



PUC Minas
Virtual

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gestão Aplicada a Projetos

SÍNTESE DA DISCIPLINA

Professora Soraya Gervásio

Sumário

1. Fundamentos da Administração	3
1.1 Os primeiros gerentes da Terra.....	3
1.2 O homem e seu instinto natural de transformação e comércio.....	3
1.3 As quatro ênfases da administração clássica	3
1.4 As funções clássicas da administração.....	4
1.5 Habilidades de gestão em nível institucional, tático e operacional.	5
2. Fundamentos da Administração	5
2.1 Gestão e liderança.....	5
2.2 Definição de projetos	7
2.3 As 10 áreas de conhecimento	7
2.4 Os 5 macro processos de projetos.....	8
3. Ambientes organizacionais e fatores críticos em projetos	9
3.1 A soberania da gestão de projetos.....	9
3.2 Fatores de distinção entre gestão convencional e gestão de projetos.	10
3.5 Fatores de risco em projetos	11
3.4 Projetos e o planejamento estratégico	11
4. Ambientes organizacionais e fatores críticos em projetos	13
4.1 O homem e o poder	13
4.2 O gerente de projetos como educador	13
4.3 A comunicação: não basta falar tem que se fazer entendido	14
4.4 O novo conceito de gerenciamento de projetos	15
4.5 O mapeamento de competências para a gestão de si mesmo.....	15
5. Bibliografia.....	16

1. Fundamentos da Administração

1.1 Os primeiros gerentes da Terra

A gestão é inerente a todos os seres vivos. De uma forma ou de outra, sempre iremos nos organizar em busca de sobrevivência e para tanto, exerceremos hierarquia uns em relação aos outros.

No começo, há mais de 230 milhões de anos, do período do Triássico ao Cretáceo, os dinossauros já praticavam a hierarquia, só que no caso deles, ela se dava pela força física. Infelizmente ainda há pessoas que preservam este hábito pré-histórico. Mas felizmente, muitas pessoas e organizações já compreendem que é possível praticar liderança por meio de competências mais avançadas no campo técnico e social.

Portanto, quanto maior for o investimento em educação e tecnologias de gestão, maior será a capacidade de pessoas e organizações produzirem uma linha hierárquica mais saudável.

1.2 O homem e seu instinto natural de transformação e comércio

Produzir e comercializar são atos que acompanham os seres humanos desde os primórdios de sua existência no mundo.

O primeiro hominídeo parece ser o *homo habilis*, que viveu há de 2,4 a 1,5 milhões de anos, fabricando instrumentos grosseiros de pedra. E foi com a civilização minoica, aproximadamente 128.000 a.c. que os minoicos inauguraram o escambo (troca). Hoje, comércio. Também é bom destacar que foi na dinastia de Ur –Namur que se produziu os primeiros manuais de administração sobre organização comercial.

Essa sequência natural entre, primeiro produzir e depois comercializar é muito importante. Mesmo nos sistemas produtivos em que a fabricação se dá mediante o pedido, tudo começa entendendo sua capacidade de produção. Por isso que também em projetos, só podemos vender o que com certeza, antes ficar confirmado que é possível entregar. Se prometer, cumpra.

1.3 As quatro ênfases da administração clássica

É fato que a busca por uma liderança efetiva sempre implicará em diferentes estilos de gestão ao longo do tempo. Para tanto, a administração foi evoluindo em diferentes ênfases e que sobre as quais você verificará que até hoje... ainda praticamos algumas das primeiras ênfases descobertas há muitos séculos.

A primeira ênfase TAREFAS – especialmente por Frederick Taylor. Ele inaugurou um estilo de gestão voltado à racionalização operacional das tarefas. Com isso, acreditou que eliminaria desperdícios e reduziria os custos.

A segunda ênfase foi na ESTRUTURA fabril – especialmente por Fayol e Weber. Eles acreditavam que a organização formal e informal do parque industrial facilitaria a produtividade. Consideravam que era muito restrito se ater apenas às tarefas. Assim, era necessário pensar em processos e operações. Estabelecer funções e fluxos operacionais.

A terceira ênfase foi nas PESSOAS – especialmente por Simon, Herzberg, Child. Eles identificaram a influência da motivação, liderança e comunicação sobre a produtividade. Estabeleceram por meio da observação a Teoria das decisões democráticas e a existência de forte integração empresa e indivíduo. Eles deram início à abordagem de sistema aberto. Perceberam que havia lideranças informais até mais forte que os líderes formais.

A quarta ênfase foi no AMBIENTE – especialmente por Etzioni, Lawrence e Lorsch. Eles avançam na integração interna homem e produtividade. Percebem que para o sucesso organizacional é preciso considerar o contexto em que cada empresa se encontra e a influência que do ambiente externo sobre as organizações. Esta ênfase estudou de maneira mais científica a relação entre organizações, as influências de umas sobre as outras. Avançaram. Não mais pessoas influenciando organizações e sim, organizações influenciando outras organizações.

A quinta ênfase é na TECNOLOGIA. Ela é última ênfase formal dentro da administração, ou seja a atual. Com destaque para os precursores Child, Druker e Gates. É o imperativo tecnológico. A era digital para a globalização comercial, domínio tecnológico para produção de redes sociais, e telecomunicações para diferentes fins.

Portanto, vimos que são cinco ênfase evolutivas: Tarefas, Estruturas, Pessoas, Ambiente e Tecnologia. Mas é importante considerar que há empresas e gerentes que focam ainda nas primeiras ênfases. Você como um bom gerente de projetos irá estabelecer seu projeto enfatizando tecnologias, enquanto seu colega da estrutura funcional, talvez ainda esteja enfatizando a repetição de atividades, pensando que isso é estratégia eficaz de redução de custos.

1.4 As funções clássicas da administração

Fato é que da Administração clássica à gestão moderna, sempre encontraremos, mesmo que com outros nomes, 4 funções administrativas que são clássicas: Planejamento, Organização, Direção (do controle de pessoas à liderança com pessoas) e Controle. Com o tempo elas evoluíram em nome e essência, mas a raiz ainda se mantém.

Na função de PLANEJAMENTO há definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar as atividades.

Na função de ORGANIZAÇÃO há determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem, e quem tomará as decisões.

Na função de DIREÇÃO (do comando à liderança) trabalha-se com o estilo diretivo até à motivação dos funcionários. Foca no direcionamento que quer se dar ao desempenho, na seleção dos canais de comunicação mais eficazes e na solução de conflitos entre os membros.

Na função de CONTROLE há o processo de monitoramento sistemático das atividades para garantir que o planejamento seja cumprido.

1.5 Habilidades de gestão em nível institucional, tático e operacional

Conforme destaca por Chiavenato, há na esfera hierárquica 3 níveis clássicos:

INSTITUCIONAL - afeto à alta administração para, especialmente, realizar definição de cenários, de estratégias para interação com o mercado e tomada de decisões de grande impacto. Foca mais o ambiente externo.

INTERMEDIÁRIO – ou tático, afeto ao nível gerencial para, especialmente, viabilizar na empresa, as pretensões da alta administração, por meio da elaboração dos planos de negócio. Exercem claramente liderança estratégica com pessoas e controle de todas as atividades da organização. Foca mais o ambiente interno.

OPERACIONAL – afeto ao nível de supervisão para monitoramento de atividades mais operacionais que visem à produção final estabelecida nos planos de negócios. Mesmo que trabalhando para agradar os clientes, o foco, é essencialmente interno.

Portanto, além dos 3 níveis clássicos de liderança constata-se a interação com 3 grandes núcleos de habilidades, a saber:

CONCEITUAL – Visa compreender as complexidades da organização e o ajustamento de comportamentos das pessoas à organização e não somente a seus departamentos. Considera a influência do meio no funcionamento organizacional. Estuda cenários e delimita as estratégias macro para o sucesso da organização. Esta é uma habilidade muito presente na alta administração (Institucional).

HUMANA – Visa a capacidade de discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações. Foca comunicar-se bem para exercer uma liderança eficaz. Deve estar presente nos 3 níveis hierárquicos, mas essa habilidade é fortemente usada pelo nível Intermediário (gerências), pois eles ficam entre as demandas macro da alta administração e a capacidade de entrega do nível operacional.

TÉCNICA - Visa a utilização de conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas e mais operacionais, com base em sua instrução, experiência e educação profissional. Esse agrupamento de habilidades é muito presente no nível da Supervisão operacional.

2. Fundamentos Da Administração

2.1 Gestão e liderança

De forma simplificada, gerenciar está mais relacionado a processos e resultados, e liderança, mais relacionado a pessoas.

Conforme Chiavenato, gerenciar tem muitas variáveis, a saber:

- TAREFAS visando a excelência operacional.
- ESTRUTURA organizacional para articulação de recursos e competências.
- PESSOAS para permitir e estimular o envolvimento entre pessoas e das pessoas com os negócios da empresa.
- TECNOLOGIA para viabilizar todas as operações táticas e estratégicas do negócio, dentro e fora da organização.
- AMBIENTE estuda o mundo dos negócios, as oportunidades e ameaças do mercado para a empresa. Favorece a interação com fornecedores e clientes, e especial atenção aos concorrentes.
- COMPETITIVIDADE visa obter resultados sustentáveis. Ou seja, com responsabilidade social e cumprimento de todos os preceitos técnicos e éticos. Obter lucro e garantir longevidade da empresa no mercado.

Chiavenato também recomenda atenção especial à gestão funcional que envolve áreas estratégicas, como por exemplo:

As COMPETÊNCIAS das pessoas, também denominado de capital humano, ou patrimônio humano.

As OPERAÇÕES que envolvem procedimentos e processos para viabilizar a produção do negócio.

O MARKETING para viabilizar as estratégias de visibilidade da marca no mercado e o relacionamento, especialmente com, clientes ativos e potenciais.

As FINANÇAS que de forma geral se relacionam a gestão financeira da empresa do curto ao longo prazo. Isso perpassa o orçamento, a contabilidade, investimentos, fluxo de caixa, pagamentos, recebimentos entre outras funções de mesma natureza funcional.

Os RESULTADOS que estão muito relacionados ao sucesso da organização na perspectiva de todas as pessoas que são impactadas por ela (*Stakeholders*), como por exemplo: os sócios ou acionistas, os empregados e fornecedores, os concorrentes, o Estado, a comunidade em que está instalada e às demais pessoas que direta ou indiretamente serão impactadas pelas operações da empresa. Ou seja, obter resultados já ultrapassou em muito o limiar de pensar que isso se restringe a lucro.

Valeriano também vê a gestão como a interação de muitas variáveis atuando na estrutura funcional, tanto é que ele usa a expressão “sistema de administração”. Ele entende que um gestor quando cria conexões entre todas as áreas funcionais, por meio do trabalho em equipe, faz com que todos percebam a influência do ambiente externo (governo, concorrência, economia, clima, insumos...). Esses fatores externos

ultrapassam os limites da gestão e impactam diretamente no estilo da liderança. Pois precisarão exercer gestão estratégica com pessoas e não mais, gestão de pessoas.

Até o momento, estudamos fundamentos gerais da administração que se dão, essencialmente, por meio da gestão e da liderança, dentro das organizações. Agora uma pergunta: Se a administrar envolve a gestão padronizadas de processos e a liderança estratégica com pessoas, como então, gerenciar projetos onde nada é convencional e as pessoas não estão susceptíveis ao carisma de seus gestores?

2.2 Definição de projetos

Há excelentes definições de projetos na bibliografia de nosso curso, mas aqui vamos trabalhar com uma definição bem prática: Projeto é um **evento empresarial** cujo resultado é **inédito** e sua realização se dá sob **condições rigorosamente predeterminadas**. Isso implica em:

EVENTO EMPRESARIAL porque o trabalho de projetos não permite a participação de amadores. Exige a reunião de profissionais com competências multidisciplinares que, juntos e quase ao vivo, produzem, sem chance de retrabalho, uma solução inédita que pode ser tangível (produto) ou intangível (serviço).

INEDITISMO pelo fato de o mercado exigir respostas rápidas, personalizadas e de alto valor agregado para problemas ainda não solucionados. Quando isso é impossível, por meio da estrutura convencional e rotineira da empresa, constitui-se uma equipe de projeto composta por meio: exclusivamente de empregados da empresa, exclusivamente de outras organizações ou em um misto que envolve a gestão de recursos internos e externos à organização.

E as **CONDIÇÕES RIGOROSAMENTE PREDETERMINADAS** para que, especialmente, os prazos e custos respeitem o investimento realizado pelos patrocinadores e as expectativas firmadas, via contrato (formal ou psicológico), com todas as pessoas direta ou indiretamente impactadas pelo projeto. Ou seja, minimizar ao máximo os riscos, e maximizar as possibilidades de sucesso.

De forma bem resumida então, temos que gerenciar está mais relacionado a processos, e liderar mais vinculado à gestão com pessoas. Projetos prioriza eficácia de resultados e as empresas, de forma geral, visam prioritariamente a eficiência de processos, e resultado como consequência. E por fim, em projetos há forte demanda por profissionais qualificados.

2.3 As 10 áreas de conhecimento

O PMI - *Project Management Institute* (www.brasil.pmi.org) é uma instituição internacional que associa, orienta e regulamenta os profissionais de gestão de projetos. De forma muito sábia, recomenda a atuação dos executivos de projetos em 10 áreas de conhecimento e 5 macro processos para que eles possam realizar um gerenciamento efetivo de suas atribuições dentro do projeto.

Ao longo das demais disciplinas você estudará cada área de conhecimento; entretanto, para facilitar sua compreensão, abaixo indicamos alguns elementos dessas áreas de conhecimento que facilitarão sua gestão. São eles:

1. Gerenciamento da INTEGRAÇÃO - Relativo aos processos e atividades que acontecerão ao longo do projeto. É preciso identificar o fluxo das principais operações, detalhá-las em processos até chegar ao nível de atividades.
2. Gerenciamento de ESCOPO - Delimita o que será entregue com máxima precisão, em todas as suas especificações e também, delimita o que não será entregue. É muito importante coibir falsas expectativas ou ruídos de comunicação.
3. Gerenciamento de CUSTOS - Trabalha com o orçamento. Faz o estudo de viabilidade do projeto e define a alocação dos recursos financeiros, incluindo financiamentos, que serão aplicados e controlados dentro de cada mês do projeto. Também considera a reserva de contingência para um evento futuro e incerto.
4. Gerenciamento da QUALIDADE - Relaciona-se aos critérios de satisfação do produto (tangível ou intangível) a ser entregue pelo projeto. Exige controles estatísticos de processo, monitoramento sistemático e melhoria contínua. Observe que qualidade antes de ser procedimento, é postura de vida.
5. Gerenciamento das AQUISIÇÕES - Administra todos os processos de aquisição que se fizerem necessários para a realização do projeto. Engloba também, a confecção e gestão de todos os contratos, independentemente de seu objeto, incluindo os que surgirem em função de mudanças não previstas.
6. Gerenciamento de RECURSOS HUMANOS - Define o perfil requerido para cada profissional que irá trabalhar no projeto, seja em tempo integral ou parcial. Promove práticas, procedimentos e políticas que vão tornar o agrupamento de especialistas em uma equipe coesa e produtiva.
7. Gerenciamento das COMUNICAÇÕES - Identificação das pessoas e canais de informação que serão planejados e atendidos de forma a gerenciar as diferenças culturais, organizacionais e de conjuntura geopolítica. Observe que mais de 80% do conteúdo é captado nas entrelinhas. Fique atento!
8. Gerenciamento de RISCO - Analisa o cenário externo para se precaver diante eventos dos mais pessimistas aos mais otimistas. No plano interno da organização, considera os pontos fortes e fracos que poderão impactar no projeto. Enfim, cuida antecipadamente da gestão dos riscos iminentes e estimados.
9. Gerenciamento de TEMPO - Com base na identificação e integração de todas as atividades para cumprir o escopo, qual é o prazo necessário para realizar o projeto? Observe que são muitas as validações intermediárias.

10. Gerenciamento das PARTES INTERESSADAS - Identificação e gestão das expectativas das pessoas, comunidades, associações e outras corporações que serão impactadas direta ou indiretamente pelo projeto. Promove o engajamento de todos na viabilidade do projeto.

2.4 Os 5 macro processos de projetos

Em projetos as 10 áreas de conhecimento “conversam” dentro de 5 macro processos que, ao longo das demais disciplinas serão estudadas por você. De forma geral, cada um desses cinco macro processos corresponde à:

1. INICIAÇÃO - Autoriza o início de um projeto. E também, o início de cada fase dentro de um projeto que já esteja em curso. Isso é necessário para garantir o alinhamento de todas as atividades e entregas, ao escopo contratado, conforme os requisitos previstos.
2. PLANEJAMENTO - Cuida de todos os processos e procedimentos de trabalho necessários para que os objetivos sejam atingidos, considerando-se para tanto, as inúmeras variáveis previstas e imprevistas que naturalmente surgem dentro do projeto.
3. EXECUÇÃO - Via de regra, é responsável pela maior alocação de horas e custos do projeto. Realiza o planejamento de forma a incorporar em sua execução todas as mudanças que forem devidas e previamente autorizadas.
4. MONITORAMENTO E CONTROLE - Mede e analisa todo o desempenho do projeto em suas diferentes fases e áreas de conhecimento. De forma sistemática coleta, analisa, controla e determina eventuais mudanças que serão necessárias para cumprimento efetivo dos objetivos.
5. ENCERRAMENTO - Conclui formalmente todas as atividades do projeto. Somente pode dar como encerrado os processos e fases plenamente aderentes às especificações. Proporciona um dos documentos mais relevantes para futuros projetos que é o de *Lições Aprendidas*.

3. Ambientes organizacionais e fatores críticos em projetos

3.1 A soberania da gestão de projetos

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

Hoje as pessoas vivem muito mais que há poucas décadas e a redução das taxas de natalidade compreende a existência de políticas públicas que não só geram mais saúde, como também uma população com maior discernimento sobre cidadania em um estado democrático de direito.

As pessoas estão mais exigentes e impacientes e o ritmo de ganho de escala das organizações convencionais não se encontra mais habilitado para produzir soluções inovadoras no ritmo da demanda do mercado. Por isso, as equipes de projetos são tão importantes. Funcionam como uma força tarefa altamente especializada. O projeto em si, não dá lucro, entretanto a solução que ele entrega é capaz de incrementar em muita, a rentabilidade de qualquer negócio.

3.2 Fatores de distinção entre gestão convencional e gestão de projetos.

Cavalcanti, realizou um comparativo básico entre empresas convencionais e equipes de projetos que aqui represento em formato de tabela.

ENFOQUES	EMPRESA CONVENCIONAL	EQUIPE DE PROJETOS
Planejamento	Políticas, procedimentos e regulamentos padronizados para garantir homogeneidade.	Políticas, procedimentos e regulamentos personalizados para garantir agilidade na entrega, conforme o escopo.
Organização	Formal no tratamento, hierarquizada nas funções, setores estanques.	Formal na competência e informal do tratamento. Profissionais multicompetentes.
Liderança	Mediante recompensa, diretiva, centrada na eficiência da tarefa.	Mediante recompensa, dialogada, centrada na eficácia das entregas.
Controle	Estatísticos e isolados de comportamentos e procedimentos. Reforça o cumprimento das regras.	Estatísticos e integrados para monitoramento das entregas. Reforça a satisfação dos clientes e a responsabilidade social.
Dinâmica geral	Formal, regulamentada em funções, padronizada, com repetições e tempos cronometrados. Repetição.	Agilidade, interação técnica e regulamentada pelo escopo. Inovação.

E, Valeriano destaca que no gerenciamento e ciclo de vida do projeto de um produto (videoaulas 86 e 87) é muito importante considerar as entradas e saídas (resultados) para viabilizar o que se pretende. E Chiavenato o complementa (quadro da videoaula 89) destacando um comparativo entre trabalhar por obediência e trabalhar por compromisso. Uma das conclusões a que se pode chegar é sobre o fato de que somente por meio da cultura do compromisso, será possível garantir as entregas do projeto.

Desta forma o que projetos irá controlar é o desempenho, o resultado, a entrega. E não modelos de gestão dedicados a controlar pessoas como na época das TAREFAS. Em projetos se entende que as pessoas tem compromisso com o projeto, promoverão a autogestão fazendo as entregas pelas quais serão avaliadas. Ou seja, o foco é controle de entregas e não de pessoas.

3.3 Fatores críticos em projetos

Rabequini, aponta que a **MISSÃO** do projeto deve compreender a definição clara dos objetivos desde o início do projeto e a cada abertura de fase. Com destaque para o respeito a ser dado aos interesses de todas as partes impactadas.

Também corretamente declara que, o gerente de projetos deverá ter **SUPORTE**. Isso implica em autoridade e autonomia para contratar, supervisionar e dispensar qualquer recurso do projeto. Observa-se que, as decisões devem ser compartilhadas sem, contudo, parecer transferência de responsabilidades. Deverá haver para isso, o estabelecimento da **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES** com definição clara de atividades por pessoal, com entendimento geral e colaborativo da equipe.

A **COMUNICAÇÃO** deverá ser representada por uma escuta ativa. É fazer-se entendido em todos os canais de comunicação com as pessoas direta ou indiretamente impactadas pelo projeto. No quesito de **PESSOAS** deverá promover a captação dos melhores talentos, desenvolvimento do potencial humano e manutenção do melhor desempenho.

O **ACOMPANHAMENTO** deverá ser constante, sistemático sobre as atividades do projeto e a avaliação periódica para monitoramento e controle do desempenho da equipe. Para a **ACEITAÇÃO DO CLIENTE** recomenda muita atenção ao cronograma definido com o cliente. É importante que as atividades estejam concluídas pelo menos dois dias úteis antes da data combinada.

Quanto à **GESTÃO DOS CONFLITOS**, os clássicos motivos envolvem prazo, qualidade e custo. Portanto é importante analisar a situação hierarquizando a categoria de clientes. Mas tenha visão de longo prazo na análise dos riscos e jamais menospreze qualquer um, inclusive os de menor porte.

3.4 Projetos e o planejamento estratégico

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. Na relação entre projetos e planejamento estratégico observa-se que a convergência entre ambos é para atender, de forma geral:

- **DEMANDAS DE MERCADO:** ex. carros mais econômicos ou celulares com mais funções;
- **NECESSIDADE DA EMPRESA:** ex. qualificação de pessoal ou lucro;
- **DEMANDAS DO MEIO AMBIENTE:** ex. restrição de água ou responsabilidade ambiental;
- **SOLICITAÇÃO EXPRESSA DE UM CLIENTE:** um painel elétrico mais econômico e portátil;
- **OBRIGAÇÃO LEGAL:** ex. proibição de um componente industrial ou procedimento empresarial.

Michael Porter em 1979 também indicou que um bom gerente deve considerar 5 forças que atuam sobre sua capacidade de gestão. Elas se referem à ameaça de novas empresas **ENTRANTES** no mercado; rivalidade entre **CONCORRENTES**; lançamento de **PRODUTOS** em substituição aos atuais com mais tecnologia embarcada; barganha entre **FORNECEDORES** uma vez que terão mais opções de clientes, tanto quanto se aumenta o poder de escolha e exigência dos **CLIENTES**.

Diante de desafios como esses, o PMI recomenda atenção especial, particularmente para:

- ☐ 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.

Sobre o alinhamento do projeto à organização é bom destacar que a responsabilidade maior é do patrocinador ou do gerente de portfólio, mas caso eles não identifiquem os problemas, cabe ao gerente de projetos reportar a existência dos conflitos e somente tomar a iniciativa de resoluções, após compreensão de todos. Do contrário, estará realizando ingerências, ultrapassando limites na atividade que já tem alguns papéis definidos. Desta forma, para o devido alinhamento estratégico do projeto dever-se-á promover, entre outras providências:

- ✓ Visões compartilhadas, missão, valores, crenças e expectativas;
- ✓ Regulamentos, políticas, métodos e procedimentos;
- ✓ Sistemas de motivação e recompensa;
- ✓ A menor tolerância possível aos riscos;
- ✓ Visão das relações de liderança, hierarquia e autoridade;
- ✓ Código de conduta, ética de trabalho e horas de trabalho; e
- ✓ O melhor ambiente operacional.

Para Kerzner, há também dentro da Gestão de Projetos a necessidade de um Planejamento estratégico do projeto em harmonia com o planejamento estratégico da empresa que será atendida. Nesse planejamento estratégico de projetos são seguidos os mesmos pressupostos clássicos: no ambiente externo considerar ameaças e oportunidades, no ambiente interno considerar pontos fortes e fracos para então, diante da simulação em diferentes cenários, elaborar planos estratégicos de trabalho. Para esse especialista, ambiente externo e interno tem a mesma relevância na análise do gerente de projetos.

Porém, em função da minha prática profissional recomendo atenção a todos os fatores, mas com uma maior observação aos pontos fracos da organização. Pela pressão dos custos e prazos há uma relativa tendência para se desprezar os riscos apontados pelas deficiências organizacionais. Tal qual como crianças, há gerentes de projetos que pensam que se fingirem ou subestimarem os pontos fracos de seus recursos, o problema irá “desaparecer” como mágica. No campo interno tentam priorizar os pontos fortes, pensando que isso dará superpoderes ao seu projeto. Doce engano! Ou melhor, amargo engano.

4. A gestão de si mesmo como melhor diferencial competitivo em Projetos

4.1 O homem e o poder

Sófocles, foi um grande dramaturgo grego há mais de 405 a.C.. Pelos registros históricos ele já indicava em seus textos que é o poder quem mais revela o caráter de um homem. E essa ainda é uma verdade incontestável, pois o poder de realização e posição hierárquica de um profissional fará com que ele exponha de forma rápida e inequívoca o seu estilo de vida, a profundidade de sua competência e caráter que delineia a sua forma de gerenciar conflitos.

Em geral, os gerentes de projetos são promovidos a este cargo em função de suas competências técnicas, entretanto, o que lhes garantirá sucesso e longevidade na função reside na sua capacidade estratégica e interpessoal. Atravessar os vales sem queimar as pontes.

4.2 O gerente de projetos como educador

Já vimos que a equipe de projetos é altamente qualificada e comprometida com os resultados. E cada um visa gerenciar a si mesmo para melhorar a cada dia o seu desempenho. Entretanto, precisa-se considerar que as pessoas com as quais os especialistas de projetos irão se relacionar (partes interessadas), nem sempre terão o mesmo grau de discernimento técnico e social.

Em 2014, a Unesco confirmou que no Brasil temos: 14 milhões de analfabetos – brasileiros que no máximo sabem escrever o nome e fazer cálculos simples e 35 milhões de analfabetos funcionais - brasileiros que não conseguem interpretar corretamente ou ter um pensamento lógico matemático. Com isso, o gerente de projetos precisará atuar também como educador auxiliando inicialmente sua equipe e ela por derivação, a todos os demais nos esclarecimentos que impactem no sucesso do projeto.

Nesse sentido é bom, também, descrever outros elementos, dentre eles:

- Critérios de sucesso e aceitação das entregas;
- Relação entre pessoas da equipe, organização e demais partes interessadas;
- Organograma do projeto em harmonia com o da organização;
- Processos e procedimentos da comunicação;
- Processos decisórios;
- Abordagem do ciclo de vida do projeto
- Revisões dos “marcos”, fases e reuniões do projeto;
- Protocolos para análise e aprovação de qualquer mudança no projeto;
- Alinhamento constante das partes interessadas.

4.3 A comunicação: não basta falar é preciso fazer-se entendido

Rabequini declara com total exatidão que a comunicação está em 1º lugar, seguida de habilidades para interação organizacional, construção de equipes, liderança, política e tecnologia. Para o mercado um bom gerente de projetos deve ampliar ao máximo as seguintes habilidades comportamentais:

- ✓ Liderança (realizar por meio de terceiros)
- ✓ Desenvolvimento da equipe (interdependência)
- ✓ Motivação (compromisso)
- ✓ Comunicação (fazer-se entendido)
- ✓ Influência (compartilhe o poder)
- ✓ Processo decisório (isolado ou em equipe)
- ✓ Conhecimento político e cultural (diplomacia)
- ✓ Negociação (relação de ganho para as partes)

4.4 O novo conceito de gerenciamento de projetos

Rabequini (videoaula 131) indica que o conceito de gestão de projetos também está evoluindo rapidamente. Hoje tudo é mais rápido, monitorado e certificado. E se antes o cliente entrava apenas no momento do pagamento, hoje, junto com a equipe de projetos ele delimita o que deseja, monitora o processo e

valida ou não as entregas do projeto. Ele diz, “aceito por estar conforme, ou não”. O cliente deve estar com a equipe de projetos em todos os momentos relevantes do trabalho (marcos do projeto).

Kerzner, o mestre, reforça conforme sua bibliografia e neste ponto a videoaula 133 que, a mudança chegou também para o gerenciamento dos projetos. Nela a visão de futura indica que as equipes não serão exclusivas de um único projeto. Essas pessoas poderão ser compartilhadas com outros projetos simultâneos e também com a estrutura funcional. A autoridade será sempre compartilhada e toda a negociação será visando a maximização dos resultados qualitativos e quantitativos.

Chiavenato, neste quesito indica que a empresa deve focar, além da sustentabilidade econômica, a social e ecológica também. Enfim, esse olhar sistêmico do gerente de projetos implica em ser forte o suficiente para perceber e interagir com seu entorno. Sair de dentro de si mesmo para oferecer generosamente valor agregado no projeto em que atual.

4.5 O mapeamento de competências para a gestão de si mesmo

Neste tópico pede-se a reflexão sobre algumas competências. Elas foram indicadas nas videoaulas e se referem basicamente a:

- ✓ AUTOCONHECIMENTO - Conhecer seus desejos e necessidades; bem como, suas qualidades e pontos de melhoria.
- ✓ AUTOESTIMA - Capacidade de confiar e admirar a si mesmo.
- ✓ MOTIVAÇÃO - Disposição para ser feliz.
- ✓ GENTILEZA - Valorização do afeto e generosidade para consigo mesmo.
- ✓ SAÚDE - Cuidados com sua saúde física e mental ((sono, alimentação, ginástica, descanso físico e mental)
- ✓ ESPIRITUALIDADE - Valorização da harmonia espiritual independentemente de sua religiosidade.
- ✓ COERÊNCIA - Aplicação de seus valores e princípios pessoais em sua vida.
- ✓ PRESSÃO - Capacidade de responder de forma construtiva a situações de pressão.
- ✓ REALIZAÇÕES PESSOAIS - Iniciativa para transformar seus sonhos em realidade.

Conclusão, gerenciar projetos é uma profissão muito grata. Ela valoriza quem estuda e se dedica. Quanto mais experiência você adquirir, mais bem valorizado será. E por mais que se busque recompensa financeira, ainda se mantém a verdade de que as pessoas se alimentam mesmo é de humanidade e vontade de oferecer soluções que promovam um mundo mais justo, simples e integrado. Parabéns a todos os bons gerentes de projetos!

Bibliografia básica:

IDALBERTO CHIAVENATO. Introdução à Teoria Geral da Administração - 9ª edição. Manole 672 ISBN 9788520436691.

CAVALCANTI, Francisco Rodrigo P. Fundamentos de gestão de projetos. Rio de Janeiro Atlas 2016 1 recurso online ISBN 9788597005622., cap.1 Introdução e conceitos fundamentais.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014 1 recurso online ISBN 9788520445457, Partes I, II, III e VII

KERZNER, Harold. Gestão de projetos as melhores práticas. 2. Porto Alegre Bookman 2011 ISBN 9788560031283.

RABECHINI JR., Roque. O gerente de projetos na empresa. 3. São Paulo Atlas 2011 ISBN 9788522479689., cap. 5 competências do gerente.

VALERIANO, Dalton. Moderno gerenciamento de projetos, 2ª edição. Pearson 284 ISBN 9788543004518, cap. 1 Conceitos básicos.

<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>

<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Dinossauros>

<http://historiadomundo.uol.com.br/curiosidades/primeiros-seres-humanos.htm>

https://pt.wikipedia.org/wiki/Homo_habilis

https://pt.wikipedia.org/wiki/Civiliza%C3%A7%C3%A3o_Minoica

https://pt.wikipedia.org/wiki/Terceira_dynastia_de_Ur