**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 capaci-

dade 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, fabri-

cando 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 dinas-

tia de Ur –Namur que se produziu os primeiros manuais de administração sobre organização comercial.

Essa sequencia 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 capa-cidade 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 redu-

ziria 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. Estabe-

lecer 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 obser-

vação a Teoria das decisões democráticas e a existência de forte integração empresa e indivíduo. Eles de-

ram início à abordagem de sistema aberto. Perceberam que havia lideranças informações até mais forte

que os líderes formais.

A quarta ênfase foi no AMBIENTE – especialmente por Etzione, Lawrence e Lorsch. Eles avançam na

integração interna homem e produtividade. Percebem que para o sucesso organizacional é preciso conside-

rar o contexto em que cada empresa se encontra e a influência que do ambiente externo sobre as organiza-

ções. 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 influenci-ando 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 Tecnolo-

gia. 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 estra-

tégia 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 contro-

le de pessoas à liderança com pessoas) e Controle. Com o tempo elas evoluíram em nome e essência, mas

a raiz ainda se mantem.

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 pla-

nos 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 co-

municação 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 destacaoa 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 compor-

tamentos 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 pa-

ra 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 operaci-

onal.

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 em-presa. 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 empre-

sa 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 relacionamen-

to, 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, recebimen-

tos 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 em-pregados 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 resul-tados 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 cone-

xões entre todas as áreas funcionais, por meio do trabalho em equipe, faz com que todos percebam a in-

fluência 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, produzi-

rão, 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 agrega-

do 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 emprega-

dos 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 proje-tos 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 as-

socia, orienta e regulamenta os profissionais de gestão de projetos. De forma muita sábia, recomenda a

atuação dos executivos de projetos em 10 áreas de conhecimento e 5 macro processos para que eles pos-

sam 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 expecta-tivas ou ruídos de comunicação.

3.Gerenciamento de CUSTOS - Trabalha com o orçamento. Faz o estudo de viabilidade do proejto e

define a alocação dos recursos financeiros, incluindo financiamentos, que serão aplicados e controla-

dos dentro de cada mês do projeto. Também considera a reserva de contingência para um evento fu-

turo e incerto.

4.Gerenciamento da QUALIDADE - Relaciona-se aos critérios de satisfação do produto (tangível ou in-tangível) a ser entregue pelo projeto. Exige controles estatísticos de processo, monitoramento siste-mático 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 ne-

cessários 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 pes-

simistas 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 estima-dos.

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 vali-

dações intermediárias.

10. Gerenciamento das PARTES INTERESSADAS - Identificação e gestão das expectativas das pes-

soas, comunidades, associações e outras corporações que serão impactadas direta ou indiretamen-

te 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 en-tregas, 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. Rea-

liza o planejamento de forma a incorporar em sua execução todas as mudanças que forem devi-

das e previamente autorizadas.

4. MONITORAMENTO E CONTROLE - Mede e analisa todo o desempenho do projeto em suas dife-rentes 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 virtu-ais; 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 altamen-

te 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 regula-mentos padronizados para garantir homogeneidade. | Políticas, procedimentos e regulamentos per-sonalizados para garantir agilidade na entrega, conforme o escopo. |
| Organização | Formal no tratamento, hierarquizada  nas funções, setores estanques. | Formal na competência e informal do trata-  mento. Profissionais multicompetentes. |
| Liderança | Mediante recompensa, diretiva, cen-trada na eficiência da tarefa. | Mediante recompensa, dialogada, centrada na eficácia das entregas. |
| Controle | Estatísticos e isolados de comporta-  mentos 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 tem-pos 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 obe-diência e trabalhar por compromisso. Uma das conclusões a que se pode chegar é sobre o fato de que so-mente 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 pes-soas 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 avalia-

ção 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. Por-tanto 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 tec-nologia 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 papeis 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 estraté-

gico do projeto em harmonia com o planejamento estratégico da empresa que será atendida. Nesse plane-

jamento estratégico de projetos são seguidos os mesmos pressupostos clássicos: no ambiente externo con-

siderar 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, am-biente 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 crian-ças, há gerentes de projetos que pensam que se fingirem ou subestimarem os pontos fracos de seus recur-sos, o problema irá “desaparecer” como mágica. No campo interno tentam priorizar os pontos fortes, pen-sando 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 indi-

cava 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 estra-

tégica 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 conside-

rar 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 - brasilei-

ros 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 rapi-

damente. Hoje tudo é mais rápido, monitorado e certificado. E se antes o cliente entrava apenas no momen-

to 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 simultâ-

neos 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 sufici-

ente 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 vídeoaulas 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 físi-co e mental)

ESPIRITUALIDADE - Valorização da harmonia espiritual independentemente de sua religiosida-de.

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 vonta-de 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 re-

curso online ISBN 9788597005622., cap.1 Introdução e conceitos fundamentais.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014 1 re-

curso 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\_dinastia\_de\_Ur

**PUC** **Minas** **Virtual** **•** **16**