



Gestão Aplicada a Projetos

Soraya Gervásio

Unidade 3

Ambientes organizacionais e fatores críticos em projetos

Contexto atual de gestão e liderança

Para Cavalcanti, 2016, as demandas de mudanças concentram-se especialmente nos paradoxos da globalização econômica e culturais; nas alterações climáticas; na revolução imposta pelas tecnologias virtuais; na alteração da pirâmide demográfica mundial com maior longevidade e redução das taxas de natalidade.

Ambientes da administração - planejamento

Empresa convencional - Políticas, procedimentos e regulamentos **padronizados** para garantir homogeneidade.

Equipe de projetos - Políticas, procedimentos, regulamentos **personalizados** para garantir agilidade na entrega, conforme o escopo.

Ambientes da administração - organização

Empresa convencional - Formal no tratamento, **hierarquizada** nas funções, setores estanques.

Equipe de projetos - Formal na **competência** e informal do tratamento. Profissionais multicompetentes.

Ambientes da administração - Liderança

Empresa convencional - Mediante recompensa, **diretiva**, centrada na eficiência da tarefa.

Equipe de projetos - Mediante recompensa, **dialogada**, centrada na eficácia das entregas.

Ambientes da administração - controle

Empresa convencional - Estatísticos e isolados de comportamentos e procedimentos. Reforça o cumprimento das **regras**.

Equipe de projetos - Estatísticos e **integrados** para monitoramento das entregas. Reforça a satisfação dos clientes e a responsabilidade social.

Ambientes da administração - Dinâmica geral

Empresa convencional - Formal, regulamentada em funções, padronizada, com repetições e tempos cronometrados. Repetição.

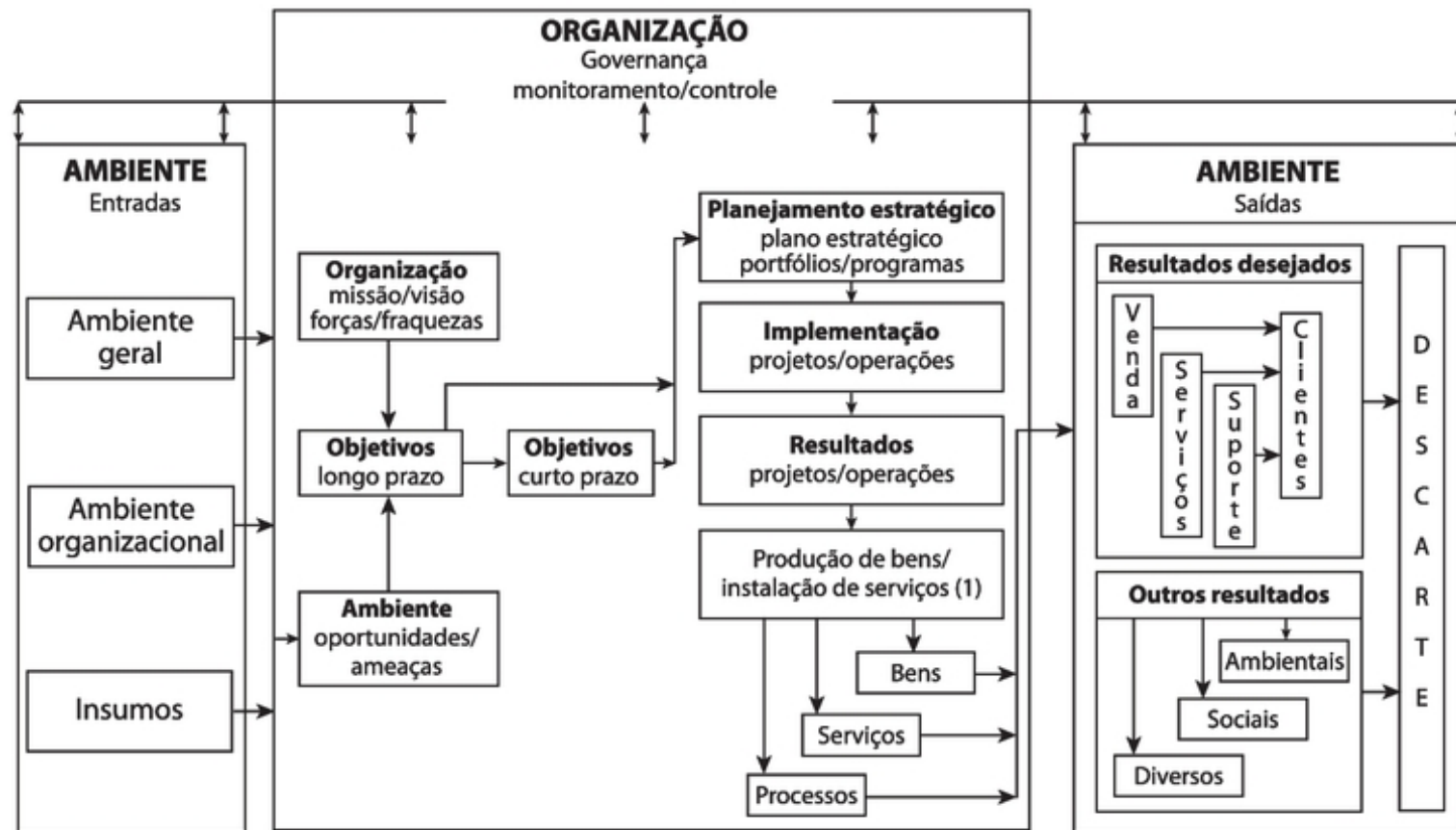
Equipe de projetos - Agilidade, interação técnica e regulamentada pelo escopo. Inovação.

Fatores ambientais e o planejamento estratégico

✓ VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos, 2ª edição.** Pearson 284 ISBN 9788543004518, projetar p.72

Figura 6.1

Gerenciamento estratégico e ciclo de vida de um produto



Projetar

CHIAVENATO, Idalberto. Administração : teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014 1 recurso online ISBN 9788520445457. p. 318

Tabela 4 Diferenças entre cultura de obediência e de comprometimento¹¹

Fatores que reforçam a tradicional cultura de obediência	Fatores que contribuem para uma cultura de compromisso
Ênfase nos resultados do negócio não leva em conta o lado humano da empresa	Reconhecimento de que o fator humano produz resultados para o negócio da empresa
A cúpula está preocupada em ter absoluto controle sobre os resultados do negócio	A cúpula e as pessoas analisam o negócio e produzem mudanças para melhorá-lo
O comportamento da cúpula contradiz a sua mensagem de fortalecimento das equipes e das pessoas	A cúpula e as pessoas analisam conjuntamente as políticas, os padrões, as descrições de cargos, a formação de equipes e as condições de trabalho
As pessoas são relutantes em assumir mais responsabilidades pessoais	Os sistemas de recompensas encorajam as pessoas a assumirem riscos e responsabilidades
As falhas nos esforços passados de melhoria contínua reforçam a crença de que é difícil ou impossível mudar o <i>status quo</i>	A eliminação da burocracia desnecessária e de políticas e procedimentos formais facilitam a vida das pessoas na organização
A cultura organizacional torna-se rígida e desencoraja as pessoas a aprender e a mudar seus hábitos e comportamentos	A cultura democrática e participativa encoraja a aprendizagem e a mudança comportamental das pessoas
A organização investe em treinamento e supervisão de pessoas com pouca instrução para executarem tarefas rotineiras e definidas	O treinamento e o desenvolvimento geram o aprendizado e a autogestão das pessoas, a colaboração criativa e as redes de relacionamentos
A avaliação do desempenho é dada somente pela cúpula e com bastante demora	A avaliação do desempenho é dada circularmente (360°) por todos os parceiros envolvidos e em todos os momentos

Projetar

CHIAVENATO, Idalberto. Administração : teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014 1 recurso online ISBN 9788520445457.
p. 441

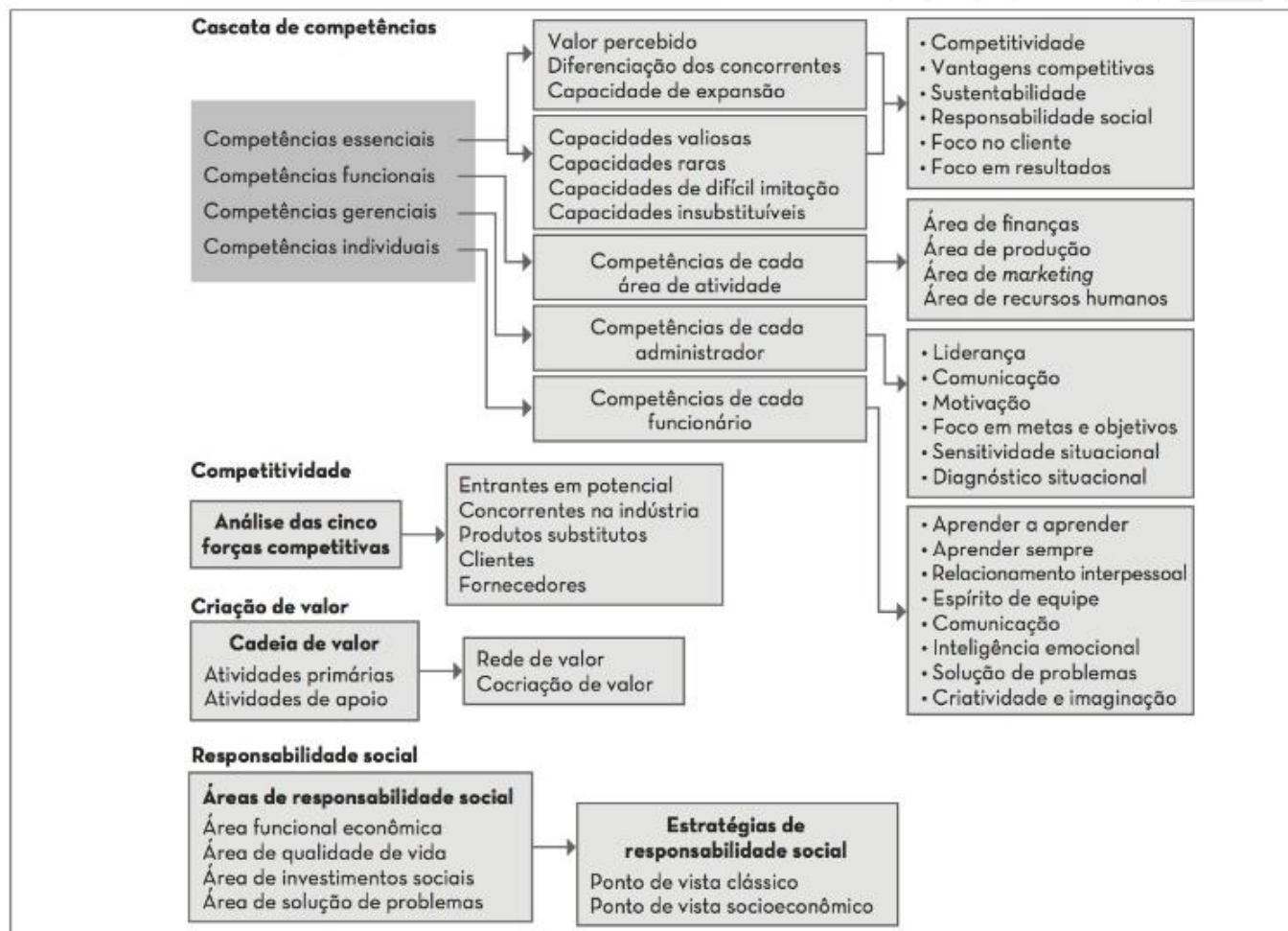


Figura 16 Mapa mental deste capítulo.

Fatores críticos de projetos com base em,
Rabequini (2011, p. 59) com adaptações da
professora Soraya

Missão do projeto

Definição clara dos objetivos no início do projeto e a cada abertura de fase.

Considere os interesses de todas as partes impactadas.

Suporte gerencial

Autoridade e autonomia para contratar, supervisionar e dispensar qualquer recurso do projeto.

Atenção – as decisões devem ser compartilhadas, sem contudo parecer transferência de responsabilidade.

Plano

Estabelecimento da matriz de responsabilidades com definição clara de atividades por pessoal, com entendimento geral e colaborativo da equipe.

Comunicação

Escuta ativa e fazer-se entendido em todos os canais de comunicação com as pessoas direta ou indiretamente impactadas pelo projeto.

Pessoas

Captação dos melhores talentos, desenvolvimento do potencial humano e manutenção do melhor desempenho.

Acompanhamento

Acompanhamento constante das atividades do projeto e avaliação periódica do desempenho da equipe.

Aceitação do cliente

Muita atenção ao cronograma definido com o cliente. É importante que as atividades estejam concluídas pelo menos dois dias úteis antes da data combinado.

Conflitos



http://www.1papacaio.com.br/modules/Imprima_pinte/gallery/datas/criancas/roda_gigante.gif

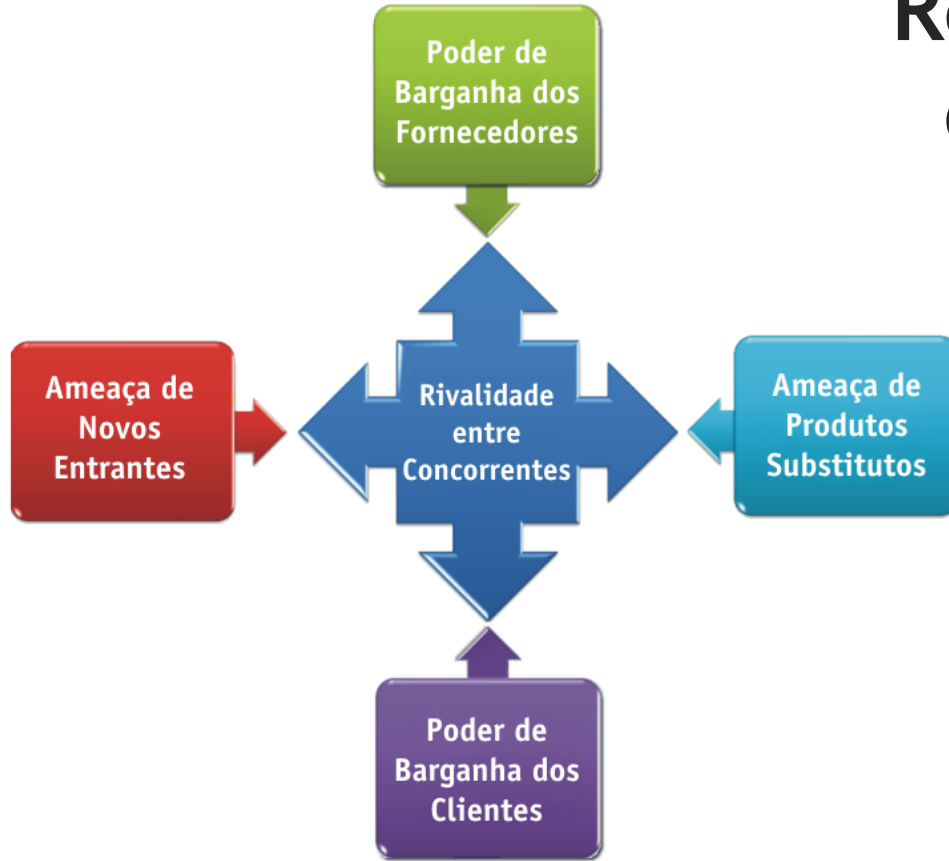
Os clássicos envolvem prazo, qualidade e custo. Comece a analisar a situação hierarquizando a categoria de clientes. Mas tenha visão de longo prazo na análise dos riscos.

O ambiente organizacional oferece as condições para existência e insumos de recursos aos projetos. Porém, se o gerente de projetos desrespeitar a cultura organizacional ele não vai conseguir viabilizar o seu projeto.

Projetos e o planejamento estratégico

- Demanda de mercado:** carros mais econômicos
- Necessidade da empresa:** qualificação de pessoal
- Demandas do meio ambiente:** restrição de água
- Solicitação expressa de um cliente:** um painel
- Obrigações legais:** proibição de um componente

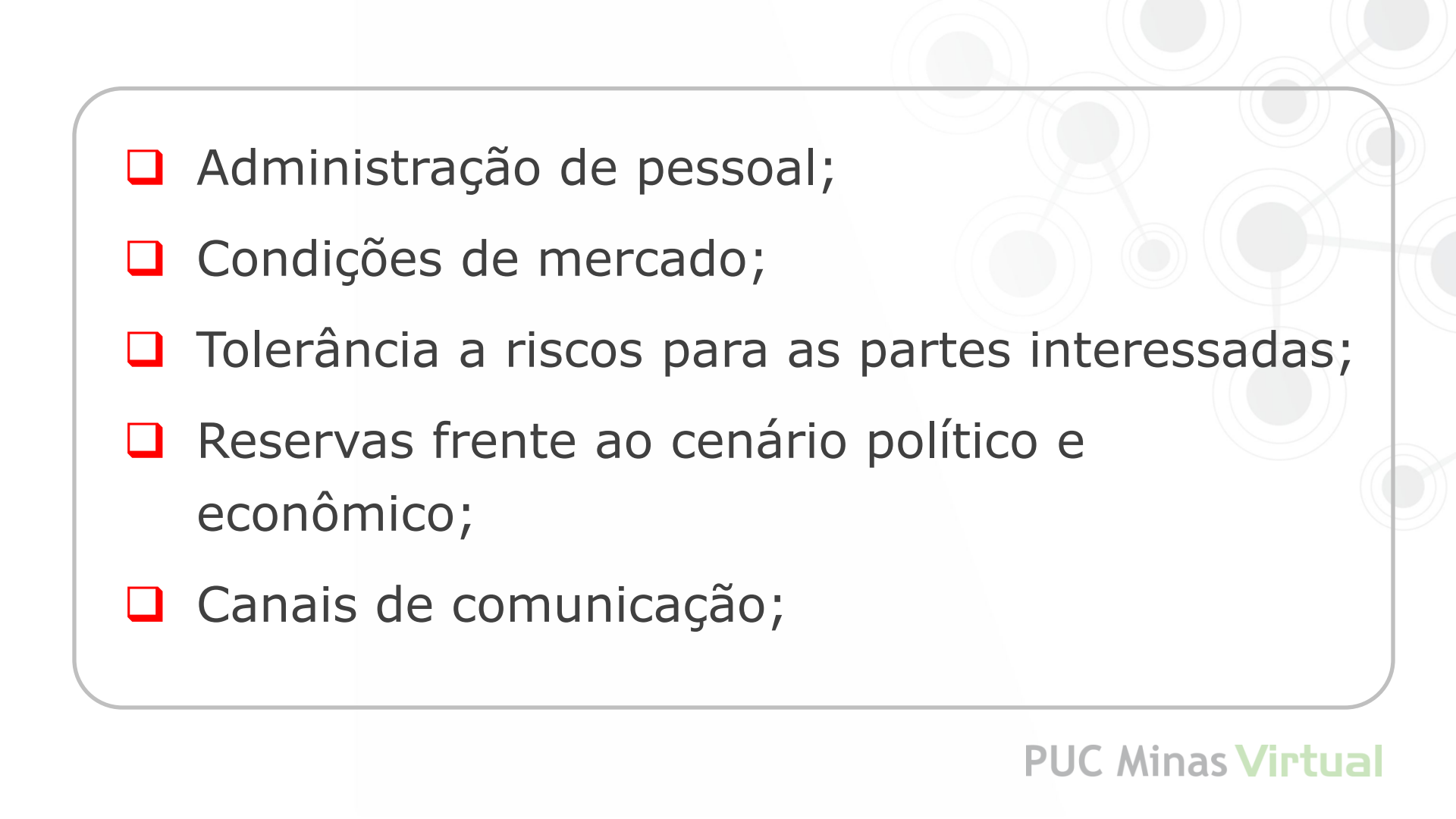
Representação gráfica das Cinco Forças de Porter, 1979



https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4f/Cinco_Forc%C3%A7as_de_Porter.png

Fatores de risco no ambiente interno (PMI):

- ❑ Cultura, estrutura e governança corporativa;
- ❑ Distribuição geográfica de instalações e recursos;
- ❑ Normas governamentais ou do setor;
- ❑ infraestrutura;
- ❑ Recursos humanos disponíveis;

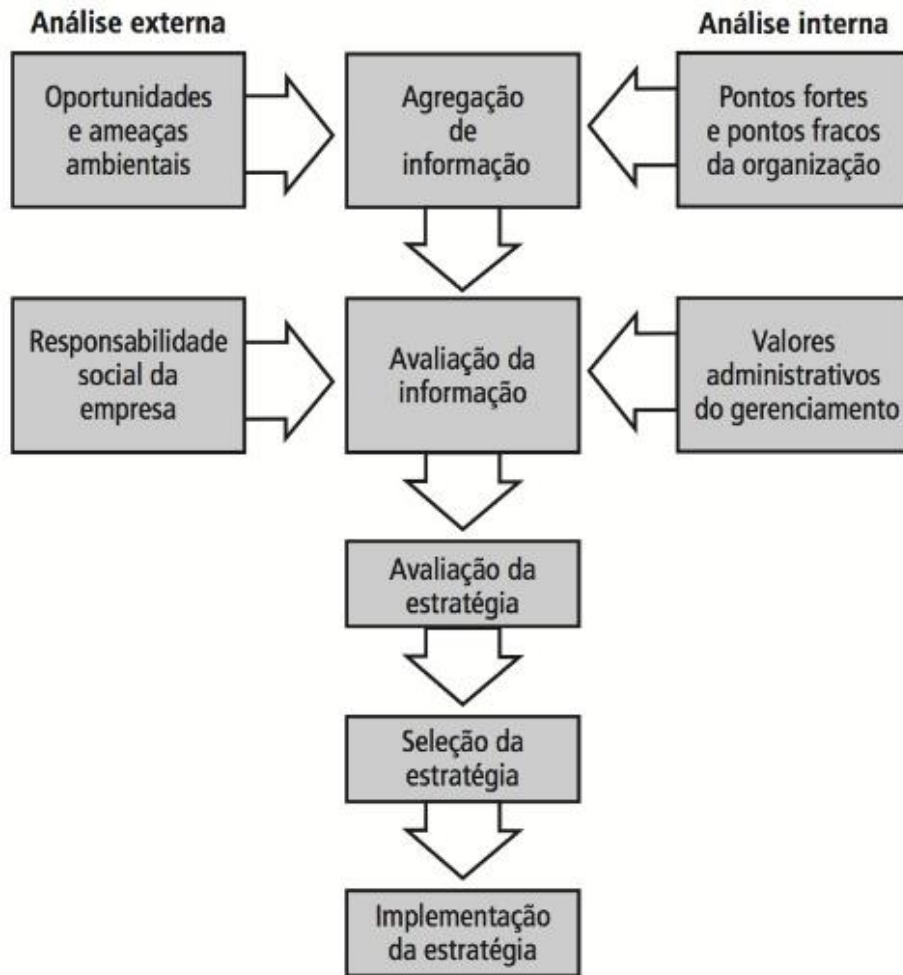
- 
- ☐ Administração de pessoal;
 - ☐ Condições de mercado;
 - ☐ Tolerância a riscos para as partes interessadas;
 - ☐ Reservas frente ao cenário político e econômico;
 - ☐ Canais de comunicação;

- ❑ Banco de dados comercial e de fornecedores;
- ❑ Sistema de informações gerenciais e de projetos;
- ❑ Relacionamento com figuras de autoridade.

Alinhamento de projeto à organização

Em geral a responsabilidade maior é do patrocinador ou do gerente de portfólio, mas caso eles não identifiquem, cabe ao gerente de projetos reportar a existência dos conflitos.

Kerzner, 2006, p. 158 ilustra muito bem a relação entre planejamento estratégico e projetos.



Alinhamento estratégico do projeto (PMI)

- ✓ Visões compartilhadas, missão, valores, crenças e expectativas;
- ✓ Regulamentos, políticas, métodos e procedimentos;
- ✓ Sistemas de motivação e recompensa;

- ✓ Tolerância a riscos;
- ✓ Visão das relações de liderança, hierarquia e autoridade;
- ✓ Código de conduta, ética de trabalho e horas de trabalho; e
- ✓ Ambientes operacionais.



ZOOTOPIA, é um filme que surpreende. Fala de abuso de poder, corrupção e sobre a capacidade de cada um, em aceitar a posição que lhe dão ou o sonho de ser maior. É lindo e inteligente. Na medida certa para conversar com os filhos sobre valores e com as equipes de trabalho sobre as ideologias que motivam nossos condicionamentos.