

Resenha bibliográfica

Roman, Daniel D. *Managing projects: a system approach*. New York, Elsevier Science, 1986.

A sociedade industrial está atravessando uma época de intensas e profundas transformações estruturais. Diminui o número de pessoas empregadas em unidades de produção industrial de massa, enquanto cada vez maior número de atividades é representado por esforços criativos e de inovação. Em conseqüência, surgem dentro das empresas formas organizacionais, procurando formar pequenos grupos de empregados, orientados para atividades de tipo e conteúdo empresariais. Essa tendência representa uma ruptura e inovação com relação aos sistemas organizacionais e administrativos convencionais, baseados em divisão de trabalho e hierarquia funcionalmente orientadas.

Nos mercados crescentemente competitivos e internacionalizados, a organização orientada por objetivos parece mais adequada para assegurar o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas. Este novo livro de Daniel D. Roman – professor emérito na George Washington University – nos fornece uma ampla perspectiva sobre a administração de projetos em um ambiente onde a produção não é cíclica e o trabalho é determinado por encomendas, o que envolve um esforço criativo permanente.

Segundo todas as evidências, cresce a importância da administração de projetos no seio das empresas. Contudo, sendo cada projeto caracterizado por sua natureza distinta e não-cíclica, sua administração transcende as atividades rotineiras realizadas em processos cíclicos convencionais. Ao longo de 15 capítulos, amplamente documentados e ilustrados por material empírico colhido pelo au-

tor, ao longo de 30 anos de ensino, pesquisa e consultoria à indústria, são analisadas e debatidas as quatro fases do ciclo do projeto, desde sua concepção até sua conclusão e avaliação final.

Costuma-se reduzir o enfoque das atividades de um projeto ao P & D (pesquisa e desenvolvimento). O livro procura – com muito sucesso – ampliar a análise, englobando atividades que vão desde a seleção de projetos e a preparação da proposta, passando por técnicas de planejamento e controle e uso do computador na execução, até os problemas de administração e controle financeiros, de aquisição e transferência de tecnologia mediante patentes e licenças e, *last but not least*, os aspectos relacionados com a produtividade, sua mensuração e a correspondente importância do fator humano.

Na parte final, são discutidos problemas que surgem na fase conclusiva do projeto, inclusive sua avaliação e os procedimentos adequados de auditoria. Cada uma das quatro fases apresenta características operacionais distintas, embora possam ser traçadas as linhas de interação e dependência mútua, à medida que o projeto evolua da idéia original até sua conclusão.

É fundamental, todavia, para o raciocínio do autor, a distinção entre atividades cíclicas e não-cíclicas, sendo a segunda aquela que melhor se adequa à formulação e operação de projetos. Pois, nas atividades cíclicas, há uma seqüência de operações, geralmente de pouca variação, que podem ser programadas do início até o fim, levando à fabricação de produtos padronizados de acordo com um razoável grau de previsão da demanda e do comportamento do mercado.

As atividades não-cíclicas são, por definição, não-repetitivas, o que torna as tarefas de planejamento, orçamento, controle e previsão dos resul-

tados muito mais complexas e delicadas. Da mesma forma, a avaliação do produto e do desempenho do pessoal é mais difícil em processos e ambientes não-cíclicos que envolvem, geralmente, mudanças tecnológicas, com profundos impactos sobre a organização da empresa. Por outro lado, qualquer projeto que insere um elevado grau de incerteza tecnológica e comercial pode ser considerado um empreendimento de alto risco e, quanto mais tempo durar o mesmo, maior será o risco para o equilíbrio e a sobrevivência da empresa.

A crescente internacionalização da economia brasileira, envolvendo um número cada vez maior de empresas em mercados altamente dinâmicos e competitivos, obriga as mesmas a familiarizarem-se, não somente com as novas tecnologias mas, também, com as formas organizacionais mais eficazes para o desenvolvimento de projetos. A criação de entidades como Anpei e Abipti, nestes últimos anos, bem como a crescente difusão de conhecimentos de gestão tecnológica, mediante cursos e seminários na USP e Coppead, constituem evidências claras da percepção do contexto emergente e de suas demandas.

No processo de formação de recursos humanos para dirigir projetos, o livro de D. D. Roman, pela riqueza e amplitude de informação, constitui, mais do que um mero manual, uma fonte de novos conhecimentos e práticas para serem assimilados criticamente pelos administradores brasileiros.

Henrique Rattner

Professor titular na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP).