



# 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. **Pensar Grande e agir localmente**

# Ambientes da administração - planejamento

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

Escopo -> Entregas e Delimitação

**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.

Poder => Posição

**Equipe de projetos** - Formal na **competência** e informal do tratamento. Profissionais multicompetentes. Poder => Ação (Competência)

# Ambientes da administração - Liderança

Determinar

Eficiência de processos

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

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

Pedir, ouvir

# 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.

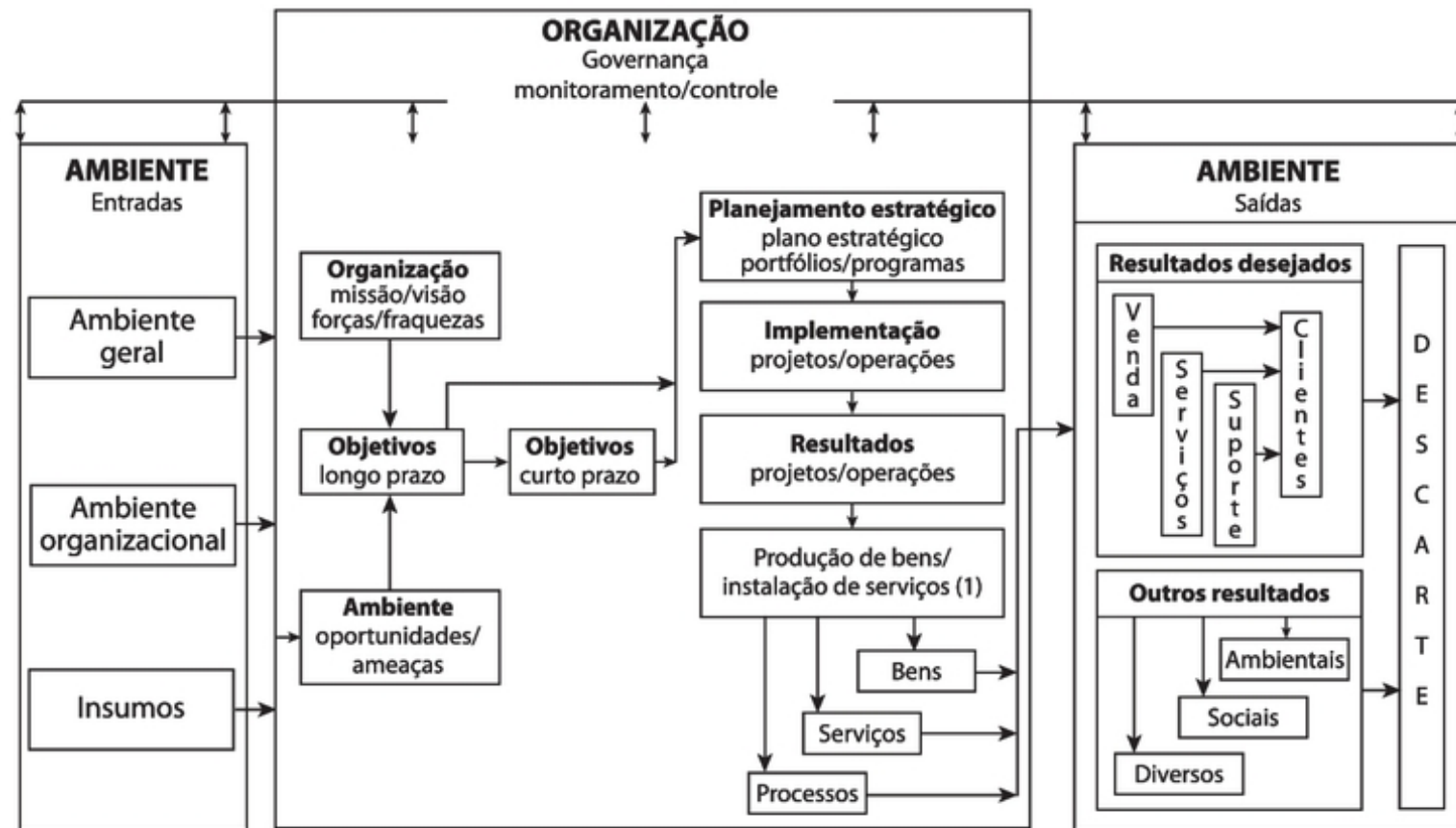


# Fatores ambientais e o planejamento estratégico

✓ 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

Condicional  
=  
de cima  
para baixo

**Tabela 4** Diferenças entre cultura de obediência e de comprometimento<sup>11</sup>

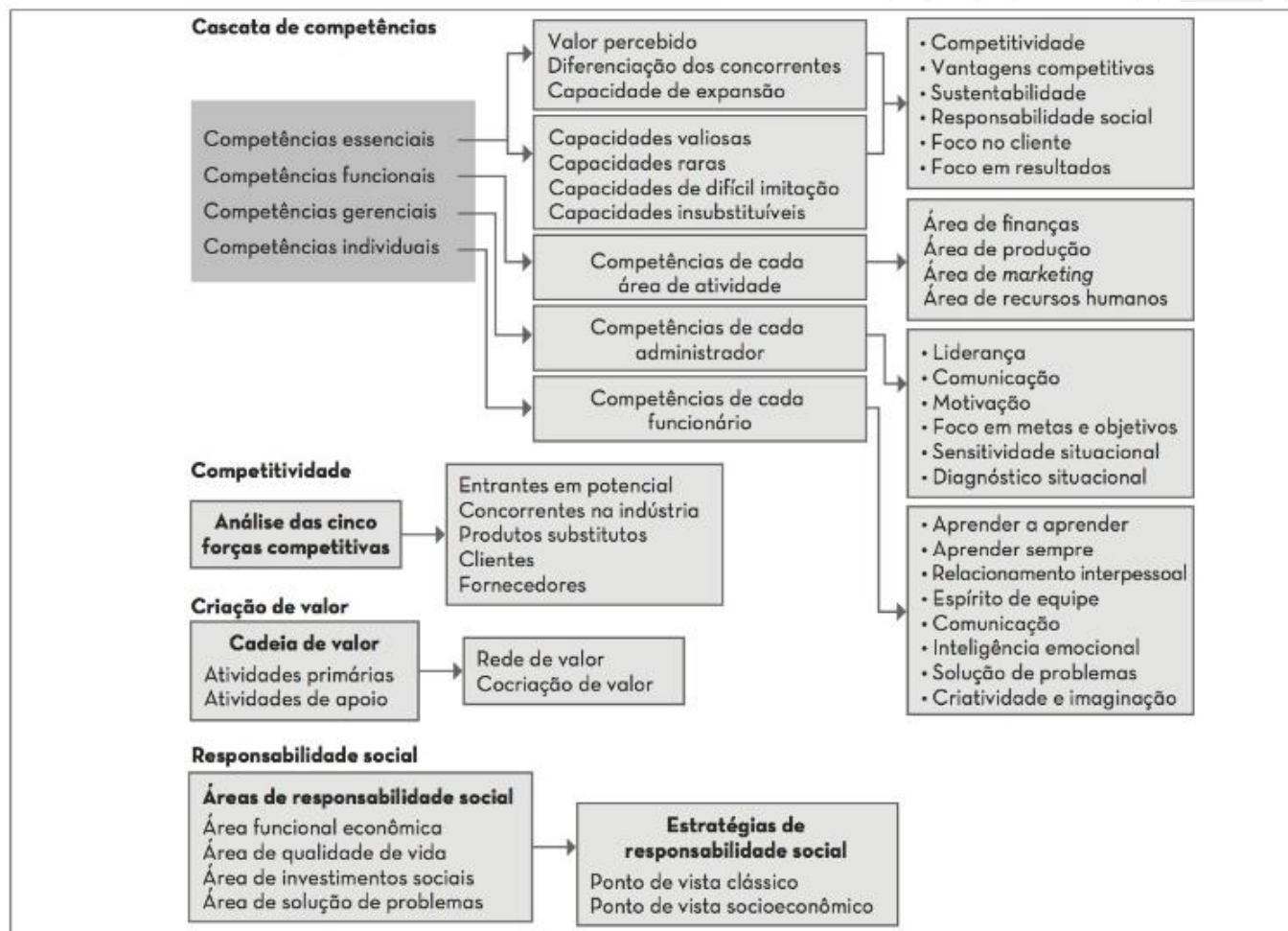
Fatores que reforçam a tradicional cultura de obediência	Fatores que contribuem para uma cultura de compromisso
Ênfase nos resultados do negócio não leva em conta o lado humano da empresa	Reconhecimento de que o fator humano produz resultados para o negócio da empresa
A cúpula está preocupada em ter 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

diálogo

Auto e hetero  
avaliação

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

**Competência** **Deliberada** 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](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

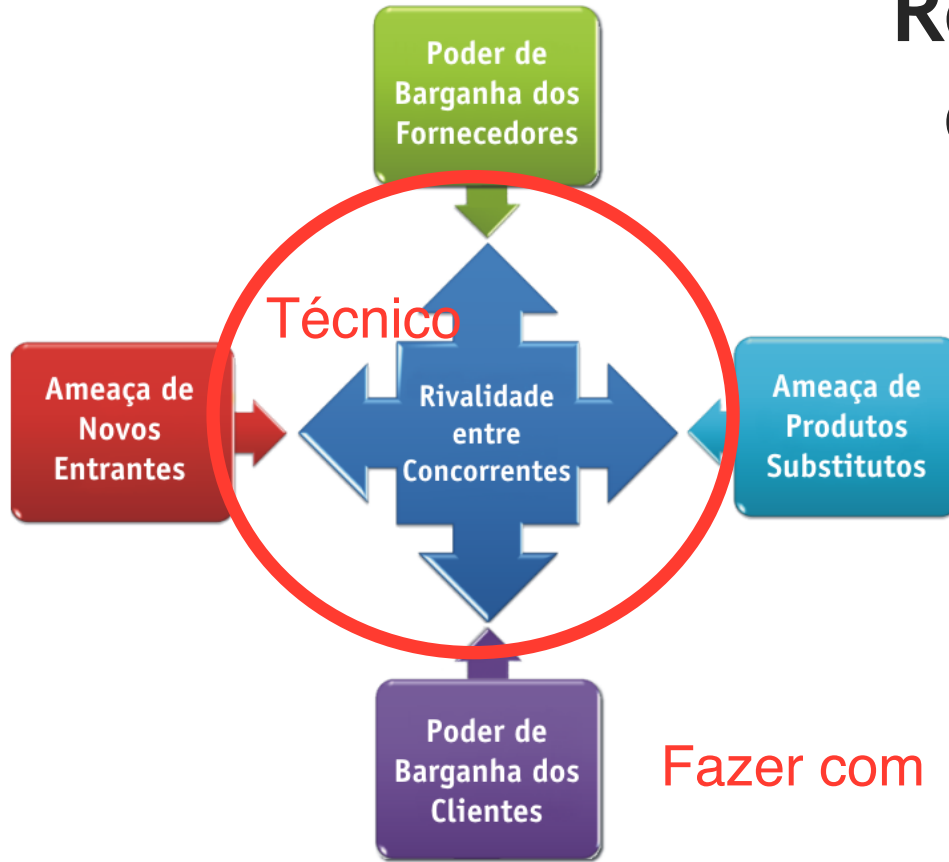
**Necessidade da empresa:** qualificação de pessoal

**Demandas do meio ambiente:** restrição de água

**Solicitação expressa de um cliente:** um painel Elétrico

**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](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;

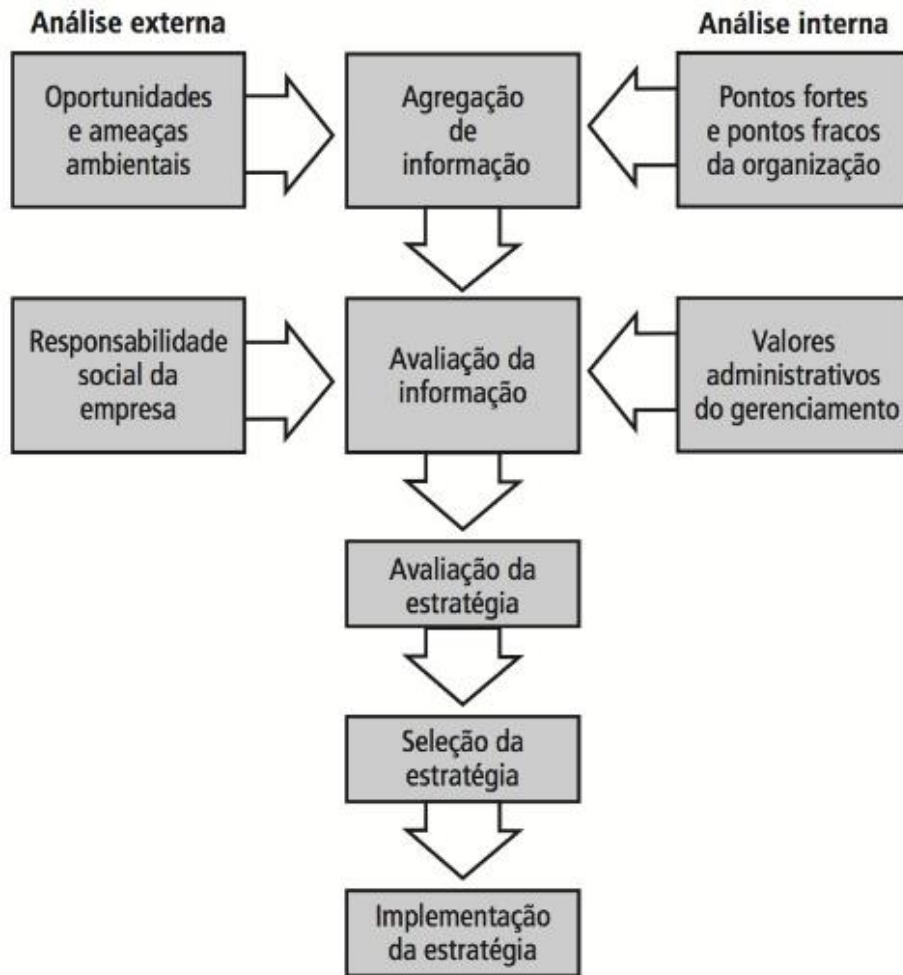
- ❑ Administração de pessoal;
- ❑ Condições de mercado;
- ❑ Tolerância a riscos para as partes interessadas;
- ❑ Reservas frente ao cenário político e econômico;  Cautela e Análise
- ❑ Canais de comunicação;

- ❑ 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;  0
- ✓ 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.