



AULA 4 - GESTÃO DE PROJETOS

ENCONTROS

- **Módulo 1** – Noções de Gestão de Projetos e Relações Internacionais
- **Módulo 2** – Questões culturais – exploração de definições culturais, estereótipos e generalizações
- **Módulo 3** – Gestão de projetos – planejamento e implementação de projetos internacionais
- **Módulo 4** – Gestão de equipes – práticas de comunicação intercultural – verbal, não verbal e virtual
- **Módulo 5** – Gestão de projetos – estrutura de colaboração global eficiente e liderança
- **Módulo 6** – Negociação entre diferentes culturas

COMO O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA PODE SER UM DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Projeto de Sucesso: completado no prazo, dentro do orçamento e contendo todas as características e funcionalidades especificadas;

Projeto Modificado: completo e/ou operacional, mas com extrapolação de orçamento ou de prazo e/ou com menos características e funcionalidades que as definidas originalmente; e

Projeto Fracassado: cancelado antes ou durante sua implementação.

SUCESSO DE UM PROJETO

Dimensão 1: Eficiência do projeto, que avalia o grau de eficiência na gerência do projeto, analisando se este terminou no prazo certo e dentro do orçamento. Algumas instituições podem acrescentar alguns indicadores próprios de seu segmento, como quantidade de alterações no produto antes de ser disponibilizado para venda, etc.

□ **Dimensão 2:** Impacto no cliente, tendo como referência a atenção aos seus desejos e necessidades reais. Também é relativa a satisfação do cliente com o produto e o quanto ele está propenso a adquirir uma extensão do projeto, por exemplo.

□ **Dimensão 3:** Sucesso direto no negócio e o impacto que o projeto terá na organização considerando, por exemplo, sua participação nos lucros, quantos negócios alavancará, se aumentará a participação da empresa no mercado.

□ **Dimensão 4:** Estar preparado para o futuro, que avalia o quanto o projeto ajudou na construção da infra-estrutura da organização para o futuro, possibilitando a criação de um novo mercado, uma nova linha de produtos ou uma nova tecnologia.

LIDERANÇA

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época. (Maximiano, 2002)



Componentes no contexto da liderança

Líder: características do líder, suas motivações, competências e estilo;

Liderados: atitudes, necessidades, motivações e outras características pessoais dos liderados;

Tarefa ou Missão: características da organização, como sua proposta, sua estrutura e a natureza das tarefas a serem executadas;

Conjuntura: o ambiente social, econômico e político.

COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA

Gerenciamento da atenção

- capacidade do líder de fixar a intenção, a visão ou a direção no senso dos objetivos, metas e estratégias do projeto;

Gerenciamento do significado

- responsabilidade do líder de comunicar o significado do resultado do projeto dentro da estratégia corporativa;

Gerenciamento da confiança

- um líder deve ser confiável. Os membros da equipe seguirão um líder com quem sabem que podem contar, mesmo que estejam em desacordo com seu ponto de vista;

Gerenciamento de si mesmo

- esse gerenciamento é crítico. Se a pessoa está motivada e tem conhecimento e habilidade, haverá uma boa chance de empregá-los de uma maneira efetiva.



Cinco áreas de especialização que a equipe deve entender e usar:

- conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos;
- conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto;
- entendimento do ambiente do projeto (cultural, social, internacional, político e físico);
- conhecimento e habilidades de gerenciamento geral (planejamento, organização, formação de pessoal, etc.)
- habilidades interpessoais.

As habilidades interpessoais incluem a comunicação eficaz, a influência sobre a organização, a liderança, a motivação, a negociação e o gerenciamento de conflitos e resolução de problemas.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Os componentes da inteligência emocional são:

(I) Competência Pessoal: capacidades que determinam como as pessoas lidam consigo mesmas.

Autoconsciência: significa uma profunda compreensão das próprias emoções, bem como das possibilidades e limites, valores e motivações.

- *Autoconsciência emocional:* habilidade de identificar e entender as próprias emoções e reconhecer seu impacto no desempenho e nas relações. As pessoas podem ser francas e autênticas, capazes de falar abertamente sobre suas emoções, com convicção das metas que visam.
- *Auto-avaliação precisa:* reconhecimento dos próprios limites e possibilidades, e detenção de senso de humor em relação a si mesmo. Percepção dos pontos nos quais precisa melhorar e receptividade a críticas e a *feedbacks*.
- *Autoconfiança:* sólido senso do próprio valor e capacidade. Permite que se tenha um senso de presença e uma segurança que leve a pessoa a se destacar dentro de um grupo.

AUTOGESTÃO

Autogestão: decorre da autoconsciência, gera a clareza mental e a energia concentrada exigidas pela liderança, impedindo que as emoções destrutivas controlem as emoções.

- *Autocontrole emocional:* habilidade para controlar e redirecionar a impulsividade e o humor. Propensão a não julgar imediatamente e a pensar antes de agir.
- *Transparência:* capacidade de ser honesto e íntegro, digno de confiança. Permite a exposição franca de sentimentos, crenças e atos perante os demais.
- *Adaptabilidade:* capacidade de ser flexível, permitindo a adaptação em situações voláteis ou na superação de obstáculos. É também a capacidade de lidar com várias demandas simultaneamente sem perder o foco ou a energia.

AUTOGESTÃO

Superação: ímpeto para melhorar tanto o próprio desempenho, quanto o dos liderados, a fim de satisfazer padrões interiores de excelência. Ser pragmático, estabelecendo metas mensuráveis, mas desafiadoras. Um indício de superação é a contínua aprendizagem □ e ensino □ de novas maneiras de melhorar.

□ *Iniciativa*: prontidão para agir e aproveitar oportunidades. Faz com que o líder não hesite em ultrapassar limites ou até quebrar regras quando necessário para criar melhores possibilidades para o futuro.

□ *Otimismo*: capacidade de ver o lado positivo dos acontecimentos. Faz com que o líder suporte as adversidades de cabeça erguida, enxergando nos reveses oportunidades, e não ameaças.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

(II) Competência Social: capacidades que determinam como as pessoas gerenciam seus relacionamentos.

Consciência Social: significa levar em consideração os sentimentos dos liderados para tomar decisões inteligentes, capazes de converter estes sentimentos em uma resposta.

□ *Empatia:* capacidade de perceber as emoções alheias, compreender seu ponto de vista e interessar-se ativamente por suas preocupações. É também a habilidade para tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais.

□ *Consciência organizacional:* identifica as tendências, as redes de decisão e a política em nível organizacional. Tende a compreender as forças políticas em atividade na organização, assim como os valores básicos e as regras subentendidas que regem o comportamento das pessoas ali dentro.

□ *Serviço:* capacidade de reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e clientes. Estar disponível quando necessário.

É IMPOSSÍVEL DIZER QUE SE EXERCE UMA ADEQUADA GESTÃO DO PROJETO SEM CONSIDERAR O CAMINHO CRÍTICO.

- Quer dizer, ao considerar a abordagem até aqui levantada, percebe-se que a aplicação direta da técnica de dimensionamento do caminho crítico — seja por meios manuais ou via software — é, de fato, uma ferramenta crucial para melhorar a tomada de decisão do gestor. Quando o gerente de projetos conhece quais são as folgas que o seu projeto apresenta, bem como quais são as demandas que não podem sofrer nenhum tipo de obstrução — sob prejuízo de comprometer todo o projeto — estratégias são concebidas promovendo a eficiência da execução.
- É importante ter consciência que, para que se identifiquem as folgas com potencial de conversão em melhoria do cronograma, antes é preciso ter o caminho crítico do projeto muito bem definido. Afinal, a prioridade sempre será o caminho crítico, não importam as folgas existentes. Desde o início, os esforços de planejamento do projeto devem se concentrar na determinação de uma sequência que assegure que o maior caminho do projeto não tenha nenhum tipo de impedimento. Finalmente, sabendo-se que o planejamento é dinâmico, passível de alterações no decorrer do tempo, seja por interferência do cliente, do patrocinador, ou de um membro da equipe, uma atividade antes considerada totalmente fora da “zona de perigo” pode vir a representar uma tarefa crítica. Isto é, uma atividade que disponha de 5 dias de folga, dado algum sério problema — ou um simples descuido — pode atrasar mais do que o esperado e colocar todo o prazo a perder.
- Perceba que, desse modo, qualquer tarefa pode passar a fazer parte do caminho crítico a qualquer momento. Por isso, é altamente recomendável que também as datas de início e término das tarefas consideradas não-críticas sejam monitoradas de perto. Afinal, ao se comprometer toda a folga de um grupo de atividades não críticas, dá-se origem a um novo caminho crítico dentro do projeto.
- Se isso acontece, a missão de gerenciar o projeto como um todo se transforma em um desafio ainda mais complexo. É por essas e outras razões que o planejamento não pode apenas ser considerado um esforço que se faz somente no início do projeto, mas sim como cuidados que acompanham a evolução do empreendimento e corrigem seus desvios no momento em que situações indesejáveis se apresentam.

HABILIDADES DO LÍDER

Autoconfiança

- Isto representa que demonstrar um sólido senso do próprio valor e capacidade reflete de maneira bastante positiva na equipe.

Iniciativa

- a prontidão para agir aproveitando as oportunidades é uma qualidade bastante reconhecida pelos liderados e gera líderes empreendedores.

POR QUE O PROJETO FOI ENTENDIDO COMO UM SUCESSO MESMO NÃO TENDO ATENDIDO 100% DOS REQUISITOS FORAM:...

- Quando o custo não havia sido atendido, o projeto não se tornou deficitário ou ele não era relevante. Ex. O projeto estava dentro da estratégia da empresa.
- Mesmo quando o escopo não foi completamente atendido, o cliente se mostrou satisfeito com o resultado, gerando mais negócios para a empresa, algumas vezes pela qualidade do projeto.
- Quando o prazo não pôde ser atendido, a resposta foi que o atraso foi pequeno ou o produto se tornou um sucesso de vendas.
- Quando só um dos requisitos foi completamente atendido, a resposta é que este requisito é que era importante para o cliente.
- Quando nenhum dos requisitos foi atendido, foram identificados outros fatores de sucesso como envolvimento da equipe e implementação de nova tecnologia.

CONCLUSÕES?

Reflitamos...

- O "perfil ideal" do líder que levará avante todas as mudanças necessárias é bem diferente do até então procurado e valorizado pelas organizações?
- Resultados continuam sendo importantes e a razão de ser de qualquer negócio?
- Hoje, busca-se um gerente que consiga conciliar as exigências por resultados com a gestão eficaz de pessoas, garantindo a elas a autonomia necessária para realizar seu trabalho, ao mesmo tempo em que exige delas a responsabilidade proporcional à autonomia recebida?

Respostas possíveis!

alguns projetos foram sucesso justamente por terem atendido a outras dimensões, como o impacto no cliente, quando o usuário final ficou muito satisfeito por ter sido atendido no prazo, o que era o mais importante.



Obrigado!