



## INTEGRANDO TEORIA E PRÁTICA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: VOLTANDO ÀS BASES HISTÓRICAS PARA AVANÇAR NO CONHECIMENTO

### *INTEGRATING THEORY AND PRACTICE IN PROJECT MANAGEMENT: GOING BACK TO THE HISTORICAL FOUNDATIONS TO ADVANCE KNOWLEDGE*

 **Nelson Jose Rosamilha**

Doutor em Gerenciamento de Projetos  
Universidade Nove de Julho – UNINOVE.  
São Paulo, SP – Brasil.  
[rosamilha@uni9.edu.br](mailto:rosamilha@uni9.edu.br)

**Resumo:** O artigo ressalta a importância de investigar projetos históricos bem-sucedidos, como a Basílica de São Marcos, o Coliseu de Roma e o Panteão Romano, para extrair lições valiosas aplicáveis ao gerenciamento de projetos contemporâneo. Apesar da longa trajetória do gerenciamento de projetos, a documentação histórica desses empreendimentos muitas vezes é escassa, mas sua análise pode proporcionar insights significativos. Esses projetos enfatizam a necessidade de aprendizado contínuo por parte dos gestores de projetos, destacando a importância de aplicar lições aprendidas ao longo do tempo. Exemplos históricos, como os mencionados, ressaltam princípios fundamentais, como a estabilidade do Império Romano, a clara separação de funções na Basílica de São Marcos e a durabilidade do Panteão Romano. Além disso, sugere-se a incorporação desses exemplos como estudos de caso no ensino universitário, proporcionando uma abordagem prática e aplicada ao ensino de gerenciamento de projetos. Por fim, o artigo destaca a relevância de integrar a teoria à prática, reconhecendo a atemporalidade das práticas eficazes de gerenciamento de projetos. Essa abordagem ressalta a importância de não apenas compreender conceitos teóricos, mas também aplicá-los em contextos práticos, evidenciando a interconexão vital entre a teoria e a execução bem-sucedida de projetos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. Práticas de gestão de projetos. Lições aprendidas.

**Abstract:** The article emphasizes the importance of investigating successful historical projects, such as St. Mark's Basilica, the Colosseum in Rome, and the Roman Pantheon, to extract valuable lessons applicable to contemporary project management. Despite the long history of project management, the historical documentation of these undertakings is often scarce, but their analysis can provide significant insights. These projects underscore the need for continuous learning on the part of project managers, highlighting the importance of applying lessons learned over time. Historical examples, like those mentioned, highlight fundamental principles, such as the stability of the Roman Empire, the clear separation of functions in St. Mark's Basilica, and the durability of the Roman Pantheon. Furthermore, it is suggested to incorporate these examples as case studies in university education, providing a practical and applied approach to project management instruction. Finally, the article highlights the relevance of integrating theory into practice, recognizing the timeless nature of effective project management practices. This approach underscores the importance of not only understanding theoretical concepts but also applying them in practical contexts, highlighting the vital interconnection between theory and the successful execution of projects.

**Keywords:** Project management. Project management practices. Lessons learned.

#### Cite como

*American Psychological Association (APA)*

Rosamilha, N. J. (2023, jul./dez.). Integrando teoria e prática em gerenciamento de projetos: voltando às bases históricas para avançar no conhecimento. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 11(2), 1-6, e25588. <https://doi.org/10.5585/iptec.v11i2.25588>

## Introdução

Muito antes de existir um instituto de gerenciamento de projetos, ou guias sobre como gerenciar projetos, ou mesmo antes do gráfico de *Gantt*, entre outras técnicas e ferramentas, foram evidenciados, na história da humanidade, vários exemplos de projetos concluídos com sucesso. As Pirâmides de Gizé, a Grande Muralha da China e o Coliseu de Roma são bons exemplos desses projetos. Deste modo, embora o gerenciamento de projetos tenha sido praticado há milhares de anos ao longo da história da humanidade, a documentação e os registros históricos destes projetos são escassos (Seymour & Hussein, 2014), ou de baixo interesse para profissionais de projetos.

Apesar da rica fonte de conhecimento sobre como gerir projetos nos últimos séculos, ou ainda milênios, foi apenas a partir da segunda metade do século XX que as organizações começaram a aplicar ferramentas e técnicas sistemáticas de gerenciamento de projetos a projetos complexos (Elias, Young & Frank, 2005). De outra forma, ao estudar os registros históricos de projetos, temos a oportunidade de interpretar as práticas de gestão da época e como resultado adaptá-las à realidade atual de gestão, ou descobrir práticas de gerenciamento de projetos que nos ajudem a resolver problemas atuais, entre outros benefícios.

Ademais, o resgate histórico de práticas e ferramentas de gerenciamento de projetos é uma maneira de defender junto aos profissionais de projetos atuais que a teoria e a prática conversam entre si. Com base no contexto apresentado, este editorial tem como objetivo apresentar alguns destes projetos antigos e demonstrar como os desafios eram solucionados à luz da utilização de nossas práticas atuais de gerenciamento de projetos.

## Evidências das práticas de gerenciamento de projetos

Nesta seção são apresentados três projetos de diferentes épocas com um breve histórico e evidências das práticas de gestão de projetos.

### Basílica de São Marcos

A Basílica de São Marcos, localizada na Praça de São Marcos em Veneza, Itália, teve sua construção iniciada no século XII. Esse projeto exhibe, talvez, a estrutura mais notável com influência bizantina na Itália, com cúpulas e mosaicos deslumbrantes. Ao estudarmos a história desta construção sob as lentes de gerenciamento de projetos, percebe-se a contribuição da influência bizantina na gestão, como, por exemplo, o plano de carreira.

Uma das mais importantes profissões era a do *mekânico* (ou mestre construtor), que possuía um plano de carreira de vários estágios, no qual a cada estágio completado com sucesso, o profissional avançava até a posição de arquiteto chefe, posição distinta dos *mecanopois* (ou engenheiros). Esta distinção é interessante, pois pela primeira vez havia uma separação clara entre *design* e engenharia (Kozak-Holland & Procter, 2014).

Estes profissionais tinham o conhecimento científico para projetar e dirigir a construção, porém, eles não dirigiam a construção e não participavam do processo decisório. A igreja tinha todo o controle sobre o edifício, incluindo o conceito de *design* e métodos de construção. A igreja nomeava um gerente geral para a função de supervisão conforme as leis bizantinas. Neste contexto, podemos supor que este gerente geral era o diretor de projetos (Kozak-Holland & Procter, 2014). Assim, o gerente geral era o elo entre os trabalhadores e o cliente e vice-versa. Como resultado, os mestres construtores eram liberados do trabalho administrativo. Ademais, os arquitetos e engenheiros, embora tivessem poder, não tinham autoridade do cargo.

### Coliseu de Roma

O Imperador Flaviano Vespasiano, um general muito bem-sucedido, estava sob pressão para restaurar a confiança e apagar a memória do imperador Nero, que havia governado Roma anteriormente. À medida que Roma crescia, inchada por imigrantes que em sua maioria estavam sem trabalho, a política estatal de cidadania ocorria pelo meio da oferta de benefícios gratuitos (pão) e entretenimento (circo). Diante deste cenário, a propaganda política romana exigia que estes edifícios se tornassem vitrines de sua representação de poder, bem como enfatizava que Roma estava no centro de um vasto império. Portanto, decidiu-se pela construção do Coliseu Romano, que levou dez anos (entre 69 – 79 d.C.), e foi entregue por quatro empreiteiros (Walker & Dart, 2011).

Do ponto de vista de processos de gerenciamento de projetos, podemos observar práticas já utilizadas e que hoje estão contidas em diversos guias de gerenciamento de projetos, como, por exemplo: a entrega de benefícios, o atendimento das necessidades das partes interessadas e a obtenção de estrutura de financiamento para o projeto.

Com relação à entrega de benefícios, é necessário entender a situação do contexto do negócio. Quando o império decidia pela execução de eventos para a população, estruturas temporárias eram erguidas, sendo depois demolidas, o que incorria em custos recorrentes. Com esta nova construção definitiva, estes custos recorrentes de construção e desconstrução foram eliminados, trazendo benefício para os cofres do império. Ao analisarmos as partes interessadas,

este projeto consumiu, durante dez anos, cerca de 20 mil a 30 mil pessoas, isto reduziu a quantidade de pessoas desocupadas devido ao grande número de imigrantes que estavam sem trabalho.

Para o imperador de Roma, cujo império estava à beira da ruína, o maior interessado com poder e influência capitalizado de seus feitos, seu regime pôde se sustentar por meio da manutenção da política de pão e circo e, também, pela mobilização da força de trabalho. Ainda sobre este projeto, o financiamento da construção se deu pelos recursos, que foram obtidos por meio do espólio obtido na Guerra Judaica.

### Panteão Romano

O Panteão de Roma foi um edifício encomendado por Marco Agripa durante o reinado do imperador Augusto e reconstruído por Adriano por volta do ano de 126 d.C. Enquanto construções atuais vez ou outra precisam de reparos e reedificações, muitos edifícios levantados durante o Império Romano permanecem firmes e fortes até hoje.

Um dos processos de gestão aplicados para entender a causa de tamanha durabilidade destas construções foi a adoção do conhecimento científico como testes e desenvolvimento prévios. Ao aplicar esta abordagem, descobriu-se que o concreto romano era feito com cal viva. Este concreto tinha sua vida útil estendida porque era praticamente impermeável à água, assim preservando a construção (Chiu, 2010). Esta técnica, ao ser adaptada à realidade atual, ajudará a desenvolver formas de concreto mais leves, e assim reduzir o impacto ambiental da produção de cimento, que atualmente responde por cerca de 7% das emissões globais de gases de efeito estufa (ABCP, 2023).

### **Conclusão**

Dado o ritmo acelerado de mudanças que os gestores de projetos enfrentam hoje, é fundamental que eles desenvolvam capacidades de aprendizado contínuo, destacando que a capacidade de aprender com situações históricas é fundamental para enfrentar os desafios futuros. Essa perspectiva enfatiza a adaptação e a aplicação de lições aprendidas ao longo do tempo. Por exemplo, a abordagem utilizada no Panteão destaca a durabilidade da construção romana devido ao uso de concreto feito com cal viva. A sugestão de adaptar essa técnica para desenvolver formas de concreto mais leves é uma conexão relevante com as preocupações contemporâneas, como a sustentabilidade e a redução do impacto ambiental na produção de materiais de construção.

Nesta mesma linha, a partir do que pode ser aprendido com o Coliseu de Roma, a análise mostra como o projeto contribuiu para a estabilidade do império romano, considerando tanto aspectos econômicos, quanto sociais. Esses princípios ainda são relevantes hoje em dia, especialmente no que diz respeito ao envolvimento das partes interessadas e à busca por benefícios sustentáveis.

Ainda sobre estes projetos históricos, a separação de funções e hierarquias na Basílica de São Marcos, que destaca a presença de um plano de carreira para os mestres construtores, indicam uma separação clara entre *design* e engenharia. A nomeação de um gerente geral pela igreja, atuando como diretor de projetos, ilustra uma estrutura hierárquica eficaz. Essa abordagem pode ser comparada com as práticas modernas de divisão de funções e hierarquia em equipes de projeto.

Por fim, a adoção destes exemplos em formatos de estudo de caso para ensino universitário é um caminho valioso para demonstrar as práticas aplicadas e os resultados decorrentes destas práticas. A utilização de histórias e narrativas pode facilitar a compreensão e a retenção de conceitos, proporcionando uma abordagem prática e aplicada ao ensino de gerenciamento de projetos.

## Referências

- Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP) (2023). Dia Mundial do Ambiente. Recuperado de: <https://abcp.org.br/dia-mundial-do-meio-ambiente-industria-brasileira-do-cimento-e-referencia-na-reducao-de-emissoes-dos-gases-de-efeito-estufa/>. Acesso: 22 de novembro, 2023
- Chiu, Y. C. (2010). An Introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D. 1900, Eburon Academic Publishes, Netherlands.
- Kozak-Holland, M., & Procter, C. (2014). Florence Duomo project (1420–1436): Learning best project management practice from history. *International Journal of Project Management*, 32(2), 242-255. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.003>.
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233–240. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>.
- Walker, D., & Dart, C. J. (2011). Frontinus—A Project Manager from the Roman Empire Era. *Project Management Journal*, 42(5), 4-16. <https://doi.org/10.1002/pmj.20253>.