comunicação como maior problema nos projetos, como habilidade mais valorizada e habilidade deficiente. Porém, não se tem investido de forma compatível como é feito na Restrição Tripla. A comunicação é lidada como custo?
3. Como a comunicação, os demais itens apontados como habilidades deficientes e mais valorizados nos gerentes de projetos precisam de melhor reflexão pelos gerentes e diretores na identificação das causas dos problemas nos projetos.
4. Nessa linha de pensamento é necessário haver maior investimento no enfrentamento desses problemas, seja por treinamentos internos ou pelas instituições de ensino.

7. Considerações finais

Demonstrou-se nessa pesquisa que os principais problemas apontados nos projetos pela pesquisa do PMI ainda são referentes às primeiras áreas trabalhadas em projetos, a Restrição Tripla, ou seja, o Escopo o Custo e o Prazo. Isso, apesar de serem as áreas com maiores gastos financeiros e, conseqüentemente, de alocação de profissionais.

Talvez as empresas gastem muito com as áreas citadas porque ainda julgam, pelos seus controles, que necessitam de melhores métricas. Porém, pode-se também pensar que pelas empresas estarem muito envolvidas com os problemas financeiros, gerados pelos problemas nos projetos, não estão tendo a clareza de identificar que as causas dos problemas estejam além do limite da Restrição Tripla. Uma interdisciplinaridade de assuntos.

Verifica-se a coerência, nas pesquisas, em afirmar que a comunicação é o maior problema dos projetos, a maior deficiência dos atuais profissionais e a segunda habilidade mais valorizada. Concorde-se com Kerzner quando afirma que “A implementação eficaz da gestão de projetos é uma série de bons processos com ênfase nas pessoas e em suas relações de trabalho, a saber, comunicação, a cooperação, o

trabalho de equipe e a confiança” (KERZNER, 2006, p. 133 apud CARNEIRO, 2008, p. 17).

Este artigo, com um levantamento e com a interligação de diversas informações, pretendeu refletir sobre os problemas que persistem nos projetos. Também coloca dúvidas nas abordagens atuais de investimentos para sanar as possíveis causas dos problemas. Dessa forma, abre espaço para novas pesquisas e casos de estudo que colaborem com as empresas no assertivo momento de investimentos, para o real enfrentamento dos problemas nos projetos.

Bibliografia

BARBOSA, Gustavo e RABAÇA, Carlos Alberto. *Dicionário de comunicação*. 2 ed. ver. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BENCHMARKING 2003. *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2003* – Relatório principal versão final. Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmirio.org.br/> Acesso em 30/12/2010.

BENCHMARKING 2004. *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2004* – Relatório principal versão final. Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmirio.org.br/> Acesso em 30/12/2010.

BENCHMARKING 2005. *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2005* – Relatório principal versão final. Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmirio.org.br/> Acesso em 30/12/2010.

BENCHMARKING 2006a. *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2006* – Relatório principal versão final. Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmirio.org.br/>. Parte A. Acesso em 30/12/2010.

BENCHMARKING 2006b. *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2006* – Relatório principal versão final. Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmirio.org.br/>. Parte B. Acesso em 30/12/2010.

BENCHMARKING 2007. *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2007* – Relatório principal versão final. Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmirio.org.br/> Acesso em 30/12/2010.

BENCHMARKING 2008. *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008* – v. preliminar. Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmirio.org.br/> Acesso em 30/12/2010.

BENCHMARKING 2009. *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009*. Project Management Institute – Chapters Brasileiros. <http://www.pmirio.org.br/> Acesso em 30/12/2010.

EXAME-ONLINE. <http://info.abril.com.br/noticias/ti/brasil-perde-us-160-bi-com-gastos-em-ti-21102009-8.shl>. Acessado em 01/07/2010. 2009.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Tradução Newton Roberval Eicheberg. – São Paulo: Cutrix, 2006.

CARNEIRO, Marcelo Renê. *Uma extensão do RUP para o gerenciamento das comunicações*. Recife: 2008. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Cln. Ciência da Computação. 2008. http://www.bdtd.ufpe.br/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5450. Acesso em: 12/12/2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

GUIA PMBOK. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK®). Em português. 4 ed. Project Management Institute, Inc. EUA. Versão em Pdf para associado PMI. 2008.

GIL, Antonio Carlos; *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

HELDMAN, Klin. *Gerência de projetos fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos*. Tradução: Luciana do Amaral Teixeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MUTO, Claudio Adonai e PEREIRA, Bruno Taveira. *Exame PMP: A Bíblia Manual para certificação*. – Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

PEREIRA, José Haroldo. *Curso básico de teoria da comunicação*. 4. Ed. Rio de Janeiro: Quartet, 2007.

PORTAL-EXAME.ABRIL. <http://portalexame.abril.com.br/economia/noticias/paises-ricos-carregam-divida-us-43-trilhoes-557661.html>. Notícia de 09/05/2010. Acessado em 01/07/2010.