

Gerenciamento de Projetos: Críticas à Visão Teórica (e Prática) Dominante

Por Fábio Dias Bahia

Pesquisador do Projeto E&P 27.6



A maioria dos pesquisadores e profissionais atuantes em projetos parece acreditar ser possível gerenciar qualquer projeto, através de um mesmo conjunto de processos.

Segundo ANDERSEN (2006), "a maioria da literatura em gerenciamento de projetos ainda considera que todos os projetos são fundamentalmente similares e que todos os tipos de trabalhos em projetos podem ser governados pela mesma teoria de gerenciamento de projetos".

Por exemplo, o Project Management Institute (PMI), maior organização internacional na área de gerenciamento de projetos, com mais de 260.000 membros, e presente em cerca de 150 países (dentre eles o Brasil), propõe que quase todos os projetos podem ser gerenciados através dos 44 processos apresentados em seu guia/norma PMBOK (PMI, 2004).

No entanto, segundo ANDERSEN (2006), "estudos empíricos mostram que os projetos são gerenciados de formas diferentes". Essas diversas formas de gerenciar seriam influenciadas por características específicas como "tamanho, complexidade, familiaridade, setor industrial, tipo de contrato, etc". ANDERSEN propõe uma teoria específica para os projetos classificados por ele como "Projetos de Renovação (*Renewal Projects*)"

Propostas e discussões como as realizadas por ANDERSEN (2006), apoiando o desenvolvimento de teorias típicas para projetos de tipos distintos parecem "ter pouco peso", se comparadas às discussões freqüentes suportando uma visão única e geral de Gerenciamento de Projetos.

SHENHAR (2001) já havia abordado essa questão. Segundo ele, "o desenvolvimento teórico em gerenciamento de projetos ainda está em seus primeiros anos". Essa seria a explicação para que ainda se considere verdadeiro o que ele considera inviável: "uma visão geral pode ser útil para todos os projetos", ou seja, que "*one size fits all*". Para SHENHAR, "*one size does NOT fit all*" ("um tamanho NÃO serve para todos").

SHENHAR (2001) explora a Teoria das Contingências e classifica projetos em quatro níveis diferentes de incerteza tecnológica e em três níveis de complexidade sistêmica para provar sua visão. Para suportar esta visão, ele mostra que diferentes tipos de projetos necessitam de formas diferentes de liderança (*leadership*).

O *paper* nos permite também concluir, dentre outras questões, que não é possível definir critério de êxito ou fator crítico de êxito em projetos, de um forma geral, devido às questões contingenciais ou tipológicas.

DVIR et al (2002) estão de acordo com as visões acima. Segundo eles, "diferentes fatores influenciam o sucesso dos diferentes tipos de projetos e que futura investigação em gerenciamento de projetos deve ter uma abordagem mais específica para identificar as causas exatas de sucesso e fracasso em projetos". Segundo eles, "a busca por uma teoria universalística pode ser inapropriada". Após análise das diferenças em variáveis gerenciais em 127 projetos, eles indicaram a necessidade do desenvolvimento de teorias de base tipologia em gerenciamento de projetos.

Apesar da fundamentação consistente das evidências apresentadas, parece haver grande resistência de alguns pesquisadores e organizações em aceitá-las.

Em recente série de editoriais, 2006, (*Towards a theory of Project Management: The functions of Project Management, Towards a theory of project management: The nature of the project e Towards a theory of project management: The nature of the functions of project management*), TURNER propõe uma Teoria Geral sobre Gerenciamento de Projetos. Seria apenas mais um conjunto de Editoriais, não fossem eles publicados no mais prestigioso Jornal Científico da área de Gerenciamento de Projetos, o *International Journal of Project Management*.

Conclusão

É necessário identificar e entender as características típicas dos projetos (por exemplo, dos projetos de Engenharia e Construção Off-Shore). Sem o entendimento dessas características típicas não há como propor, de forma eficaz, meios e modos de melhoria.

Dessa forma, para se obter sucesso em um dado tipo de projeto é necessário o desenvolvimento de Teorias, igualmente típicas, que expliquem como esses projetos podem ser gerenciados de forma adequada.

Há um paradigma ("*um tamanho serve para todos*"), que deve ser superado, de modo que se possa evoluir mais rapidamente na busca dessas novas teorias.

Referências Bibliográficas

- Andersen, E. S. Toward a Project Management Theory for Renewal Projects. *Project Management Journal*, v.37, n.4, September, p.15-30. 2006.
- Dvir, Dov et al. Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. *R & D Management*, v.32, n.2, Mar, p.111-126. 2002.
- PMBOK, Project Management Body of Knowledge, PMI Inc, 2004.
- Shenhar, A. J. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, v.47, n.3, Mar, p.394-414. 2001.
- Turner, J. R.. Towards a theory of project management: The nature of the functions of project management. *International Journal of Project Management*, v.24, n.4, 2006.
- Turner, R. J. Towards a theory of project management: The nature of the project. *International Journal of Project Management*, v.24, n.1, p.1-3. 2006.
- Turner, J. R. Towards a theory of Project Management: The functions of Project Management. *International Journal of Project Management*, v.24, n.3, p.187-189. 2006.