

Novo paradigma para o Gerenciamento de Projetos¹

Engº Paulo Keglevich de Buzin, MsC, PMP keglevich@ksc.com.br

Infelizmente ainda é muito comum, mesmo em organizações familiarizadas com a cultura de gerenciamento de projetos, encontramos executivos de nível médio e alto totalmente alheios à cultura de gerenciamento de projetos, que tomam decisões de grande impacto sobre os mesmos! O caso mais comum é o da área comercial, que negocia as contratações de projetos, para depois de tudo fechado, chamar o pobre Gerente de Projeto para “salvar a pátria”! Também é muito comum aos gestores em geral (inclusive naqueles com proficiência em Gerência de Projeto) de relatarem muito em reconhecer a existência de um problema grave, para o qual só existe a solução “menos ruim” (WHELTON 2002), e que ainda assim não é facilmente identificável. Sistemáticamente atribuem os revezes e dificuldades do projeto meramente a inépcia em aplicar a metodologia de projeto ou a simples falta de conhecimento dos envolvidos quanto aos métodos de gerência de projeto. Aos poucos a comunidade dos profissionais em gerência de projeto começa a perceber que um dos problemas mais intratáveis é justamente a definição e localização correta de um problema pernicioso. Em suma o atual corpo de conhecimentos em Gerência de Projetos ainda não conseguiu abranger todos os elementos necessários para instrumentalizar completamente um profissional treinado para lidar com problemas desta natureza de gravidade.

A principal abordagem para resolver um problema pernicioso é obter forte apoio executivo. Isto significa que o executivo patrocinador deve ser apto a reconhecer e encaminhar a solução deste tipo de problema. Se o executivo patrocinador não consegue resolver conflitos e o cliente não consegue ter apenas uma voz, o problema permanece sem que seja “domesticado”, com a devida solução encaminhada, e com certeza terá grandes chances de comprometer todo o projeto independente do quão habilidoso e experiente possa ser o gerente de projeto. Portanto este é um problema que precisa ser mapeado e abordado ANTES de iniciar um projeto! Os piores problemas podem ser identificados no inicio dos projetos. Muitos destes problemas são gerados na maneira como começam os projetos!

Pode parecer estranho para alguns práticos ressaltar a importância de uma abordagem ou modelo teórico para a gerência de projetos. No entanto o modelo teórico é fundamental para a construção do conhecimento, pois permite um adequado diagnóstico de necessidades e problemas respaldando ações preventivas e corretivas, além de permitir a antecipação do futuro. Tal modelo também respalda o desenvolvimento de abstrações adequadas que permitem capitalizar lições aprendidas em um determinado contexto de modo que possam ser aproveitadas em outro contexto distinto. Isto na verdade, ao lado da habilidade em identificar e gerenciar risco, é a grande vantagem da cultura de gerenciamento de projetos – as lições aprendidas. Todo o iniciado nesta área de conhecimento deve estar habilitado a navegar nela com desenvoltura e aplicá-la convenientemente em seu exercício profissional. Evidentemente que toda a abordagem ou modelo teórico parte de um paradigma ou conjunto de premissas.

É importante estar atento a estes paradigmas ou premissas do modelo teórico, principalmente quando são crescentes as inconformidades das propostas aderentes ao modelo frente a realidade. Grandes avanços do conhecimento foram gerados justamente por quebra de paradigmas. Infelizmente o modelo teórico atual proposto pelo PMBOK®, apesar de bastante desenvolvido, ainda não é suficiente para reduzir como se esperava as expressivas estatísticas de fracassos, inclusive em algumas organizações empenhadas em investir em metodologia de gerenciamento de projetos (KHARBANDA, 1996). Kostela (KOSTELA, 2002) demonstrou claramente no congresso do PMI em 2002 que o gerenciamento de projetos praticado hoje em dia é calcada em uma base teórica ultrapassada pela Administração moderna. Em todo o PMBOK® o que mais chama a atenção são a complexidade e a quantidade de processos e fluxo de informações, que a cada versão vêm sendo zelosamente desenvolvidos, estendidos e enriquecidos, como se a solução dos insistentes fracassos residisse exclusivamente na incompletude e falta de aprimoramento do arcabouço teórico existente.

Com certeza os resultados da implantação dos processos mapeados seriam muito mais impressionantes e expressivos se não fossem os persistentes problemas com a aplicação dos conceitos correntes de gerenciamento de projetos tais como a falta de comprometimento com os métodos de gerenciamento e baixo ritmo de renovação metodológica. Não vai adiantar seguir estendendo e enriquecendo o atual modelo, conferindo-lhe uma enorme complexidade se na prática poucos efetivamente se apropriam dos métodos e processos para aplicá-los de forma efetiva. Kostela prossegue afirmando que é crucial para o desenvolvimento futuro da gerência de projetos uma melhor explicitação teórica levando em conta primordialmente a atitude

¹ Publicado no PMI-RS Journal de Setembro de 2005 (www.pmirs.org)

comportamental das pessoas, tanto individualmente quanto em grupo, e em como atuar sobre tal atitude com eficiência e eficácia.

O presente paradigma que permeia o PMBOK® é ainda o formulado por Fayol, reducionista e mecanicista-determinístico, onde o projeto como um processo industrial comandado e controlado como uma produção em massa Taylorista! O foco deste paradigma são PROCESSOS, INFORMAÇÃO e RECURSOS. Neste modelo é do Gerente de Projeto TODA a responsabilidade por antecipar o futuro, pelo planejamento centralizado, pelo início das atividades, pela entrega e aceitação dos resultados dentro dos padrões de qualidade requeridos, pelo controle e monitoramento “termostático” do avanço do projeto, comparando com padrões previamente estabelecidos. O desdobramento desta abordagem é um interessante exercício, no entanto foge do escopo do presente artigo.

Hoje o conhecimento da administração já avançou bastante em relação a estes paradigmas, que já passaram para a história, retratando uma fase do conhecimento hoje superada. Do foco em processos, informação e recursos se mudou para conquista de confiança e construção de rede de comprometimentos (FLORES, 1982). Hoje já se discute inclusive o conceito de organização auto gerida. Esta evolução é inclusive um refluxo de outras áreas do conhecimento sobre a Administração (BUCHANAN, 2004).

Só para exemplificar, dentro do foco de conquista de confiança e construção de rede de comprometimentos (FLORES, 1982), o gerenciamento é um processo de abertura, ouvir, e extração de comprometimentos, que dizem respeito à articulação e ativação da rede de comprometimentos primariamente construída através de promessas e requisições, permitindo autonomia para cada unidade produtiva dentro do projeto. Quando o gerenciamento é entendido em termos de comprometimento, a natureza a confiança do gestor muda do foco sobre objetivos impostos e motivação a ser atingida para a construção da confiança para as pessoas poderem conectar os seus interesses, coordenar ações, aprender e inovar em conjunto.

Ouvir é a principal habilidade requerida neste modelo! Fundamental para clarificar requisições e promessas, e entender mais profundamente como os interesses dos outros podem ser atendidos. Quando os gestores estão desejosos de serem influenciados pelas ânsias e interesses mais profundos que influenciam o projeto, eles podem articular e ativar uma rede de comprometimentos que possa ser bem sucedida para aquele projeto. A adequada atuação sobre esta rede produz a confiança nas pessoas para que elas assumam riscos em aprender e inovar em conjunto, para finalmente completar o trabalho com êxito.

Portanto fica claro uma drástica mudança de abordagem em relação à proposta baseada em Fayol. *Ao invés de se buscar aprimorar processos e fluxo de informação, o enfoque passa a ser as pessoas envolvidas.* De uma grande preocupação em desenvolvimento de melhores táticas passa-se a preocupar com estratégias para a conquista de pessoas como aliadas ativas com os interesses do projeto. É bom que se observe que o novo foco não implica em abandonar tudo o que já foi conquistado com a abordagem anterior, mas que simplesmente se passou a prosseguir adiante apoiado em um novo paradigma, da mesma forma como a mecânica quântica não dispensou tudo o que foi desenvolvido e ainda é desenvolvido com a mecânica clássica! A estratégia para melhor posicionar as pessoas em favor dos interesses do projeto é eminentemente política, e a sua implementação requer um bom auto conhecimento e maturidade pessoal do líder. Aqui é interessante lembrar outro trecho de SUN TZU:

Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, lutará cem batalhas sem perigo de derrota; para aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, as chances para a vitória ou para a derrota serão iguais; aquele que não conhece nem o inimigo e nem a si próprio, será derrotado em todas as batalhas. SUN TZU Cap. 3.

Referências Bibliográficas

BUCHANAN, M. Power Laws & the New Science of Complexity Management - In an intricately networked world, the study of “nonequilibrium” systems is teaching companies how to overcome risk. Strategy+Business, Spring 2004. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/press/article/04107?pg=0>>. Acesso em: 30 Jun. 2005.

FLORES, F. Management and Communication in the Office of the future. PhD dissertation, University of California at Berkeley, 1982.

KHARBANDA, O.P. & PINTO, JEFFREY K. 1996. WHAT MADE GERTIE GALLOP: LEARNING FROM PROJECT FAILURES? VAN NOSTRAND REINHOLD. 368 P.

KOSKELA, L. and HOWELL, G., The Underlying Theory of Project Management is Obsolete. In: Proceedings of the PMI Research Conference, 2002. p. 293-302.

NETO, J. P. B. THE RELANTIONSHIP BETWEEN STRATEGY AND LEAN CONSTRUCTION. In: Proceedings IGLC-10, Aug. 2002, Gramado, Brazil. p. 1-12.

WHELTON, M. and BALLARD, G. PROJECT DEFINITION AND WICKED PROBLEMS. In: Proceedings IGLC-10, Aug. 2002, Gramado, Brazil. p. 375-387.