

## RESENHA DO LIVRO “FUNDAMENTOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS”<sup>1</sup>

*Fundamentos de gerenciamento de projetos* / André Baptista Barcaui; Marcos Lopez Rego  
Rio de Janeiro: FGV, 2019



**Hélio Arthur Reis Irigaray**

Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio

Bacharel em Economia pela University of Northern Iowa.

Professor adjunto-sênior da FGV-EBAPE, Rio de Janeiro

Coordenador do Mestrado Profissional Intensivo em Gestão Empresarial

Editor-chefe da Cadernos EBAPE.BR

[helio.irigaray@fgv.br](mailto:helio.irigaray@fgv.br)

Em boa hora a Fundação Getúlio Vargas realizou profunda revisão e atualização de seu portfólio de obras didáticas, denominado *Publicações FGV Management*. Trata-se de uma coleção de quinze livros denominada “Série Fundamentos”, na qual são apresentados os principais temas e disciplinas de interesse, discutidos nos cursos de MBA no Brasil. Nos seus primórdios esta coleção teve origem nas inúmeras apostilas elaboradas pelos professores pioneiros em educação executiva no país, tendo seus primeiros títulos lançados no início do século atual.

Ao longo de quase vinte anos observamos profundas mudanças no ambiente de negócios, nos projetos pedagógicos dos cursos de educação executiva e no próprio perfil dos alunos. Todas essas mudanças estiveram ainda mais presentes no ambiente de gerenciamento de projetos. Ainda que o título da obra “Fundamentos de Gerenciamento de Projetos” tenha se mantido, trata-se de um novo livro, com novos autores e uma nova abordagem, adequada aos desafios que se apresentam para o gestor de projetos.

Segundo Lundin (2018) estamos cada vez mais vivendo em uma sociedade de projetos, na qual o trabalho e as organizações estão seguindo caminhos que levam a uma crescente “projetização” do trabalho, dos produtos e da economia. Essa trajetória inclui desafios, dilemas e decisões tanto para o setor privado quanto para as organizações públicas. No livro em análise, constata-se a decisão acertada dos autores, Marcos Rego & André Barcauí, em inserir o gerenciamento de projetos como elemento fundamental de gestão nessa sociedade que se apresenta.

O livro está estruturado em quatro grandes partes. A primeira delas é única, pois ao invés de seguirem a forma usual de apresentarem conceitos e definições, os autores optam por um breve histórico e evolução do gerenciamento de projetos, suas relações com estudos organizacionais e as teorias das organizações, finalizando com uma análise do ambiente atual do setor. A linha do tempo do gerenciamento de projetos adotada pelos autores é diferente e instigante, pois não se limitaram aos casos sempre mencionados em outras obras: pirâmides do Egito, projeto Manhattan e projeto Polaris. Optaram pela apresentação de casos menos conhecidos, como o

---

<sup>1</sup> Cite como

Irigaray, H. A. R. (2020). Resenha do livro Fundamentos de gerenciamento de projetos. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 130-133. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16621>.

Aqueduto Romano, no ano 97; o domo da Catedral de Florença, de 1420; o Túnel sobre o Rio Tamisa, de 1825; e a represa Hoover, este último realizado na década de 1930. Além destes foram incluídos dois projetos realizados no Brasil: a França Antártica, de 1525, considerado o primeiro projeto europeu realizado no Brasil e a construção da Avenida Central, no Rio de Janeiro, a partir de 1904. O texto convida os leitores interessados em buscarem mais informações sobre projetos tão díspares, mas que, a sua maneira, contribuíram para a evolução do tema.

Ainda na primeira parte aborda-se um tema não trivial e quase sempre omitido nos livros de gerenciamento de projetos: Qual a relação do assunto com os estudos organizacionais e as teorias da administração? Na visão dos autores “Diversas teorias da administração surgiram em um mundo de negócios no qual o ciclo de vida dos produtos era longo e os consumidores eram bem menos exigentes, pois a sociedade de consumo de massa, como hoje a conhecemos, estava ainda em formação”. Ou seja, gerenciamento de projetos foi assunto não tratado pelos primeiros teóricos de administração. O capítulo se encerra com a apresentação do surgimento e consolidação das principais associações profissionais de gerenciamento de projetos, desde a década de 1960, até a sua consolidação e disseminação de documentos de referência e guias de melhores práticas atualmente. São também tratadas as certificações de gerenciamento de projetos, e seu impacto na empregabilidade das pessoas e na capacitação de equipes de projetos.

A segunda parte do livro é dedicada a apresentação e discussão dos principais conceitos e definições da área. Além dos conceitos básicos, como projeto, programa, portfólio, gerente de projetos, os autores abordam conceitos mais complexos. Por exemplo, a questão do sucesso de projetos, que tem sido objeto de estudo há décadas, bem como as competências do gerente de projetos, o papel do patrocinador, as partes interessadas nos projetos, a governança de projetos, programas e portfólios e os diferentes modelos de ciclo de vida de projeto.

A terceira parte, a maior delas, se dedica às dez áreas de conhecimento, conforme o documento de referência do *Project Management Institute*: o Guia PMBOK (PMI, 2017). Desde sua primeira edição, na década de 1990, o Guia PMBOK se institucionalizou como documento de referência e guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos. A confirmação dessa assertiva pode ser dada pela quantidade de gerentes de projetos certificados pelo PMI. São mais de um milhão de pessoas que detém atualmente (fevereiro de 2020) a certificação PMP – *Project Management Professional*, além de milhares de profissionais que possuem alguma das outras sete certificações do mesmo instituto, todas elas mencionadas no livro.

Os autores apresentam as dez áreas de conhecimento sem, no entanto, se limitarem a simplesmente reproduzir todos os processos de gerenciamento de projetos descritos no Guia PMBOK. Eles optaram por enfatizar alguns e reduziram a abrangência de outros, oferecendo aos leitores uma espécie de leitura crítica e comentada do Guia PMBOK, voltada para as especificidades do ambiente de negócios no Brasil.

A obra apresenta então uma leitura com viés brasileiro do Guia PMBOK, que é fundamental no nosso ambiente organizacional. Por exemplo, na parte dedicada ao gerenciamento das aquisições do projeto, sabe-se que o Guia PMBOK descreve os principais tipos de contratos na ótica da legislação dos Estados Unidos da América, distinta das contratações usuais no ambiente brasileiro. Os autores, por seu lado mencionam não apenas a famosa lei das Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/1993), mas também a legislação recente. Assim, são apresentadas aos leitores a Lei nº 10.520/2002 do pregão nas compras públicas, a Lei nº 12.462/2011 do Regime diferenciado de contratações, e a Lei nº 13.243/2016 que instituiu o marco legal da Ciência, Tecnologia e Inovação.

---

Com exemplos de situações, projetos e organizações brasileiras, são apresentadas as dez áreas de conhecimento do Guia PMBOK: gerenciamento do escopo do projeto; gerenciamento do cronograma do projeto; gerenciamento dos custos do projeto; gerenciamento da qualidade do projeto; gerenciamento dos *stakeholders* do projeto; gerenciamento da comunicação do projeto; gerenciamento dos recursos do projeto; gerenciamento dos riscos do projeto; gerenciamento das aquisições do projeto e gerenciamento da integração do projeto.

A quarta e última parte do livro é dedicada aos aspectos contemporâneos do gerenciamento do projeto. Aqui, os autores optaram por três grandes assuntos: escritórios de gerenciamento de projetos, métodos e práticas do gerenciamento ágil e responsabilidade social em projetos.

São três temas fundamentais para o profissional de projetos. Os escritórios de projetos, antes limitados aos grandes projetos governamentais, começaram a se disseminar nas empresas privadas a partir da década de 1990. Na virada do século chegaram com força ao Brasil, notadamente nos setores de Telecom, financeiro e óleo e gás. Por algum tempo foram vistos como uma solução para a gestão eficiente de uma carteira de projetos, mas, como outras entidades organizacionais, logo tiveram sua validade questionada. Tanto Aubry et al. (2010) quanto Darling & Whitty (2016) apresentam e discutem a evolução e relevância dos escritórios de projetos. No livro, considerando uma abordagem introdutória, os autores se limitam a apresentar as diferentes tipologias de escritórios de projetos e as principais medidas de maturidade em gerenciamento de projetos, importantes para o diagnóstico da situação real da organização na gestão de seu portfólio de projetos.

As práticas ágeis começaram a se tornar conhecidas com a publicação do manifesto ágil, em 2001, uma crítica à metodologias “em cascata” de desenvolvimento de projetos. Como em outras panacéias gerenciais, elas se disseminaram, multiplicaram e geraram subprodutos, muitos dos quais mencionados no texto. O problema da “família ágil” é que englobam soluções proprietárias, metodologias de desenvolvimento de softwares, além de obras de literatura de *pop management*, tudo sob um mesmo nome, os métodos ágeis. O livro não menciona a abordagem *SAFe (Scaled Agile Framework)*, que trata de escalar os métodos ágeis para todo o ambiente da organização. Essa omissão se entende, posto que esse assunto ainda não houvesse alcançado a notoriedade que hoje tem, na época em que o livro foi escrito. Resta saber se *Scrum*, *XP*, *Crystal*, *Scrumban*, *Management 3.0* e outras técnicas irão sobreviver num ambiente ávido por novidades.

A quarta parte do livro é finalizada com um tema de extrema importância: responsabilidade social em projetos. Esse assunto naturalmente se desdobra em duas vertentes: a primeira delas nos projetos de cunho social, e a segunda nos impactos sócio ambientais de qualquer projeto. Uma expressão utilizada sem parcimônia por políticos, empresários, imprensa é a que se refere ao “desenvolvimento sustentável”, um conceito até certo ponto contraditório. Como gerar desenvolvimento constante sem nenhum tipo de agressão ao meio ambiente, que gere benefícios para a sociedade? Ao longo dos anos a evolução tecnológica, por exemplo, automatizou fortemente as linhas de produção de fábricas. Isso gerou benefícios inequívocos na qualidade e no custo de produtos manufaturados, por outro lado gerou também perda de empregos para milhões de pessoas em todo o mundo. Os projetos contribuem para o desmatamento, para redução de espécies nativas, para aumento dos detritos industriais, para citar apenas alguns de seus males. Que não são problemas do gerenciamento de projetos, mas da industrialização, da expansão das sociedades, da urbanização, do crescimento populacional. Portanto, a sustentabilidade no gerenciamento de projetos começa pela preocupação ética e na análise e minimização de impactos, assuntos abordados, ainda que de forma introdutória, no livro.

Os autores incluíram alguns anexos que poderão ser úteis aos leitores, como exemplos de documentos e artefatos usados no ambiente de projetos. Cabe a ressalva que muitos desses exemplos estão disponíveis na Internet, portanto talvez esse espaço pudesse ter sido utilizado com exercícios. No entanto, supõe-se que no ambiente dos cursos de MBA, a leitura do livro, fundamental para o entendimento do ambiente de projetos, seja complementada com dinâmicas, casos e exercícios.

Concluindo, o livro oferece uma visão atual e fascinante do ambiente de gerenciamento de projetos, de grande valia para os profissionais que atuam na área. Com um texto claro e de boa fluidez, com um bom uso de exemplos em diversos ambientes e setores, os autores conseguiram apresentar um conteúdo denso de forma organizada e competente.

### Referências

- Aubry, M. et al. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-788.
- Darling, E., & Whitty, S. (2016). The project management office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9 (2), 283-308.
- Lundin, R. (2018). Project Society: Paths and Challenges. *Project Management Journal*, 47(4), 7-15.
- PMI, Project Management Institute. (2017). *Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK*. Sexta edição. Newtown Square: PMI.