

HELP

WANTUIR FELIPPE

O&M em Gestão de Projetos
no DIP - Embraer

GESTÃO DE PROBLEMAS

EM PROJETOS

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar um *Framework* de captura de sinais e tendências de potenciais problemas em projetos antes que os mesmos ocorram. O foco é entender os tipos de problemas existentes em projetos e as distintas ações possíveis.

INTRODUÇÃO

Quem trabalha no ambiente de planejamento sabe que é fundamental o exercício analítico na busca de qual será, dentre as diversas alternativas, o caminho de maior chance de sucesso para se realizar alguma coisa ou alcançar um objetivo. Logo a acuracidade das referências adotadas num planejamento está subordinada à teoria das probabilidades. Como essas referências padecem da falta de exatidão, o valor maior do planejamento é o exercício contínuo de indivíduos e equipes na antecipação e intervenção de potenciais problemas.

Projetos "navegam" cada vez mais em ambientes instáveis com frequentes mudanças, trazendo grandes desafios na tomada de decisões durante seu progresso. Esses ambientes são caracterizados por elementos conhecidos como VUCA.

VUCA é um acrônimo utilizado originalmente no vocabulário militar para representar as palavras *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade), referentes às condições gerais e situações intrínsecas em determinado ambiente. Estar ciente dessas condições estimula o uso da competência analítica e do julgamento no que se refere à identificação e ao tratamento de problemas.

Uma definição mais detalhada desse acrônimo traz os seguintes significados:

- **Volatility** (volatilidade): A natureza, a velocidade, o volume e a magnitude da mudança que não se encontra num padrão previsível. A

volatilidade é turbulência, um fenômeno que está sujeito a acontecer com mais frequência atualmente.

- **Uncertainty** (Incerteza): A falta de previsibilidade em assuntos e acontecimentos.
- **Complexity** (complexidade): As inúmeras causas difíceis de compreender e os fatores atenuantes (tanto dentro como fora da organização) que estão envolvidos num problema.
- **Ambiguity** (ambiguidade): A falta de clareza sobre o significado de um acontecimento. Pode significar também as causas e razões por trás das coisas que estão para acontecer, que são difíceis e pouco claras de determinar.

Saber da existência dos critérios do ambiente VUCA contribui na estruturação de processos de gestão dos seguintes aspectos:

- Antecipar as questões que modelam as condições;
- Compreender as consequências de questões e ações;
- Avaliar a interdependência de variáveis;
- Preparar-se para realidades e desafios alternativos;
- Interpretar e abordar oportunidades relevantes;

Em resumo, para a maioria das empresas contemporâneas, o VUCA é uma linguagem prática para **promover a conscientização e prontidão corporativa**.

O ambiente VUCA pode trazer impacto(s) a algum dos objetivos dos

projetos, pois está suscetível a três potenciais fontes de problemas: “Jeopardize”, “Risk” e “Chaos” (Figura 1).

A primeira fonte foi batizada de “Jeopardize” – palavra que vem do inglês e significa “pôr em risco”. No ambiente de projetos essa é a principal fonte de problemas e inclui os fatos previsíveis (de origem interna à organização) que deveriam estar sob o domínio dos tomadores de decisão em projetos. Muitos a confundem com a 2ª fonte “Risk” por desconhecimento das diferenças conceituais e práticas. O volume de problemas relacionados a essa fonte é inversamente proporcional ao nível de consciência dos gestores e das equipes no que diz respeito à influência e ao impacto da eficiência operacional da organização para o projeto.

Os problemas relacionados à fonte Jeopardize em grande parte estão difusos nas “entranhas” da organização, tornando desafiadoras sua detecção, deliberação e aplicação de soluções.

Uma das responsabilidades básicas de um gestor de projetos, por vezes negligenciada, é conhecer diretamente (ou através de especialistas) a maturidade² da organização que ele usará como base de sustentação para seu projeto. Conhecer essa maturidade em nível estratégico é saber como funciona o apoio, a cultura, a estrutura, o alinhamento de objetivos e a arena política da organização; em nível tático isso significa ter ciência da maturidade das equipes e maturidade dos processos internos. Como compartilhado no guia PMBOK, o projeto irá “beber” dos fatores ambientais da empresa (cultura, estrutura organizacional, infraestrutura, recursos existentes, banco de dados comerciais, condições de mercado, etc.) e ativos de processos organizacionais (planos formais e informais, procedimentos, diretrizes, bases de gestão do conhecimento, informações históricas, capacidade da organização aprender – identificar, analisar e incorporar lições, etc.).

Agir e obter resultados positivos junto aos problemas da categoria Jeopardize depende mais das atitudes e postura das autoridades do projeto e da organização do que do conhecimento e da experiência técnica inerentes à unicidade do projeto. Essa atitude inclui agir antes de o problema ser deflagrado no projeto e também, caso deflagrado, possuir planos cuidadosamente estabelecidos para as atividades e entregas críticas do projeto. Esses planos são conhecidos informalmente como “plano B3”. Essa lógica diverge de soluções de contorno (popularmente conhecidas como “apagar

| | A | B | C | D | E | F | G | H |
|----------|------------|--------------|-----------|-------------|--------------------|----------------|------------------------|---|
| 1ª fonte | Jeopardize | Por em Risco | Fato | Sob Domínio | Influência Interna | Previsível | Passado (lições) | |
| 2ª fonte | Risk | Ser um Risco | Incerteza | Não Domínio | Influência Externa | Previsível | Futuro (prognóstico) | |
| 3ª fonte | Chaos | Acaso | Incerteza | Não Domínio | Acidental | Não Previsível | Presente (diagnóstico) | |

Figura 1 - Potenciais fontes de problemas em projetos

incêndios”) em que a ausência de estratégia é plena.

A qualidade (acuracidade) do planejamento de um projeto depende em grande parte de identificar processos com problemas recorrentes conhecidos pela organização, porém ainda não tratados devido à ausência ou procrastinação da tomada de decisões das autoridades da organização ou do projeto, colocando em risco o sucesso e os benefícios estimados na preposição do projeto. Em muitos projetos esses problemas são deixados ao “Léu”, uma atitude exemplificada pela frase “Deixa como está para ver como é que fica”. Essa frase nos leva a refletir sobre a origem de muitos problemas, além de revelar um modelo de decisão estratégica de não influenciar situações que a organização deveria resolver para suportar o projeto.

Considerando o ambiente VUCA (Figura 2), o Jeopardize está sujeito à forte influência da “Complexity” (complexidade).

A segunda fonte foi batizada de “Risk”, ou seja, um risco legítimo proveniente de eventos ou condições incertas imaginadas ou estimadas que estão no futuro. O gerenciamento de riscos em projetos, aplicado com maestria, tem por objetivo planejar e executar ações preventivas no intuito de eliminar ou minimizar potenciais problemas. A grande diferença entre o Jeopardize e o Risk é que no primeiro caso os problemas são factuais e no segundo são imaginados, ou seja, não podem ser vivenciados diretamente antes de acontecer. Apesar do Risk não estar no domínio direto de gestores de projetos, por sofrer influências externas, estes podem ser previstos quando a visão comum do projeto é construída e a identificação de fontes ou categorias de riscos é adequadamente estabelecida junto aos stakeholders. Num volume significativo de projetos a gestão de riscos (risks) não ganha a notoriedade adequada, sofrendo de baixa eficácia e desatenção dos envolvidos. Frequentemente muitos gestores de projetos “encharcam” os bancos de dados e controles com informações relacionadas a problemas da categoria Jeopardize, demonstrando assim baixa prontidão no direcionamento das informações do projeto. O processo de gestão de riscos da organização também deve ser considerado como um ativo de processo organizacional.

Considerando o ambiente VUCA, o Risk está sujeito a forte influência da Uncertainty (Incerteza) e da Ambiguity (ambiguidade), como mostra a Figura 2.

Na terceira fonte, batizada de “Chaos”, o foco é agir o mais rápido possível para minimizar as “perdas”. Ela difere das fontes Jeopardize e Risk, em que os problemas podem ser eliminados, minimizados ou contornados. Nesse contexto é natural a ausência

1. Risk só é visto como potencial fonte de problema quando não existe um processo efetivo de gerenciamento de riscos ou um evento de risco é deflagrado sujeito a ações de contenção ou soluções de contorno.
2. Maturidade da organização nos aspectos competência e capacidade em realizar sua missão.
3. No plano “B” do Jeopardize, o foco é enxergar os potenciais desvios das atividades e entregas relacionadas diretamente aos marcos (milestones) do projeto (Figura 2, representado em ISSUES “A”), e no plano “B” do Risk o foco está nas ações de contenção, caso o evento ou a condição incerta ocorra (Figura 2, representado em ISSUES “B”).

antecipada de estratégia. As ações junto a esses problemas são normalmente iniciadas como uma resposta a uma crise ou como evento inesperado. Logo, os problemas nesse ambiente precisam ser gerenciados diferentemente das outras fontes, pois não há tempo para um planejamento detalhado. O imprevisto entra em cena e o trabalho é executado continuamente com interações sem parada e tomada de decisões contínuas. Para agir nessas situações é necessário que as autoridades do projeto tenham consciência de que o gestor de projetos e/ou especialistas devem ter total autonomia em decisões e que assumam a alta probabilidade de os custos finais dessa empreitada serem bastante elevados.

Essa fonte está ligada à “teoria do caos”, em que uma pequena mudança no início de um evento qualquer pode trazer consequências enormes e absolutamente desconhecidas no futuro. Esses eventos são imprevisíveis e caóticos. Agir nos problemas relacionados a essa fonte deveria ser encarado pelos gestores de projeto como uma exceção, porém muitos não agem preventivamente nos potenciais problemas relacionados à 1ª fonte (Jeopardize) e 2ª fonte (Risk), deixando que os mesmos ocorram quase que em sua totalidade como se fossem problemas “Chaos”. Esse tipo de comportamento por parte dos gestores de projeto demonstra baixa maturidade em “inteligência preventiva” (Figura 2), ou seja, ausência de planejamento que trate efetivamente e tempestivamente os potenciais problemas relacionados ao Jeopardize e ao Risk. As diretrizes utilizadas pela organização para tratar situações de crise também devem ser consideradas como um ativo de processo organizacional.

Considerando o ambiente VUCA (Figura 2), o Chaos está sujeito a forte influência da “Volatility” (volatilidade).

EXPERIÊNCIA PRÁTICA

O relato na Tabela 1 é, na verdade, o desdobramento de orientações que normalmente são tácitas, aqui disponibilizadas no formato de um guia ou checklist que servirá de instrumento para avaliação do ambiente corporativo (no qual o projeto está inserido). Essa avaliação é uma ferramenta que pode servir para mapear potencialidades e carências do ambiente corporativo. O objetivo é chamar a atenção do gestor de projetos, aumentando sua percepção, e estimulá-lo a descobrir quanto o ambiente corporativo está favorável para o progresso do projeto.

O primeiro passo é conhecer os fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais verificando o que o ambiente corporativo faz melhor e suas dificuldades (seus erros e acertos). Isso poderá dar uma visão amplia-

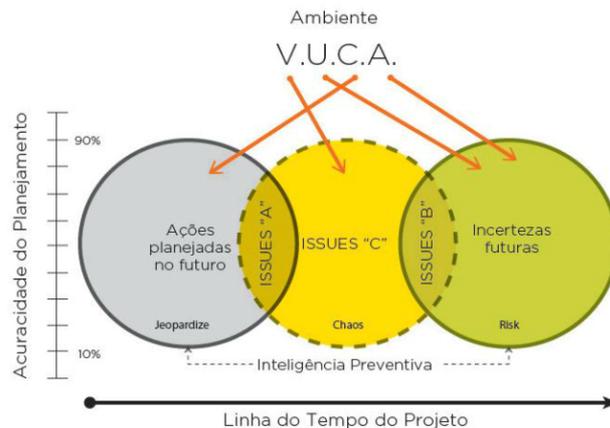


Figura 2 - Fontes de problemas e o ambiente VUCA

da a respeito dos potenciais problemas e proporcionar a criação de instrumentos e conhecimentos que embasem a tomada de decisão para eliminar a deflagração de problemas no projeto.

O uso do checklist disponibilizado está condicionado a uma leitura e reflexão sobre as afirmações sugeridas. É recomendado aplicá-lo na preparação da estruturação do projeto avaliando se é possível concordar ou não com tais afirmações:

As afirmações que receberem a nota “discordo” na avaliação merecem reflexão e devem ser consideradas pelo gestor de projeto como um sinal de alerta ou ponto de atenção. Se o gestor de projeto sentir-se “incomodado” com os resultados e estimular a geração de ações preventivas junto à organização, o resultado proposto foi atingido.

Ao longo do último ano temos utilizado esse checklist “mentalmente” quando gestores solicitam orientações no tema “gestão de projetos” para estruturação dos projetos, construção do processo de gestão de riscos ou suporte na definição de papéis e responsabilidades em projetos. Tais orientações têm se demonstrado positivas, pois diversas dúvidas processuais são geradas e pactuações de ações preventivas entre gestores (do projeto e de áreas funcionais) são fomentadas.

COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES

Nas organizações, o grande propósito dos projetos é viabilizar as estratégias corporativas e prover valor para os stakeholders. Não é foco primário o projeto melhorar processos organizacionais (a não ser no caso de projetos internos de melhoria). Os processos organizacionais precisam estar maduros para servir aos projetos. Vale lembrar que os projetos são temporários. Dessa forma eles utilizarão os processos corporativos independente do nível de maturidade em que se apresentem. Quando o gestor de projetos entende a relação entre o projeto (tempestivo) e os processos organizacionais (rotina contínua), as ações preventivas, junto aos potenciais problemas, aumentam efetivamente as chances de sucesso dos objetivos e resultados propostos.

“Uma boa estratégia precisa não apenas levar em conta os conhecimentos de uma organização, mas também canalizá-los de forma inteligente.” Georg Von Krogh, autor de Enabling Knowledge Creation.

4. Nota: O nome “ISSUES” na Figura 2 significa: desvios do plano original estabelecido (linha de base planejada). Em “desvios”, além dos problemas, estão contidas as mudanças e as não conformidades.

| Checklist - Avaliação de potenciais problemas para o projeto | | | |
|--|---|-----------|----------|
| ID | Fator Ambiental ou Ativo de Processo | Avaliação | |
| | | Discordo | Concordo |
| 1 | Todos os objetivos do projeto estão claramente definidos e foram divulgados a todos os níveis da estrutura do projeto (<i>Jeopardize/Risk</i>). | | |
| 2 | A equipe de gestão e os responsáveis dos pacotes de trabalho construíram conjuntamente uma visão comum do projeto, esclareceram dúvidas e pactuaram acordos de trabalho (<i>Jeopardize/Risk</i>). | | |
| 3 | Os SLAs (<i>service level agreement</i>) com as áreas de suporte foram pactuados e o histórico de prontidão no atendimento demonstra-se adequado. O modelo também inclui a forma de atender a exceções. (<i>Jeopardize</i>). | | |
| 4 | A equipe de gestão do projeto tem conhecimento das lacunas processuais das áreas funcionais que podem trazer impactos a algum dos objetivos do projeto (<i>Jeopardize</i>). | | |
| 5 | As equipes funcionais estão comprometidas em sanar as lacunas processuais antes do período em que o projeto utilizará o processo funcional (<i>Jeopardize</i>). | | |
| 6 | As equipes funcionais possuem uma estratégia sólida quanto ao uso de recursos compartilhados entre os projetos (programados e vigentes) na organização e divulgaram quais são as preocupações e os pontos de atenção, disponibilizando inclusive (para as autoridades do projeto) as restrições que precisam ser respeitadas e/ou negociadas (<i>Jeopardize</i>). | | |
| 7 | As equipes de gestão e as equipes funcionais possuem a prontidão necessária para atender ao projeto e possuem estratégia sólida de resolução de lacunas de prontidão para garantir atendimento até a data necessária de uso do recurso (<i>Jeopardize</i>). | | |
| 8 | A organização possui um modelo de gerenciamento de projetos estruturado com metodologias, ferramentas e instruções maduras, incluindo reuso de lições (<i>Jeopardize</i>). | | |
| 9 | O modelo de gerenciamento de projetos possui instrução clara de como funciona a transferência de autoridade para solução de problemas (condução, solução e encerramento bem-sucedido) entre os <i>stakeholders</i> (<i>Jeopardize</i>). | | |
| 10 | O nível de autoridade (autonomia e decisões) do projeto e os papéis e responsabilidades entre os <i>stakeholders</i> foram pactuados e demonstram adequação e robustez (<i>Jeopardize/Risk</i>). | | |
| 11 | A estratégia de acompanhamento do projeto foi estabelecida (incluindo indicadores de desempenho) e pactuada entre os envolvidos, quanto ao que será reportado, para quem e com que frequência (<i>Jeopardize/Risk</i>). | | |
| 12 | A forma de priorização e quantificação de riscos está determinada (<i>Risk</i>). | | |
| 13 | Todos os interessados estão contribuindo para identificação de riscos (<i>Risk</i>). | | |
| 14 | Riscos estão descritos claramente e sem ambiguidade (<i>Risk</i>). | | |
| 15 | Cada risco é atribuído a um único dono (<i>Risk</i>). | | |
| 16 | Cada risco tem uma estratégia de resposta apropriada com ações específicas (<i>Risk</i>). | | |
| 17 | A exposição ao risco é comunicada apropriadamente para todas as partes interessadas (<i>Risk</i>). | | |
| 18 | As partes interessadas e os membros da equipe estão confortáveis para identificar riscos abertos e honestamente (<i>Risk</i>). | | |
| 19 | A identificação de riscos leva em consideração explicitamente as fontes de influências (<i>Risk</i>). | | |
| 20 | As pessoas são responsáveis e comprometidas para completar as ações de respostas de riscos acordadas (<i>Risk</i>). | | |
| 21 | A alta gerência demonstra suporte visível e consistente para os processos de risco (<i>Risk</i>). | | |
| 22 | Potenciais impactos de riscos são usados para informar estratégias, decisões e ações (<i>Risk</i>). | | |
| 23 | A equipe de gestão do projeto tem conhecimento de como funciona o processo de tomada de decisão nas potenciais situações de crise do projeto (<i>Chaos</i>). | | |

Tabela 1 - Checklist - Avaliação de potenciais problemas para o projeto



Wantuir Felipe

Possui 25 anos de experiência na indústria aeronáutica, sendo 15 anos em atividades de gestão de projetos, conhecimento e experiência prática dos conceitos e fundamentos OGC, PMI, IPMA, Métodos Ágeis e Ciclo Deming. Atualmente consultor, mentor e responsável pela Organização & Métodos (PMO) em Gestão de Projetos (aplicação e orientação) no DIP - Desenvolvimento Integrado de Produto na EMBRAER. Idealizador e fundador da gpsimple (www.gpsimple.com), entidade cujo foco é a capacitação e qualificação de pessoas ao ambiente de projetos. Criador dos métodos: Lean Scope Overview (entendimento, desdobramento e gerenciamento de escopo de projetos), Lean Risk Overview Matrix (identificação e gerenciamento de riscos de projetos), Lean Project Direction - LPD (gestão de progresso e decisões em projetos), E2I2 - Extreme Experience In Innovation (desenvolvimento de soluções criativas de engenharia em design de produtos e serviços), Risk Strainer (framework que facilita segregação entre riscos e issues, direcionando tratativas). Co-criador do método Wandala (gestão de interesses e desdobramento de requisitos de projetos). | wantuirf@embraer.com.br

BIBLIOGRAFIA

1. SERAFIM, ANA. O ambiente empresarial VUCA. Citação de referências e documentos eletrônicos. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/item/7406-o-ambiente-empresarial-vuca.html>
2. Hoberecht, Bill. Jeopardy Management. Citação de referências e documentos eletrônicos. Disponível em: <http://www.pinnacleprojects.com/index.php/jeopardy-management-sp-144234558>