



# Gestão Aplicada a Projetos

**Soraya Gervásio**

---

## Unidade 4

《 A gestão de si mesmo como melhor diferencial competitivo em Projetos 》

---

# Habilidades gerais do gerente de projetos

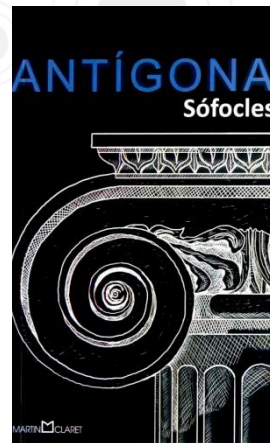
Nesta unidade, vamos estudar mais sobre as habilidades de um gerente de projetos. Já sabemos que ele usa fundamentos da administração, domina as 10 áreas de conhecimento, coordena os macro processos e quase sempre, viabiliza tudo, compartilhando recursos com a estrutura funcional.

# O homem e o poder, por Sófocles

“ O poder revela o homem.”

“ O raciocínio e a pressa não se dão bem.”

Sófocles, dramaturgo grego (496 a 405, A.C.)



Fontes: <https://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%B3focles>

[https://pensador.uol.com.br/sofocles\\_frases/](https://pensador.uol.com.br/sofocles_frases/)

<http://www.extra-imagens.com.br/livros/LivrodeCienciasHumanaseSociais/LivrodeFilosofia/3499978/111606624/Livro-%E2%80%93-Antigona-Sofocles-3499978.jpg>

# Do técnico ao estratégico

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



Eleito pela BBC, em 2012,  
o melhor piloto de todos  
os tempos. Certa vez,  
respondeu ao ser  
perguntado sobre o que  
mais precisava quando  
fazia curvas em alta  
velocidade:

- “ **Muita Calma**”.

Fonte:

[https://www.google.com.br/search?q=ayrton+senna&espv=2&biw=1366&bih=589&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiDue2S-q7SAhUBhJAKHZxTAPMQ\\_AUIBigB&dpr=1#imgsrc=-GMUY1iMzWx44M](https://www.google.com.br/search?q=ayrton+senna&espv=2&biw=1366&bih=589&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiDue2S-q7SAhUBhJAKHZxTAPMQ_AUIBigB&dpr=1#imgsrc=-GMUY1iMzWx44M):

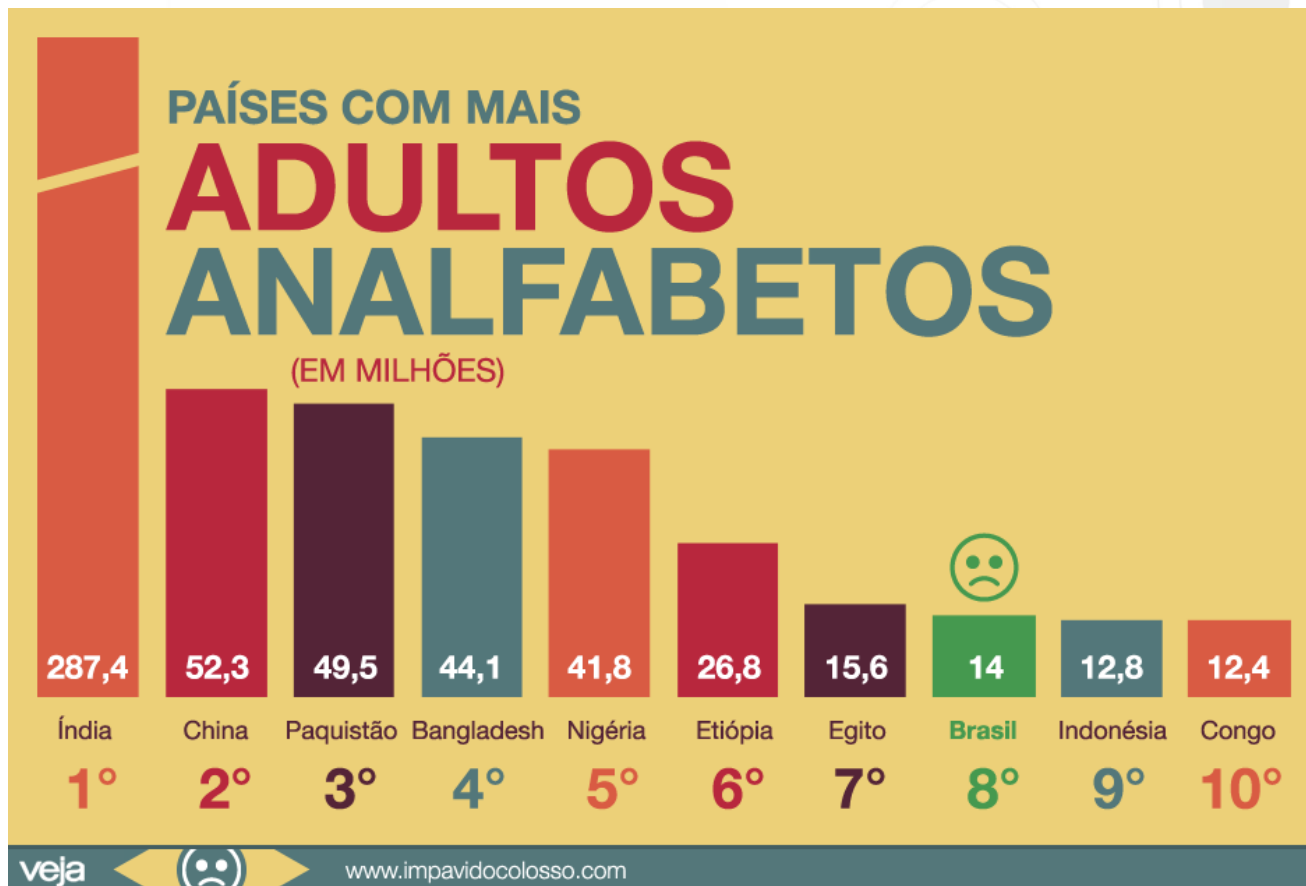
**Em projetos não importa o que você diz,  
e sim o que os outros entendem!**

# Nível de compreensão

Em 2014, a Unesco confirmou que no Brasil temos: 14 milhões de analfabetos (no máximo sabem escrever o nome e fazer contas básicas) e 35 milhões de analfabetos funcionais (não consegue interpretar corretamente ou ter um pensamento lógico matemático).

<http://www.todospelaeducacao.org.br/educacao-na-midia/indice/29520/opiniaao-analfabetismo-funcional/>





<http://veja.abril.com.br/blog/impavido-colosso/brasil-e-o-8-pais-com-mais-adultos-analfabetos-do-mundo/>

Por **André Fuentes**

access\_time 12 fev 2014, 08h00 - Atualizado em 16 fev 2017, 09h06

## Educação

A educação é a arma  
mais poderosa que você  
pode usar para mudar o  
mundo.

*Nelson Mandela*

[https://scontent.fplu9-1.fna.fbcdn.net/v/t1.0-](https://scontent.fplu9-1.fna.fbcdn.net/v/t1.0-9/14068064_581761261996635_320755613097848249_n.jpg?oh=3ba5356a1feaad6ef78d31585dcbd2dd&oe=59440728)

[9/14068064\\_581761261996635\\_320755613097848249\\_n.jpg?oh=3ba5356a1feaad6ef78d31585dcbd2dd&oe=59440728](https://scontent.fplu9-1.fna.fbcdn.net/v/t1.0-9/14068064_581761261996635_320755613097848249_n.jpg?oh=3ba5356a1feaad6ef78d31585dcbd2dd&oe=59440728)

# Mais requisitos para o sucesso: identificação

- 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;

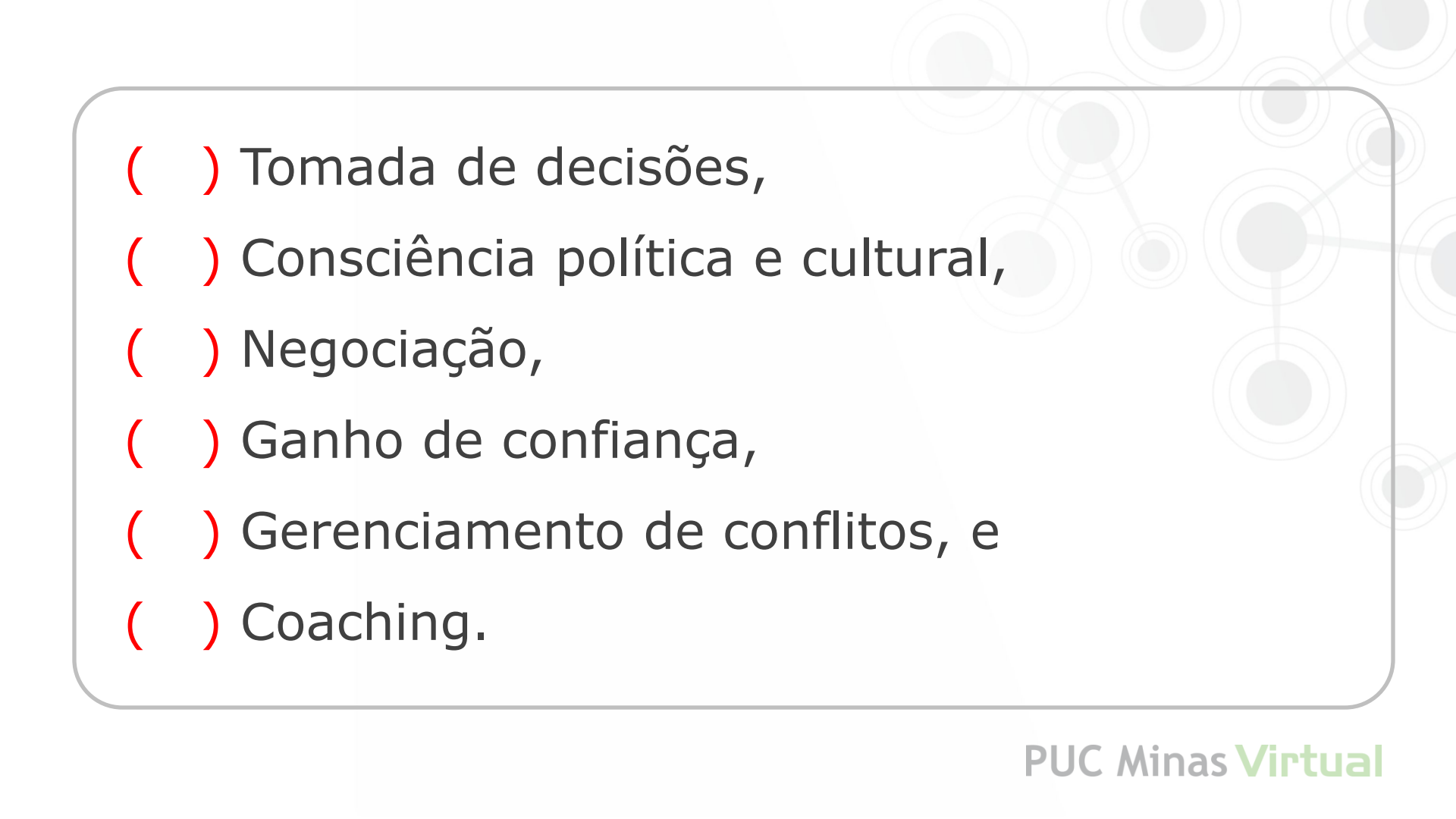
- Processos decisórios;
- Abordagem do ciclo de vida do projeto
- Revisões dos “marcos”, fases e reuniões do projeto;
- Protocolos para análise e aprovação de qualquer mudança no projeto;
- Alinhamento constante das partes interessadas.

A comunicação está em 1º lugar, seguida de habilidades para interação organizacional, construção de equipes, liderança, política e tecnologia.

Gostaria que você agora, classificasse as atitudes do gerente de projetos (PMI), avaliando o seu desempenho. Indicando o número 1 para a competência que deseja melhorar em você prioritariamente, até chegar ao número 11 que indica a competência que deseja melhorar em ultimo lugar.

# Atitudes do gerente de projetos (PMI)

- ( ) Liderança,
- ( ) Construção de equipes
- ( ) Motivação,
- ( ) Comunicação,
- ( ) Influência,

- 
- ( ) Tomada de decisões,
  - ( ) Consciência política e cultural,
  - ( ) Negociação,
  - ( ) Ganho de confiança,
  - ( ) Gerenciamento de conflitos, e
  - ( ) Coaching.



# Algumas Habilidades do GP pelo mercado

- ✓ Liderança (realizar por meio de terceiros)
- ✓ Desenvolvimento da equipe (interdependência)
- ✓ Motivação (compromisso)
- ✓ Comunicação (fazer-se entendido)

# Algumas Habilidades do GP pelo mercado

- ✓ Influência (compartilhe o poder)
- ✓ Processo decisório (isolado ou em equipe)
- ✓ Conhecimento político e cultural (diplomacia)
- ✓ Negociação (relação de ganho para as partes)

Rabechini (2011, p. 160), compila muito bem em um quadro, o texto de Kerzner (2000), sobre o Moderno conceito de gerenciamento de projetos.

Quadro 7.1 *Moderno conceito de gerenciamento de projetos.*

	Tradicional	Renascimento	Moderno
Sucesso	Técnico.	Prazos, custos e desempenho (qualidade técnica).	Prazos, custos, desempenho e aceite do cliente.
Mudança	De 3 a 5 anos com reestruturação organizacional, com ênfase no poder e autoridade.	De 3 a 5 anos com reestruturação organizacional, com ênfase no poder e autoridade. Patrocínio explícito.	Mudança rápida (até um ano). Não necessita de reestruturação. Ênfase em equipes de trabalho multifuncionais. Patrocínio essencial.
Gerente de Projeto	Autoridade do gerente é dada através da "descrição de trabalho".	Poder e autoridade com conflitos.	Uso de documentos do gerenciamento de projetos. Ênfase na equipe de trabalho e cooperação.
Equipe	O gerente faz.	Há <i>input</i> informal.	Há <i>input</i> formal.
Habilidades	Técnica.	Técnica e comportamental.	Conhecimento de negócios, gerenciamento de risco e integração.
Resolução de problemas	Problemas técnicos.	Técnicos e funcionais.	Integração e riscos.
Planejamento	15% a 20% gastos em planejamento.	20% a 25%	35% a 55%. Várias vezes sobre o ciclo de vida. Máximo tempo em integração.
Educação	Poucos cursos.	Vários cursos. PMP, certificação.	<i>Curriculum</i> em gerenciamento de projetos. PMP certificados.
Treinamento	Cursos técnicos.	Técnicos e comportamentais.	Foco em comportamento.

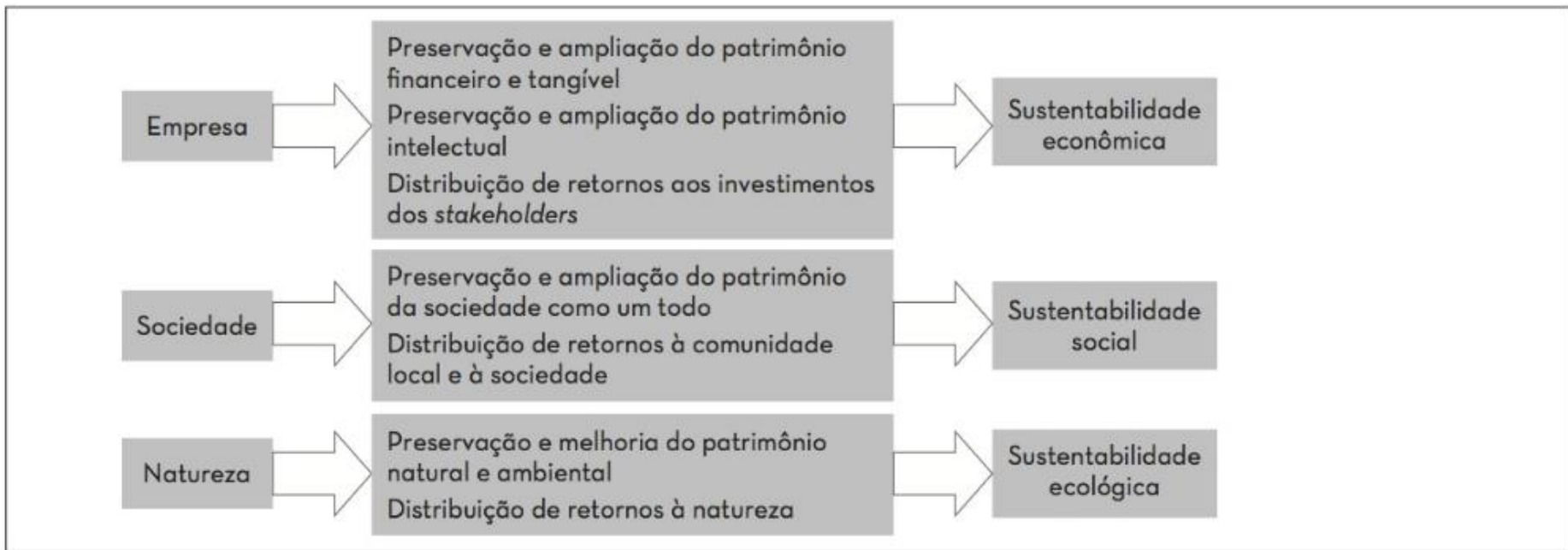
KERZNER, Harold. Gestão de projetos as melhores práticas. 2. Porto Alegre Bookman 2011 ISBN 9788560031283,p.574

**TABELA 16-3** Tempos de mudança na gestão de projetos

Fator	Visão anterior	Visão atual	Visão futura
Definição de sucesso	Exclusivamente em termos técnicos	Prazos, custos, tecnologia e aceitação pelo cliente	Prazos, custos, tecnologia e aceitação pelo cliente; mudanças mínimas de escopo; não perturbar o desenvolvimento da atividade empresarial
Experiência do gerente de projetos	Técnica	Técnica ou não-técnica	Deverá ter um perfeito entendimento do ramo de negócios
Organização	Equipes exclusivas	Equipes de exclusividade parcial	Equipes não-exclusivas
Autoridade	O gerente de projetos tem a máxima autoridade	Os gerentes de projeto e de área compartilham a autoridade	Autoridade compartilhada com delegação às equipes
Recursos humanos	Negociar para ter as melhores pessoas	Negociar para ter a melhor equipe	Negociar para a obtenção de resultados
Definição da equipe	Sessões de sensibilização	Currículo especializado	Treinamento visando à certificação e o aperfeiçoamento do currículo

Fonte: Reproduzido de H. Kerzner. *In Search of Excellence in Project Management*. New York: Wiley, 1998, p.246.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**  
: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP:  
Manole, 2014 1 recurso online ISBN  
9788520445457, p. 448



**Figura 1** Três faces da sustentabilidade.



# GESTÃO DE SI MESMO

## Mapeamento de Competências

### Auto Avaliação



Ao final de cada slide

Avalie a lista de competências e dê uma nota de 1 a 10 para você. Sendo 10 nota máxima, até 1 que para a menor nota...



## **Auto conhecimento**

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  
consigo mesmo.



# Saúde

**Cuidados com sua saúde física e mental  
(sono, alimentação, ginástica,  
descanso físico e mental)**

# *E*spiritualidade



Valorização da harmonia espiritual  
independente 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.



Quanto mais experiência você adquirir na gestão de projetos, mais você aprenderá sobre planejamento e gestão de riscos. Além da paradoxal percepção de que pessoas procuram dinheiro, mas o que as move é consideração.

