

# Gerenciamento de projetos complexos: conceitos e práticas

Delfim Ossamu Miyamaru



**A** dinâmica dos negócios do século 21 exige que as empresas se mantenham competitivas, reagindo e adaptando rapidamente suas ações para acompanhar as mudanças conceituais, econômicas e tecnológicas. Para tanto, as organizações precisam ser ágeis e fazer tudo certo da primeira vez, sendo capazes de surpreender com os prazos de entrega e executar os projetos com perfeição.

Em vista da dificuldade em realizar a entrega perfeita de projetos, nas últimas décadas várias empresas e organizações têm investido pesadamente em processos de melhoria da gestão de projetos, em aplicação de ferramentas automatizadas e no aprimoramento de competências pessoais.

Surgiram novos conceitos e práticas de gestão de recursos humanos, bem como, procedeu-se à implantação de novos processos organizacionais de desenvolvimento de projetos. Neste contexto vale destacar os diversos processos de certificação de avaliação de competências individuais (COBIT, ITIL, etc), os modelos de qualificação da maturidade de integração de sistemas (CMMI da SEI) visando à melhoria de processos internos, bem como a implementação de práticas de melhorias de processos de gestão de projetos (PMBOK do PMI).

O conceito de gerenciar um projeto, em sua essência, é muito simples: consiste em determinar um escopo, criar um plano para atender o escopo e executar o plano. A aparente simplicidade,

porém, não se traduz automaticamente em uma empreitada de sucesso.

Os problemas encontrados nos projetos estão cada vez mais complexos. Os projetos têm que ser executados em um ambiente incerto e estão sujeitos às influências externas incontroláveis e em mudança contínua, contra as exigências de múltiplos "stakeholders", alguns mal identificados e, muitas vezes com exigências incompatíveis entre si. Quando não sabemos exatamente com o que teremos de lidar, estamos com um projeto complexo e não simplesmente um projeto complicado, onde os processos usuais existentes não são suficientes para vencer a complexidade. Fazendo as coisas da maneira que sempre fizemos, iremos produzir os mesmos resultados que sempre tivemos e assim entrar no ciclo de uma falha de projeto após o outro.

Embora não exista uma definição universalmente aceita para gerenciamento de projetos complexos, o ICCPM (International Centre for Complex Project Management) identifica como projeto complexo quando:

- é caracterizado pela ambiguidade, incerteza, interfaces dinâmicas e significativas influências políticas ou externas; e / ou
- normalmente é executado durante um período que excede o tempo de ciclo de vida das tecnologias envolvidas; e / ou
- pode ser definido pelo efeito, mas não por solução.

Considerando a natureza imprevisível desse tipo de projeto, que impacta

nos custos de recursos envolvidos, e considerando, ainda, as consequências catastróficas de uma eventual falha, a capacidade de gerenciar de forma eficaz os seus riscos é de fundamental importância para o sucesso do projeto complexo.

As práticas tradicionais de gerenciamento de projetos estão baseadas no conceito de reducionismo e na teoria de controle. O conceito de reducionismo sustenta que entidades complexas podem ser melhor compreendidas se reduzidas a suas constituintes mais simples, decompostas utilizando "Work Breakdown Structure" (WBS).

A teoria de controle por sua vez sustenta que, a fim de atingir melhores resultados, é necessário apenas manipular os elementos constitutivos de um sistema complexo. As ferramentas como a WBS auxiliam na construção de um plano de gestão sólida do projeto, definindo um cronograma firme e prevendo os custos do projeto. Em teoria também pode-se controlar rigorosamente e minimizar as alterações de um projeto, evitando todas as interferências, até que se atinja o objetivo.

Outras disciplinas de gestão, tais como pensamento sistêmico, têm enfrentado desafios semelhantes para fornecer informações que são úteis para gerenciamento de projetos.

O Pensamento Sistêmico ("System Thinking") desenvolveu, no início dos anos de 1960 métodos para decompor os sistemas em componentes para análise e detalhamento posterior.

O Pensamento Sistêmico tradicional, incluindo Engenharia de Sistemas, concentra-se em fatos, enquanto que as abordagens de projetos complexos exigem múltiplas visões e uma imersão profunda para permitir compreender tais projetos com amplitude e profundidade requeridos.

Tal como acontece com Pensamento Sistêmico, o gerenciamento deve ser capaz de lidar de forma holística com o projeto, aproximando-se ao seu contexto ao invés de isolá-lo ao seu ambiente, uma vez que a maioria dos projetos opera dentro de sistemas maiores (sistemas de sistemas) e que, na verdade, representam os próprios sistemas, compostos de múltiplos sistemas menores interligados.

Em vez de decompor em elementos de base e reconstruir utilizando integração em escala, o gerenciamento de projeto complexo deve usar a abordagem do Pensamento Sistêmico com múltiplas visões para fornecer

uma compreensão holística do projeto, abordando os problemas sem limites definidos e sem que linhas de fronteira sejam estáticas.

Tem sido reconhecido que, para lidar com a maior incerteza e ambiguidade, as habilidades de liderança necessárias para gerir projetos nestes ambientes ambíguos e descontrolados estão além das habilidades exigidas para o gerenciamento de projetos tradicionais. Ademais, a transição em curso da "Era da Informação", com sistemas interrelacionados, para a "Era do Conhecimento", onde o foco está nas capacidades interligadas em vez de soluções individuais, exige novos perfis de liderança para o gerenciamento de projetos neste novo contexto.

Devido a tais características, os projetos complexos exigem líderes visionários, ao invés de gerentes tradicionais. Caminhando para uma liderança visionária, o primeiro passo é compreender nosso próprio comportamento de liderança e o estilo próprio de

ação lógica para interpretar o ambiente e as reações aos desafios, ao poder e à segurança. Conhecendo esta lógica, será facilitado o desenvolvimento de um estilo de liderança mais eficaz. Os novos líderes devem encontrar o correto equilíbrio entre ganhos a curto prazo e o atingimento de metas de longo prazo, avaliar os compromissos na definição e alteração do escopo do projeto, decidir sobre a melhor forma de contratação, fazer escolhas de recursos, gerenciar os riscos, além de avaliar constantemente os resultados dos negócios. Os líderes devem aplicar a intuição, a inteligência emocional e a empatia na construção de relações e manter a confiança ao lidar com a ambiguidade, a incerteza, os riscos e diferentes "stakeholders".

T.A.D

**N. da R.:** Delfim Ossamu Miyamaru é diretor-presidente da Fundação Ezute.

The graphic features a black background with a large orange wave shape. At the top left is the logo 'Tecnologia & Defesa' in orange. In the center, the words 'Tradition', 'Competence', and 'Credibility' are stacked in orange. To the right, '1983-2019' is written in white. Below the wave, 'Products' is written in orange, followed by a list of products in white: 'Tecnologia & Defesa', 'Tecnologia & Defesa Security', 'Tecnologia & Defesa Special Supplements', and 'Official Show Daily'. On the right side, '36 ANOS' is written in large orange letters. Below that, 'Official magazines of LAAD Defence & Security' and 'LAAD Security' are listed in white. At the bottom, the website 'www.tecnodefesa.com.br' and email 'redacao@tecnodefesa.com.br' are provided in orange.

**Tecnologia & Defesa**

**Tradition**

**Competence**

**Credibility**

**1983-2019**

**Products**

**Tecnologia & Defesa**

**Tecnologia & Defesa Security**

**Tecnologia & Defesa Special Supplements**

**Official Show Daily**

**36 ANOS**

**Official magazines of**  
**LAAD Defence & Security**  
**LAAD Security**

**www.tecnodefesa.com.br** **redacao@tecnodefesa.com.br**