



# Evitando as armadilhas gerenciais

Capítulo 04

# Sumário

---

- **O que é sucesso em projetos?**
  - **Insucesso**
  - **Sucesso**

# Causas de fracasso

---

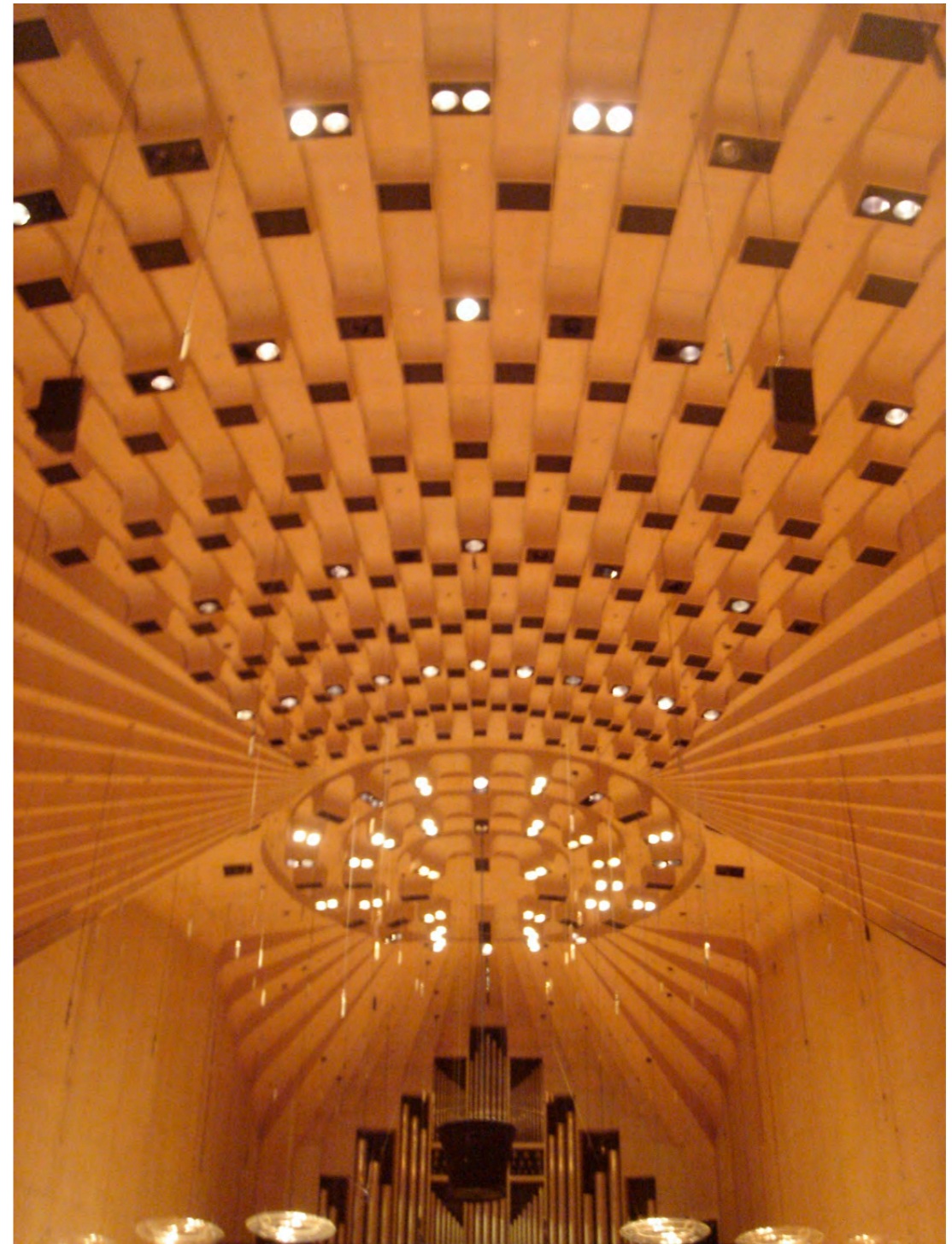
- **Diversas razões**
  - **Objetivos não alcançados**
  - **Custos que sobem demais**
  - **Qualidade comprometida**



# Causas de fracasso

---

- **Custo original**
  - **US\$ 7 mi**
- **Custo final**
  - **US\$ 102 mi**



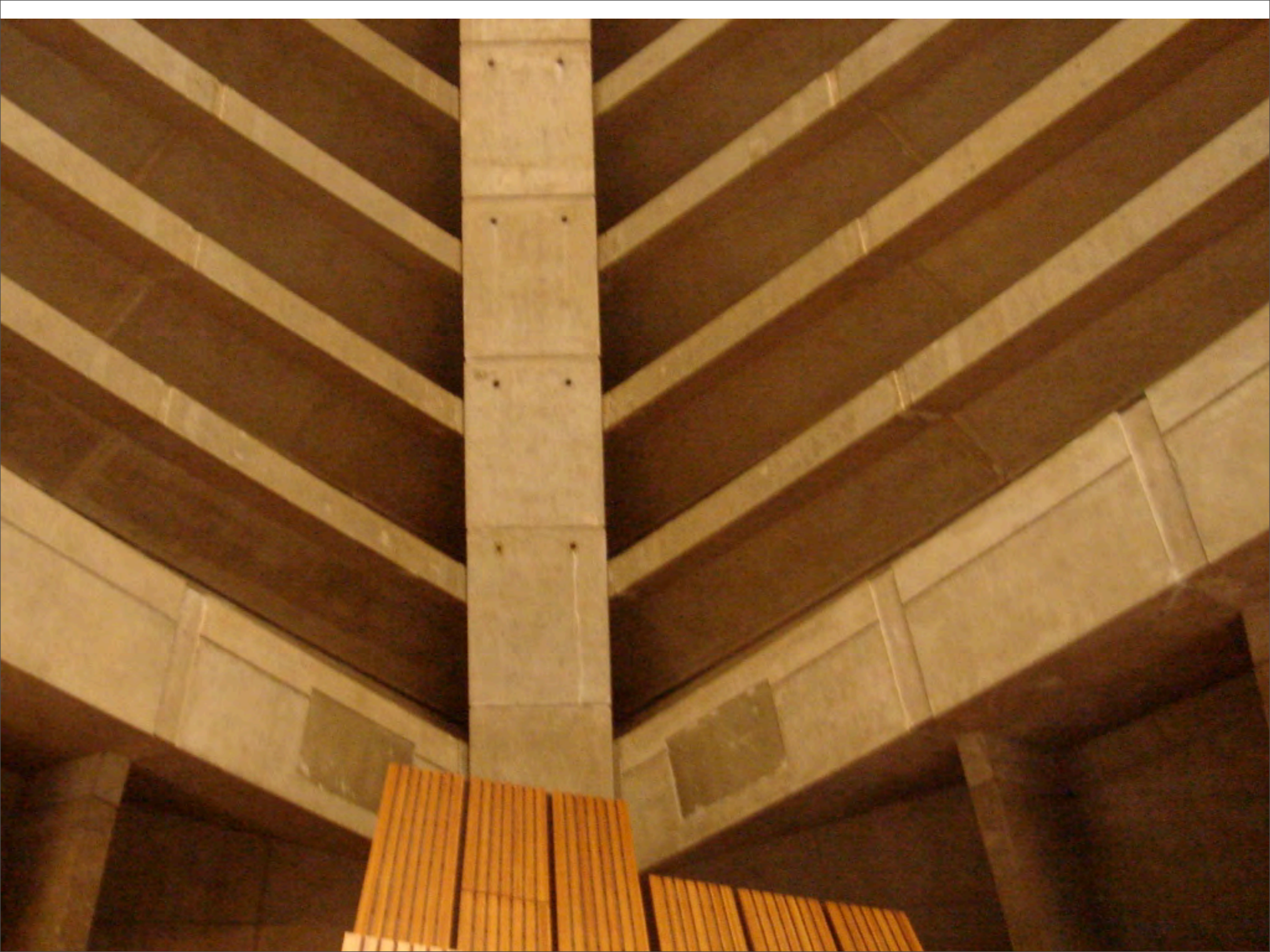
























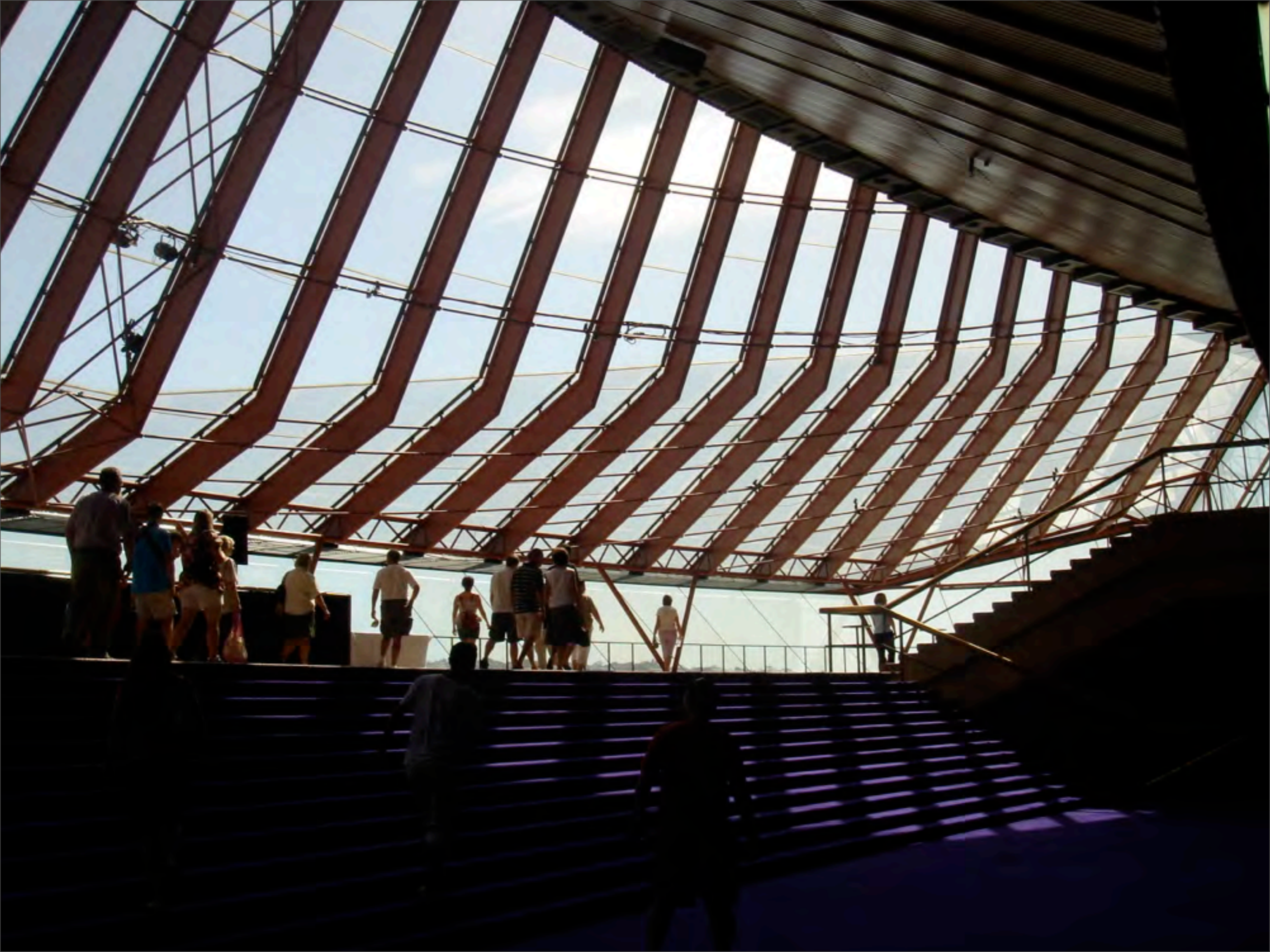


































# Causas de fracasso

---

- **Custo original**
  - 4,7 bi de libras
- **Custo final**
  - 9,5 bi de libras





# Estudo de caso: Parque da cidade de Downmarket

---





# Antes de começar

---

- **Atuar em um projeto bem-sucedido é o sonho de todos;**
- **Contudo, muitos projetos ambiciosos e nascidos na euforia terminam em fracasso parcial ou completo, exigindo também gastos financeiros extraordinários.**



# Antes de começar

---

- O que é sucesso em um projeto?



# Critérios de avaliação

---

- **1. Conceito**
- **2. Objetivos**
- **3. Qualidade do resultado**
- **4. Custo**
- **5. Tempo**



# Amostra de 100 projetos

---

- **1. Projetos fracassados, abandonados ou parcialmente concluídos 37%**
- **2. Projetos concluídos, mas com objetivos modificados, qualidade reduzida, tempo adicional ou custo excessivo 34%**
- **3. Projetos satisfatoriamente concluídos 29%**



# Estudo de caso: Parque da cidade de Downmarket

---





# Amostra de 100 projetos

---

- **População: 1 milhão de habitantes;**
- **Finanças: em recuperação por conta da administração anterior;**
- **Quadro de colaboradores: composto por funcionários antigos.**



# Amostra de 100 projetos

---

- **Exemplo**

- **Engenheiro do município**

- **Iniciou como chefe de turma de construção rodoviária e cresceu com o tempo;**
- **Agora comanda uma grande equipe e possui um alto salário;**
- **Sua gestão é autocrática, agressiva e arrogante.**



# Amostra de 100 projetos

---

- A história
  - Projeto de revitalização de área industrial abandonada, criando área de lazer.





# Amostra de 100 projetos

---

- **Jardineiro paisagista e Artista ambiental**
- **Propostas**
  - **Extensos terraços gramados**
  - **Muros de calcário**
  - **Replante de coqueiral já cultivado**
  - **Escultura de metal e concreto**
  - **Entrada com portões ornamentais**



# Cria-se o comitê

---

- Para controlar e dirigir o projeto
- Na 1a reunião: o presidente (engenheiro municipal) decide pela não contratação de um GP
- Além disso, abriu mão de planos e cronogramas



# Sequência de erros

---

- **Construção da entrada de calcário (antes de tudo)**
- **Demolição para o acesso de caminhões**
- **O gramado foi destruído**
- **Entrada novamente demolida para a entrada da obra de arte**



# 1. Conceito

---

- **O conceito foi válido**



## 2. Planejamento

---

- **Improvisado: não havia planejamento propriamente dito**



# 3. Qualidade

---

- Os padrões foram alcançados.
- Entretanto, a aprovação pública foi comprometida.



## 4. Custo

---

- **Não há números disponíveis, mas crê-se que as estimativas foram ultrapassadas.**

# 5. Tempo

---

- **A má administração provocou grande atraso na entrega.**



# Causas administrativas

---

- **Não havia uma estrutura com responsáveis e atividades definidas**
- **O comitê foi incapaz de coordenar o projeto**
- **O controle do engenheiro municipal foi deficiente -- ele não estava preparado**
- **A participação de outros gerentes foi insatisfatório. Seu compromisso era vago**

# Causas de planejamento e programação

---

- **A abordagem mão-à-obra e o estilo agressivo eram inadequados**
- **A negligência em consultar os demais envolvidos e de coordenar efetivamente as ações prejudicou o projeto**
- **Atividades não foram listadas e o tempo não foi calculado**



# Custos e finanças

---

- **Supôs-se que o uso de funcionários públicos e de empreiteiros reduziria os custos**
- **Tais pessoas foram desviadas de suas atividades rotineiras**
- **As solicitações foram maiores do que eles poderiam oferecer em comparação com sua rotina**

# Conclusões

---

- **Estrutura administrativa mal definida + participação em tempo parcial = coordenação deficiente e dificuldades de controle**
- **“Com administração competente, o projeto poderia ter sido concluído o prazo”.**



# Administração Ad Hoc

---

- **Adhocracia**
  - **Trata-se de um estilo flexível de administração**
  - **Favorece a informalidade e o menor detalhamento**

# Administração Ad Hoc

---

- **Algumas características**
  - **Equipe-tarefa temporária, autoridade descentralizada e menor número de regras**
  - **As equipes ad-hoc são constituídas somente quando há necessidade, e em seguida são dissolvidas**
  - **Elas são temporárias, cooperam entre si, e a quantidade de equipes varia conforme a necessidade da organização**
  - **Integrantes auto-administrados, capazes de aprendizagem rápida e criativos**



# Administração Ad Hoc

---

- **Defensores do Ad hoc**
  - **Artes visuais: a maioria dos filmes possui fatores comuns de rotina, similaridade e repetição**

# Outras causas

---

- **Nos EUA**
  - **Coordenação ineficaz de recursos e esforços**
  - **Relações humanas deficientes**



# Outras causas

---

- **No Reino Unido**
  - **Administração ruim**
  - **Falta de organização: papéis mal definidos**
  - **Decisões tardias (falta de previsão)**
  - **Fracasso em avaliar viabilidade, calcular riscos e elaborar planos de contingência**
  - **Escalada de custos (devida a fatores diversos)**

# Mar do Norte

---

- **Administração e logística complexas;**
- **Estrutura organizacional mal definida;**
- **Planejamento, orçamento e controle ruins;**
- **Conflitos e problemas pessoais.**



# Atraso na implementação

---

- **Grandes projetos**
  - **1. Atrasos geralmente entre a conclusão do estudo de viabilidade e a implementação do projeto;**
  - **2. Não se chega a um acordo final: compromisso das partes interessadas, orçamentos, conflitos políticos ou exigências de alterações.**

# Oposição, mudanças e imprevistos

---

- **Mudanças políticas geram imprevistos**





**“Nada lhe posso dar que já não exista em você mesmo.**

**Não posso abrir-lhe outro mundo de imagens, além daquele que há em sua própria alma.**

**Nada lhe posso dar a não ser a oportunidade, o impulso, a chave.**

**Eu o ajudarei a tornar visível o seu próprio mundo, e isso é tudo.” (Herman Hesse)**

<b>Semana</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto</b>
1	7/2	Apresentação
2	14/2	Cap. 1, Natureza de um projeto
3	28/2	Cap. 2, Desenvolvimento do conceito + ATPS 1
4	6/3	Cap. 3, Análise de viabilidade e risco
5	13/3	Cap. 3, Análise de viabilidade e risco
6	20/3	Cap. 4, Evitando as armadilhas gerenc. + ATPS 2
7	27/3	Cap. 5, Recursos do projeto
8	3/4	Prova
9	10/4	Cap. 6, Estr. de admin. de projetos + ATPS 3
10	17/4	Cap. 7, Montando a equipe do projeto
11	24/4	Cap. 8, Seleção da equipe do projeto
12	1/5	Cap. 9, Concepção e planej. de proj. + ATPS 4
13	8/5	Cap. 10, As ferramentas de planej. e controle
14	15/5	Cap. 10, As ferramentas de planej. e controle
15	22/5	Cap. 11, Comunicação, conflito e controle
16	29/5	Cap. 11, Com., conflito e controle + Apres. ATPS 5
17	5/6	Cap. 12, Inspeção, rev. e avaliação + Apres. ATPS 5
18	12/6	Prova oficial
19	19/6	Revisão
20	26/6	Prova substitutiva