



**ZÓZIMO**

Diretor Executivo  
da Revista Mundo PM

**Transformar.** Reflexões sobre a teoria subjacente ao gerenciamento de projetos, algo ainda não delimitado totalmente. Projeto é uma transformação por essência. Gerenciá-lo é direcionar essa transformação em prol de benefício previamente determinado. E ao determinar os objetivos para atingir esse benefício/valor inerentemente estão associados os riscos, tanto no âmbito de restrições como no de oportunidades. Então, ao traçarmos um plano, com objetivos e metas, ações de controles e comandos, estamos basicamente tratando de princípios da administração tradicional como teoria subjacente ao gerenciamento de projetos. Sim, exceto pelo fato de que em projetos temos ainda elementos que fortemente o caracterizam e o distinguem da essência da gestão tradicional – um contexto de risco e uma missão temporária – fazendo com que outras teorias subjacentes sejam adicionadas à sua fundamentação.

A temporariedade de uma missão num contexto de risco associa projetos a uma iniciativa única e modifica a relação entre o projeto e sua organização-mãe, pessoas e o mercado. Esse efeito temporal ao contexto e a missão inerente ao projeto podem, por exemplo, desassociá-lo da cultura tradicional da corporação e torná-lo uma iniciativa de caráter próprio, mesmo que atrelados aos objetivos estratégicos da organização. O risco inerente aos projetos é outro efeito impactante na sua forma de gestão – muitas vezes leva a enxergar o projeto como um ensaio para lidar com uma situação parcialmente desconhecida, ou até mesmo totalmente desconhecida, alternando diretamente a relação causa-efeito do modelo cartesiano e as ciências sociais, integrando ao problema em questão uma complexidade nativa presente na incerteza.

A base teórica dominante é derivada da racionalidade cartesiana que produz decisões baseadas em pensamentos que buscam a verdade (o fato). Contudo o “tempero” dado às decisões de projetos é a flexibilidade exigida pelo seu contexto, que tem base no pensamento de que não há uma verdade única, resgatando a intuição e o fortuito inerente à idiosincrasia, e também pela complexidade das relações

humanas, o que remete a fundamentação da gestão de projetos a uma cesta de teorias subjacentes, aplicadas simultaneamente e com intensidades variadas.

A oportunidade de repetir um ciclo de atividades é mais comum na gestão tradicional, contudo, em gerenciamento de projeto o ciclo de vida se repete pelos macros processos que dão direcionamentos para uma abordagem mais eficiente para determinado contexto. Entretanto exigindo sempre o pensar, analisar e decidir a cada novo projeto. Dependendo do tipo de projeto essa repetição é mais ou menos semelhante, o que facilita bastante aperfeiçoar o resultado da atividade. É o caso do setor da construção civil de base: apesar de nunca ser exatamente o mesmo projeto a previsibilidade já é bem mais assertiva. O mesmo não ocorre em diversos outros tipos de projetos. Um plano de projeto é elaborado e executado por pessoas, numa relação social, cada qual com percepção própria sobre valores como confiança e mercado, e que se desenvolve através da observação de comportamentos e forma de agir das pessoas envolvidas, influenciadas por suas culturas, regiões e formação. Numa missão temporária como projetos, o que faz com que haja engajamento pessoal é diferente dos trabalhos de rotina. A relação de compromisso é motivada caso a caso. Comumente o senso de propriedade e o reconhecimento são valores trabalhados e que alteram os comportamentos e consequentemente a forma de gestão de um plano.

Tais características particulares ao projeto o distinguem da administração tradicional. O fato de ter como motivação para transformação o valor pertinente ao seu mercado alvo e atuar adaptado ao contexto de interesse, como também o fato de haver muitas variações em definições durante a jornada, fazem com que a inflexibilidade da gestão tradicional não lhe permita manter o ritmo da iniciativa adequadamente, justamente por estar baseada numa visão única, estabelecida pelo seu gestor e corpo consultivo, ao contrário de uma gestão sensível a ciclos com prazos menores, que fortalece a continuidade do fluxo e orientada ao ritmo de valor percebido. Isso exige

que o projeto faça parte de uma visão sistêmica não só da corporação, mas também do contexto em que a iniciativa está imersa.

Ao propor de forma inata essa junção de valores, cartesiano com ciências humanas, o gerenciamento de projetos toma uma forma específica dentro de um sistema de gestão, não se aplicando em sua totalidade os modelos de gestão tradicional e demandando uma dinâmica específica que lhe dá a característica de flexibilidade – uma distinção que talvez possa ser representada como várias instâncias da organização, que de forma temporária permite uma flexibilidade para tatear os valores de mercado e conduzir a empresa a apresentar resultados mais próximos de uma realidade prática.

O gerenciamento de projetos moderno não é somente um planejamento com identificação de caminho crítico, ou a aplicação do ciclo PDCA recursivamente. Além de aplicar técnicas do sistema cartesiano insere o conhecimento empírico no seu planejamento e execução. A sensibilidade ao risco faz valorizar a comunicação de forma diferenciada da gestão tradicional. Também a percepção para a relação de dependência entre cadeias de tarefas, a importância do consenso sobre prazos, menos hierarquia e mais decisão compartilhada fazem o gerenciamento de projetos ser uma forma de gestão a parte. Gerir como organização e não apenas como planejamento, distinguindo entre o domínio de métodos de administração e o domínio técnico do produto. O gerenciamento de projetos pode penetrar nas organizações e operar entre elas utilizando-se de outro sistema operacional que não seja o já instalado na organização. A visão cartesiana do mundo, reducionista, um modelo de decomposição que foca na atividade, impregnado no modelo tradicional, não é suficiente – precisamos um modelo sistêmico.

A liderança como perfil ao gerente de projeto é o caminho a ser trabalhado para conduzir iniciativas como projetos rumo ao sucesso. O gerente de projeto precisa ser um líder contextual, buscar o melhor das pessoas e evitar relacionamentos conflitantes na organização. E a organização precisa ser sensível para proporcionar uma alternância no estilo de liderança para que possa proporcionar desempenho adequado a cada tipo de projeto e assim um diferencial competitivo organizacional.

Finalizo este editorial de reflexão com a frase apresentada pelo Dr. Harold Kerzner no evento Fórum de PMOs no dia 13 de novembro passado. Estamos numa transição para uma definição mais apropriada para a gestão de projetos, passando de “A temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result (PMBOK®)” para “A collection of sustainable business value scheduled for realization”.

**Diretor Executivo**  
da Revista Mundo PM

#### Conselho Editorial

Américo Pinto  
Antônio C. A. Maximiano  
Daniel Leroy  
Darci Santos do Prado  
Darli Rodrigues Vieira  
Eduardo Linhares Qualharini  
Heitor Coutinho  
Marly Monteiro de Carvalho  
Norman de Paula A. Filho  
Paul Campbell Dinsmore  
Ricardo Viana Vargas  
Roberto Sbragia  
Sérgio E. Gouvêa da Costa

#### Revisores

André Barcaui

Eduardo Espínola  
Farhad Abdollahyan  
J. Angelo Valle  
João Alberto Vianna Tavares  
João Carlos Boyadjian  
José B. de Souza Filho  
Lee Lambert  
Lêlio Varella  
Margareth Carneiro  
Mario Henrique Trentim  
Mauro Sotille  
Peter Berndt de S. Mello  
Roberto Pons  
Raphael Albergarias  
Sérgio Marangoni  
Silvio A. C. Wille

#### Colaboradores desta Edição

Alberto Luiz Albertin  
Alessandro Prudêncio Lukosevicius  
Americo Pinto  
André Arrivabene  
André Bittencourt do Valle  
Andrea Giovanni Spelta  
Bruno Péres Aguiar  
Carlos Eduardo Freire Gurgel  
Érica Brasil  
Farhad Abdollahyan  
Felipe Faria  
Felipe Fernandes Moreira  
Glen Ballard  
Gregory Howell  
Helber Ricardo Vieira  
Helio Rodrigues Costa  
João Petrocelle  
Jose Eduardo Modica  
Joseane Zoghbi  
Juliana Pan  
Lauri Koskela  
Luciano Sales  
Marcel Santos  
Maria Efigênia Amoroso  
Robson Camargo  
Vicente Falconi  
Wankes Leandro Ribeiro  
Washington Souza

#### Projeto Gráfico e Diagramação

Blu Design e Comunicação

#### Revisora de Ortografia

Texto Finito

#### Artigos

Redação Mundo PM  
artigos@mundopm.com.br

#### Contato Comercial

Telefone: (41) 3029-9397  
Fax: 3029-9353  
R. Fernando Simas, 705/72  
Bogorriho - CEP 80.430-190  
Curitiba-PR  
comercial@mundopm.com.br  
assinaturas@mundopm.com.br  
publicidade@mundopm.com.br

#### Blog da Revista

blog.mundopm.com.br

#### Facebook da Revista

facebook.com/mundopm  
ISSN: 1807-8095  
A revista Mundo PM  
é uma publicação  
bimestral da Editora Mundo  
Distribuição  
Fernando Chinaglia  
Distribuidora S.A.  
Rua Teodoro da Silva, 907  
CEP 20563-900  
Rio de Janeiro - RJ

O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores. Softwares distribuídos via CD-ROM e encartes com a revista são de propriedade e responsabilidade de seus fabricantes, assim como suporte e os direitos autorais.

#### Erratas

www.mundopm.com.br/erratas