1° ênfase das tarefas: Fredrick Taylor. Racionalização operacional das tarefas. Eliminar desperdícios e reduzir os custos.

2° ênfase das estruturas: Fayol e Weber. A organização formal e informal do das indústrias facilitaria a produtividade. Era muito restrito ter apenas as tarefas. Pensava em processos e operações.

3° ênfase nas Pessoas: Simon, Herzberg e Child. Influência da motivação, liderança e comunicação sobre a produtividade. Estabeleceram por meio da observação a teoria das decisões democráticas e existência da integração empresa indivíduo.

4° ênfase no Ambiente. Etzione, Lawrence e Lorsch. Integração interna entre homem e produtividade. Para o sucesso organizacional é preciso considerar o contexto em que cada empresa se encontra e a influência do ambiente externo sobre as organizações.

5° ênfase da Tecnologia. Mais atual dentro da adm. Child, Druke e Gates. Imperativo tecnológico. Era digital para a globalização comercial, domínio tecnológico para produção de redes sociais e afins.

Da adm clássica a era moderna, tem-se 4 funções administrativas: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

* Planejamento = definição das metas de uma organização, estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar as atividades.
* Organização = determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, agrupá-las, quem se reportará a quem, quem tomará as decisões.
* Direção = do comando a liderança. Trabalha-se com o estilo diretivo até a motivação dos funcionários. Foca no direcionamento que quer se dar ao desempenho.
* Controle = monitoramento sistemático das atividades para garantir o planejamento.

Há 3 níveis clássicos de liderança (chiaveneto):

* Institucional = Alta Administração. Realizar definição de cenários, de estratégias e tomadas de decisões. Foca o ambiente externo.
* Intermediário = nível gerencial. Viabilizar as pretensões da esfera Institucional, por meio de elaboração dos planos de negócio. Exercem liderança com pessoas e controle de todas as atividades da organização. Foca o ambiente interno.
* Operacional = nível de supervisão para monitoramento de atividades mais operacionais que visem a produção. Foco interno.

Além dos 3 níveis clássicos de liderança, constata-se a interação com 3 núcleos de habilidades:

* Conceitual = compreende as complexidades da organização e comportamento das pessoas. Considera a influência do meio na organização. Estuda cenários e delimita estratégias **(Institucional)**
* Humana = Visa capacidade de trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações. Foca comunicar-se bem para exercer boa liderança. Deve estar presente nos 3 níveis, mas é usada pelo **Intermediário (Gerencia)**
* Técnica = Visa utilização de conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas e operacionais. **(Supervisão, Operacional).**

Gerenciar está mais relacionado a processos e resultados, e liderança, mais relacionado a pessoas.

Chiavenato, gerenciar:

\*TAREFAS: visa excelência operacional / \* ESTRUTURA: organizacional para articulação de estrutura e competência / PESSOAS: permitir e estimular o envolvimento entre pessoas e das pessoas com os negócios da empresa. / TECNOLOGIA: viabilizar todas as operações táticas e estratégicas do negócio, dentro e fora da organização. / AMBIENTE: estuda o mundo dos negócios, oportunidades e ameaças do mercado para empresa. Interação fornecedor x cliente. / COMPETITIVIDADE: visa obter resultados sustentáveis.

**ATENÇÃO A GESTÃO FUNCIONAL, QUE ENVOLVE ÁREAS ESTRATÉGICAS:**

**Competência** das pessoas, denominado capital humano / **Operações** que envolvem procedimentos e processos para viabilizar a produção do negócio. / **Marketing** para viabilizar as estratégias da marca no mercado e o relacionamento com clientes e potenciais. / **Finança**s que se relacionam com o financeiro da empresa do curto ao longo prazo. / **Resultados** relacionados ao sucesso da organização na perspectiva de todos que são afetados por ela (stakeholders. Ou seja. Obter resultados não apenas se restringe a lucros.

**VALERIANO: ve a gestão como a interação de muitas variáveis atuando na estrutura funcional, usa a expressão:” sistema da adm”. Ele entende que um gestor quando cria conexões entre todas as áreas funcionais, por meio do trabalho em equipe, faz com percebam a influência do ambiente externo. Os fatores externos ultrapassam o limite da gestão e impactam no estilo da liderança**

Definição de Projeto: Evento EMPRESARIAL, cujo resultado é INÉDITO e sua realização se dá sob CONDIÇÕES RIGOROSAMENTE PREDTERMINADAS.

EMPRESARIAL – pq o trabalho não permite a participação de amadores.

INEDITISMO – pelo fato de exigir respostas rápidas, personalizadas e de alto valor agregado para problemas ainda não solucionados.

CONDIÇÕES RIGOROSAMENTE PREDETERMINADAS – para que os prazos e custos respeitem o investimento realizado pelos patrocinadores expectativa firmada via contrato.

Gerenciar está voltado a Processos e Liderar está vinculado a gestão com pessoas. Projetos prioriza eficácia de resultados e as empresas a eficiência de processos, resultados como consequência.

10 áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos:

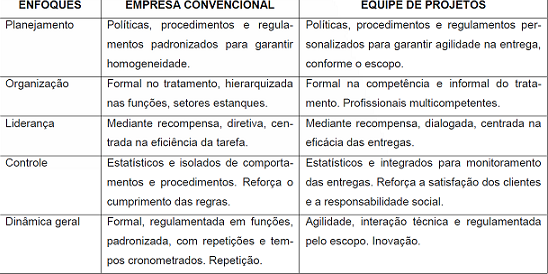
1. Integração: Relativo aos processos e atividades que acontecerão ao longo do projeto.
2. Escopo: delimita o que será entregue com máxima precisão, e tb o que não será entregue.
3. Custo: Orçamento. Estuda a viabilidade do Projeto e define a alocação dos recursos financeiros, que serão aplicados a cada mês. Reserva de contingência.
4. Qualidade: Relacionado aos critérios de satisfação do Produto a ser entregue pelo projeto.
5. Aquisições: Administra todos os processos de aquisição que se fizerem necessários para a realização do Projeto.
6. RH: Define o perfil requerido para cada profissional que irá trabalhar no projeto, em tempo integral ou parcial.
7. Comunicações: identificação das pessoas e canais de inf que serão planejados e atendidos para gerenciar as dif culturais, organizacionais e geopolítica.
8. Risco: analisa o cenário externo para se precaver diante de eventos dos mais pessimistas aos otimistas. Internamente considera o que pode impactar o projeto.
9. Tempo: baseia-se na identificação e integração das atividades para cumprir o escopo.
10. Partes Interessadas: Identificação e gestão das expectativas das pessoas, comunidades, associações, etc que serão impactadas pelo Projeto.

5 macros dos Processos:

1. INIAÇÃO: Autoriza início do Projeto. É tb o início de cada fase dentro de um projeto já em curso.
2. PLANEJAMENTO: Cuida de todos processos e procedimentos de trabalhos necessários para atingir os objetivos
3. EXECUÇÃO: Responsável pela maior alocação de horas e custos do projeto.
4. MONITORAMENTO E CONTROLE: Mede e analisa todo desempenho do projeto em diferentes fases e áreas de conhecimento.
5. ENCERRAMENTO: Conclui todas atividades do Projeto. Proporciona um dos doc mais importantes para futuros Projetos, lições aprendidas.

O projeto em si, não dá lucro, entretanto a solução que ele entrega é capaz de incrementar em muita, a rentabilidade de qualquer negócio.

**CAVALCANTI** realizou comparativo entre Empresa Conv e Eq. De Proj



**VALERIANO** destaca que no gerenciamento e ciclo de vida do projeto de um produto (vídeo-aulas 86 e 87) é muito importante considerar as entradas e saídas (resultados) para viabilizar o que se pretende.

**CHIAVENATO** o complementa (quadro da vídeo-aula 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.

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 têm 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.

**Rabequin**i, aponta que a MISSÃO do projeto deve compreender a definição clara dos objetivos desde o início do projeto e a cada abertura de fase.

**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.

**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,

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.

**Kerzner,** 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, 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. 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.

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.

Habilidades para GP: Liderança, Desenvolvimento de Equipe, Motivação, Comunicação, Influencia, Processo Decisório, Conhecimento Político e Cultural, Negociação.

**Rabequini** 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** as equipes não serão exclusivas de um único projeto. Essas pessoas poderão ser compartilhadas com outros projetos simultâneos e também com a estrutura funcional.

**Chiavenato,** neste quesito indica que a empresa deve focar, além da sustentabilidade econômica, a social e ecológica também.