

ARTIGO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

**AS DEZ VARIÁVEIS PARA O
SUCESSO DE UM PROJETO**

AS DEZ VARIÁVEIS PARA O SUCESSO DE UM PROJETO

Cada vez se torna mais importante a Gestão de Projetos em toda a organização. Projetos bem implantados podem trazer os retornos esperados. Por outro lado, Projetos mal implantados trazem frustrações além de grandes perdas econômicas, profissionais, morais e sociais. Um bom Gerente de Projeto sempre joga com quatro variáveis (escopo, custo, prazo e qualidade) e, em momentos críticos, se fixa naquela que não pode ceder. A partir daí abre mão das outras duas. Por exemplo, numa festa de casamento, não se abre mão do prazo.

Entretanto, nem todos os Projetos têm a sua realização de maneira tão exata. A maioria deles está diretamente relacionada às pessoas, como por exemplo a implantação e implementação de um Programa da Qualidade. Neste caso, se as pessoas, que ao mesmo tempo são fornecedores, partes do processo e clientes, não comprarem a ideia e a adotarem, o Projeto tende ao fracasso.

Ao longo da nossa vida em Consultoria e Treinamento conduzindo centenas de Projetos e Cursos, identificamos dez variáveis que devem ser monitoradas desde o início, principalmente para aqueles Projetos que envolvam diretamente as pessoas, sejam bem sucedidos. Estas dez variáveis podem ser interpretadas como sendo os Fatores Críticos de Sucesso de um Projeto que depende das pessoas para a sua implantação e implementação. Estas variáveis devem ser levadas a sério e, caso tenhamos desempenho fraco em qualquer uma delas, a implantação e ou implementação do Projeto será comprometida e os resultados esperados com certeza não serão alcançados, a não ser que haja um ato de heroísmo de alguém, lutando para sanar todas as irregularidades e ou dificuldades assim que forem surgindo.

Estas dez variáveis foram divididas em dois grupos, sendo o primeiro grupo de caráter gerencial e o segundo grupo de caráter operacional. Estas variáveis em conjunto atuam de forma a propagar uma linguagem comum bem como estimular o trabalho em equipe.

VARIÁVEIS GERENCIAIS	VARIÁVEIS OPERACIONAIS
Propósito Claro	Capacitação das Pessoas
Forte Patrocinador	Disponibilização de Informações
Partes Envolvidas	Oportunidades de Aplicação
Programa Estruturado	Políticas de Consequências
Objetivos Desafiadores	Melhoria Contínua
Foco na Linguagem Comum e no Trabalho em Equipe	

- **Propósito Claro:** Considera a intenção do Projeto e a escolha da Prática, ou seja, se todos têm claro o que o Projeto deve alcançar em termos de resultados para todas as partes interessadas, bem como se a prática ou iniciativa ou abordagem ou ferramenta ou metodologia utilizadas são adequadas à realidade atual e futura da empresa.

AS DEZ VARIÁVEIS PARA O SUCESSO DE UM PROJETO

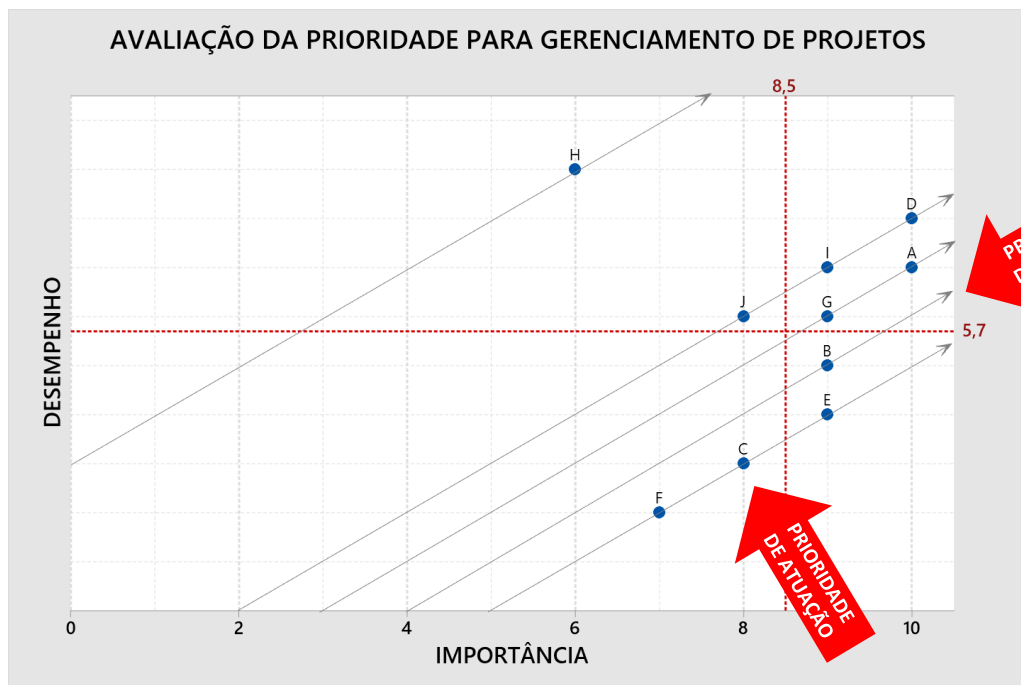
- **Forte Patrocinador:** Considera quem está suportando a implantação e implementação do Projeto, ou seja, se esta pessoa dá apoio total e irrestrito ao Diretor, Gerente e Equipe do Projeto, mesmo em situações de crise. Este Patrocinador é um propagador natural do Projeto em todas as oportunidades que surgem.
- **Partes Envolvidas:** Considera se todas as Partes Interessadas tais como: Cliente, Fornecedor, Força de Trabalho, Sociedade, Acionista, Órgãos Públicos e Processos Internos, que tenham ação ou sejam afetados neste Projeto foram identificados e de alguma forma estão sendo envolvidos para participarem do mesmo.
- **Projeto Estruturado:** Considera se existe uma metodologia formalizada para desenvolver a implantação e implementação do Projeto em suas quatro fases principais: Conceituação, Formulação, Implantação e Conclusão. Como evidência desta metodologia deve-se ter toda a implantação do Projeto documentada, mas sem burocracia.
- **Objetivos Desafiadores:** Considera se e como o Patrocinador e Diretor do Projeto estabeleceram as Diretrizes, Objetivos e Metas relativas à realização do Projeto. Deve-se levar em conta se existe um desafio consistente e atingível para a equipe ou se o resultado é alcançado sem esforço algum.
- **Capacitação das Pessoas:** Considera se toda a Força de Trabalho envolvida na implantação e implementação do Projeto está sendo capacitada quanto aos aspectos de conhecimento e habilidade. Deve-se atentar para a existência de mecanismos que identifique quem participou e o quanto absorveu do que foi transmitido.
- **Disponibilização das Informações:** Considera como as informações relativas à realização do Projeto estão sendo disseminadas entre todas as partes interessadas e em todos os níveis e se há continuidade nesta disseminação. A qualidade da informação é percebida pela clareza, profundidade, lateralidade e tempestividade (momento certo).
- **Oportunidades de Aplicação:** Considera se as pessoas após passarem pela etapa de capacitação estão tendo realmente a oportunidade de por em prática todos os conceitos, técnicas e ferramentas. A empresa está preocupada em oferecer um acompanhamento para que as pessoas possam tirar todas as dúvidas de aplicação.
- **Política de Consequências:** Considera se existe uma política interna que reconheça os esforços e recompense os resultados tanto individuais quanto em equipe, dependendo, é claro, do escopo do Projeto. Além disso, existem mecanismos para identificar e inibir práticas não aconselhadas, as quais podem comprometer o sucesso do Projeto.
- **Melhoria Contínua:** Considera se na fase de estruturação do Projeto foi contemplado aspectos relativos à sua implementação (continuidade). É fundamental que em todo o Projeto sejam previstos ações de melhoria contínua tais como práticas de *benchmarking* interno e externo e também ciclos de aprendizagem.

Para avaliar o Projeto que você está iniciando, conduzindo ou participando, tome como referência estas dez variáveis, fazendo uma avaliação da importância e do desempenho de cada variável, atribuindo valores de 0 (zero) a 10 (dez), tendo as seguintes referências: zero a importância é baixa ou o desempenho é péssimo; cinco a importância é média ou o desempenho é intermediário; dez a importância é alta ou o desempenho é excelente. Mesmo entendendo que todas as dez variáveis fazem parte de um conjunto de fatores críticos de sucesso, pode ser que nem todas tenham a mesma importância para um determinado Projeto; logo, recomenda-se fazer a avaliação sempre. Após fazer a avaliação, conforme exemplo mostrado na planilha, lança-se os dados da avaliação num gráfico de dispersão e, a partir daí, faz-se a priorização de qual variável está mais crítica e que merece maior atenção do Gerente do Projeto. Ao avaliar a importância, na dúvida, avalie para mais e ao avaliar o desempenho, na dúvida, avalie para menos.

AS DEZ VARIÁVEIS PARA O SUCESSO DE UM PROJETO

Para facilitar a sua avaliação, recomendamos utilizar a planilha abaixo, conforme exemplo apenas numérico. No final teremos a variável ou variáveis mais críticas, as quais merecem maior atenção que, neste exemplo, são: Partes Envolvidas, Objetivos Desafiadores e Capacitação das Pessoas, sendo Objetivos Desafiadores a mais crítica entre estas três. Finalizando, recomenda-se também avaliar o Nível de Satisfação que é a média do Desempenho dividida pela média da Importância, gerando o Índice de Preparação no Projeto (IPP), que neste caso é: $(5,7 / 8,5) \times 100 = 67\%$. Para a situação estar sob controle de satisfação, este índice deve ser igual ou maior que 100%.

VARIÁVEL	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO	PRIORIDADE
A: Propósito Claro	10	7	3
B: Forte Patrocinador	9	5	2
C: Partes Envolvidas	8	3	1
D: Projeto Estruturado	10	8	4
E: Objetivos Desafiadores	9	4	1
F: Capacitação das Pessoas	7	2	1
G: Disponibilização das Informações	9	6	3
H: Oportunidades de Aplicação	6	9	5
I: Política de Consequências	9	7	4
J: Melhoria Contínua	8	6	4
Média	8,5	5,7	



José Luiz Basso – Formação em Engenharia Industrial Mecânica, Pós Graduação em Administração da Produção e Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Diretor Consultor da Basso's & Associados Consultoria e Treinamento. Artigo escrito em maio de 2005 e revisado em junho de 2015.