


# Gestão de Recursos Humanos

## **Planejamento e Gerenciamento de Projetos**

---

**Carla Marina C. Paxiúba**


# Objetivos

- ❑ Discutir alguns princípios para o estabelecimento de uma equipe vitoriosa
  - ❑ Apresentar os estágios da evolução de equipes
  - ❑ Discutir a montagem de equipes para administração e desenvolvimento de projetos
  - ❑ Discutir como garantir uma boa comunicação entre todos os envolvidos
- 

# Organização e Equipes de Projetos



# Trabalho em Equipe

- Projetos complexos e grandes são desenvolvidos em equipe
  - Fatores críticos:
    - interdependência: definição de tarefas e alocação de pessoas
    - personalidade: convivência, espírito de equipe e complementaridade
    - comunicação: compartilhamento de soluções e identificação de riscos
- 

# A Equipe de Projeto

- O envolvimento de pessoas na equipe de projeto pode ser variado
  - Algumas pessoas podem estar envolvidas 100% do seu tempo
  - Outras, alocadas parcialmente ao projeto
  - Outros, envolvidos em apenas algumas fases do ciclo de vida do projeto
- Uma equipe de projeto pode envolver consultores externos, com conhecimentos específicos, além de funcionários da empresa
- Uma equipe de projeto pode ainda envolver funcionários compartilhados por todos os projetos

# A Equipe de Projeto

“Tecnologia se comporta de maneira previsível, pessoas não. Gerenciar uma equipe é uma arte, não uma ciência.”



Mesmo com os avanços proporcionados pelo hardware e software, o **fator humano** ainda é a maior influência em como efetivamente a TI desempenha seu papel.

# Comunicando Prioridade à Equipe

- O Gerente de Projetos precisa definir prioridades e alocação de pessoas, dentro do orçamento do projeto
  - Decidir que atividades serão executadas
  - Quando precisarão começar e terminar
  - Quais recursos serão alocados para cada uma
- As prioridades precisam estar claras para toda a equipe:
  - O trabalho da equipe deve seguir as prioridades definidas

**Se você falha em gerenciar a sua equipe de acordo com as prioridades definidas, seus objetivos e metas nunca serão realizados.**

# Nos preocupamos com ....

**Hardware**

**Software**

**E com o *Peopleware*?**



# Alguns Princípios Básicos

- **Princípio do mais talentoso (top talent – better and fewer)**
  - Monte uma equipe pequena e talentosa
  - Pode não ser muito fácil...
- **Princípio da adequação ao trabalho (job matching)**
  - Aloque atividades de acordo com as habilidades e motivação de cada um
- **Princípio do crescimento como profissional (career progression)**
  - Ajude seu pessoal a se atualizar
  - O crescimento dos profissionais deve ser visto como um investimento

# Alguns Princípios Básicos

- Princípio da equipe equilibrada (team balance)
  - A equipe deve se completar em todos os sentidos
    - Habilidades: inteligência, objetividade, criatividade, organização, ...
    - Perfis: líderes e seguidores, céticos e otimistas, ...
    - Objetivos: financeiros, funcionais, de qualidade, de tempo, ...
- Princípio da dispensa (phase out)
  - Manter alguém que “não se encaixa” na equipe não beneficia ninguém!
  - Consequência dos anteriores

# Estágios na Evolução de uma Equipe

- Formação
- Tempestade
- Normalização
- Produção



# Formação

- Estágio inicial – o grupo é formado
  - Reserva, cautela, polidez
  - Análise da situação
    - O que é requisitado, objetivos
    - Benefícios e riscos pessoais
- Preocupações
  - Montar a equipe
  - Estabelecer os objetivos do grupo e regras iniciais
  - Estabelecer o papel de cada membro da equipe
  - Começar o trabalho em grupo
    - A equipe precisa interagir

**Fazer a equipe  
"vestir a camisa"!**

# Tempestade

- Estágio de conflitos
  - Conflitos entre os membros
  - Muitas vezes por espaço e domínio, não por questões técnicas!
  - Podem ficar pessoais e envolver o gerente
  - Podem ser públicos ou em conversas privadas
- Preocupações
  - Ficar a par do que ocorre
  - Estabelecer regras para a tomada de decisões
  - Reforçar o papel de cada membro da equipe
  - Encorajar comunicação e colaboração
  - Sensibilidade às diferentes maneiras de trabalhar de cada um

**Fazer a equipe convergir em prol dos objetivos do grupo**

# Normalização

- Estágio de resoluções
  - Limites e papéis bem definidos
  - O grupo foca no trabalho que deve ser feito
  - Descoberta e definição de regras formais ou informais
  - Começam a confiar e depender uns dos outros
- Preocupações
  - Manter a visão crítica da equipe

# Produção

- Estágio do desempenho
  - O grupo vira uma “Equipe” – “o todo é maior que a soma das partes”
  - Requer pouco envolvimento do gerente
- Preocupações
  - Relações intergrupo (cliente, usuários, etc.)
  - Evitar uma atitude “nós-contra-eles” com relação aos stakeholders do projeto
  - Melhorias do processo
  - Evitar acomodações e comodismo

# Estrutura da Equipe de Projeto

- Varia muito de acordo com a cultura da organização e tamanho do projeto
- Algumas considerações gerais
  - Equipes pequenas normalmente são mais produtivas
    - Em projetos grandes é preciso pesar o custo da interação entre equipes
  - Evite hierarquias muito grandes
    - O número de níveis hierárquicos dependerá fundamentalmente do porte do projeto
  - Deixe a arquitetura guiar a estruturação da equipe e não o contrário
    - Estabeleça “donos” para tudo
  - Em projetos grandes, considere a possibilidade de ter uma equipe apenas para testes e garantia da qualidade
  - Use TIGER TEAMS quando necessário
  - Não esqueça das equipes de “suporte”



# Equipe de Desenvolvimento

- Equipes Cirúrgicas
  - “Cirurgião”: responsável pela análise e programação
  - “Auxiliar do cirurgião”: revisão, projeto e avaliação
  - Equipe: atividades complementares (documentação, testes, administração)
  - Procedimento: estabelecido com a convivência; define etapas, sequência de atividades e responsabilidades; difícil de modificar

# Equipe de Gerência

- Equipes de Gerência [Meredith-Belbin]:
  - Papéis complementares:
    - Perfil pessoal
    - Relacionamento entre perfis
  - Necessidade de balanço

# Tipos de Perfil Pessoal

- Company Worker
  - Trabalha para a empresa
  - Em geral, assume postos de chefia e liderança em grandes corporações
  - Conservador, previsível e trabalhador

# Tipos de Perfil Pessoal

- **Chairman e Shaper**
  - **Lideranças complementares e antagônicas**
  - **Chairman**
    - Utiliza as capacidades do grupo para atingir os objetivos
    - Calmo, autoconfiante e controlado
  - **Shaper**
    - Modifica o ponto de equilíbrio e desafia a inércia
    - Dinâmico, impaciente e explosivo

# Tipos de Perfil Pessoal

- **Plant e Resource Investigator**
  - **Geradores de ideias**
  - **Plant**
    - Criador de novas ideias
    - Individualista, não ortodoxo e focado
  - **Resource Investigator**
    - Explorador de novas oportunidades
    - Extrovertido, entusiasta, curioso e comunicativo

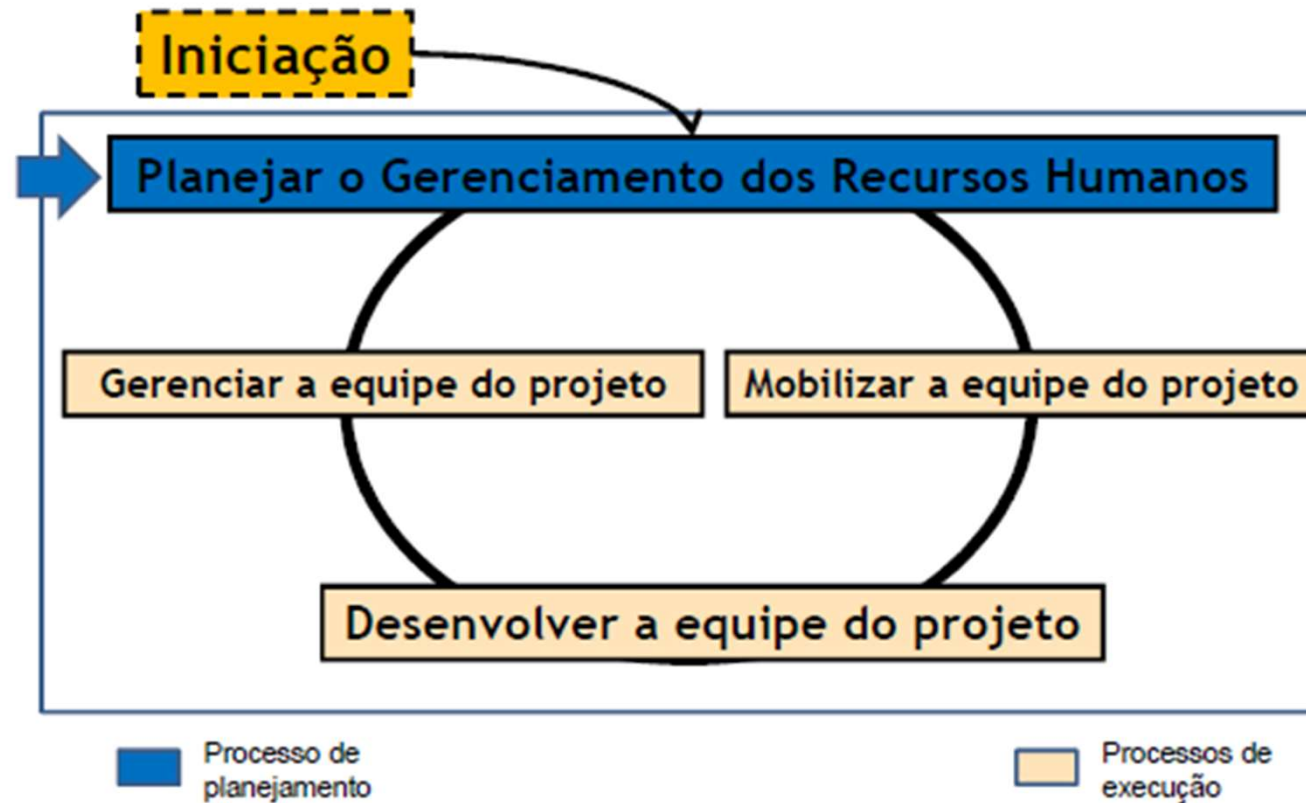
# Tipos de Perfil Pessoal

- **Monitor-Evaluator**
  - Criticar ideias e escolher alternativas
  - Prudente, não emocional e sóbrio
- **Team Worker**
  - Manter o Equipe unido e evitar conflitos
  - Socialmente orientado, sensível e calmo
- **Completer-finisher**
  - Terminar as tarefas e garantir qualidade
  - Ansioso, organizado e consciente

# A Equipe no Projeto

- Todos os perfis devem estar presentes.
- Conflitos devem ser antecipados e mediados.
- Em cada indivíduo:
  - as características presentes devem ser exploradas
  - as características ausentes devem ser buscadas através de aprendizagem

# Processos da Gerência do RH





# Processos: Planejar o Gerenciamento do RH

- Processo responsável pela identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal.

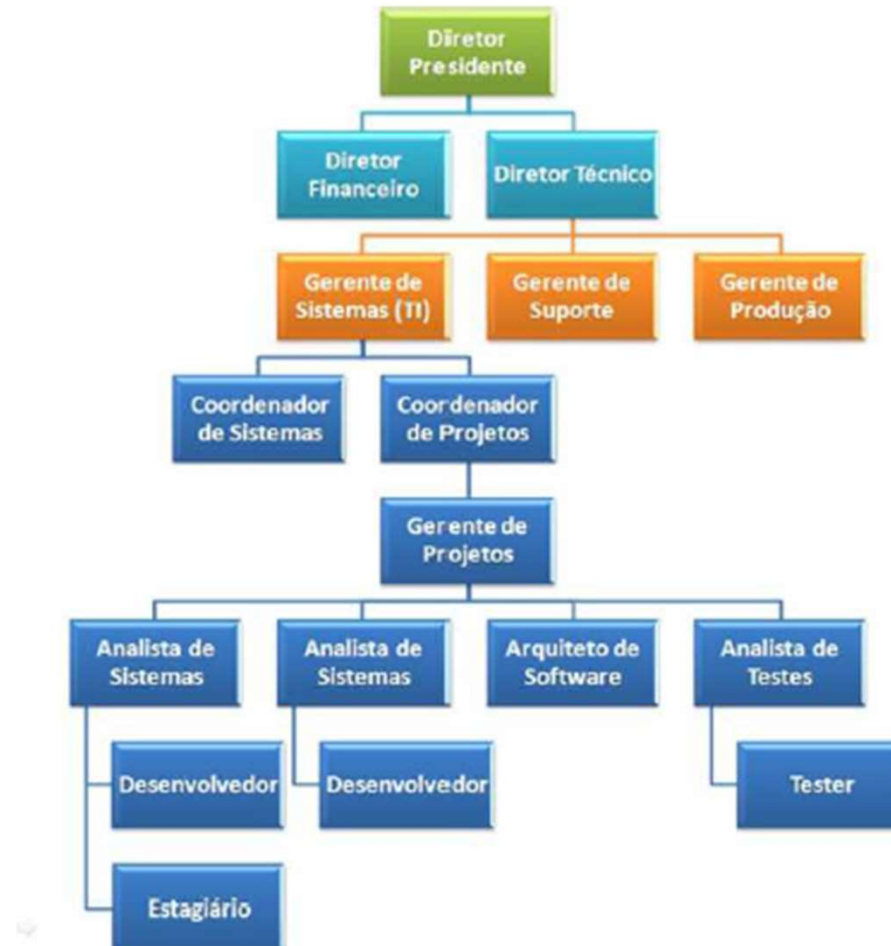
# Planejamento de RH para a Equipe do Projeto

- Foco na definição de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto
- Fatores ambientais da empresa devem ser considerados:
  - **Organizacional:** Quais organizações ou departamentos estarão envolvidos no projeto?
  - **Técnico:** Que disciplinas especiais e áreas de especialização serão necessárias para terminar este projeto?
  - **Interpessoal:** Quais tipos de relações hierárquicas formais e informais existem entre as pessoas candidatas à equipe do projeto?
  - **Logístico:** Qual a distância que separa as pessoas e as unidades que farão parte do projeto?
  - **Político:** Quais são as metas e agendas individuais dos stakeholders do projeto?

# Resultados do Planejamento do RH

- Organograma do projeto
  - Representação gráfica dos membros da equipe do projeto e suas relações hierárquicas
- Papéis e responsabilidades
  - Descrição da função, autoridade, responsabilidade e competência, por envolvido no projeto
- Plano de gerenciamento de RH, alinhado com as políticas organizacionais da empresa
  - Recrutamento e seleção
  - Tabela de horários
  - Critérios de liberação
  - Necessidades de treinamento
  - Reconhecimento e premiações
  - Conformidade (contrato de responsabilidades)
  - Segurança

# Organograma do Projeto



# Papéis e Responsabilidades

Nome	Função no Projeto	Principais atividades
Marcelo Ferreira	Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acompanhar e coordenar as principais atividades do projeto</li><li>• Reportar semanalmente o status do projeto, apresentando cronograma atualizado, acompanhamento de custos, riscos e escopo.</li></ul>
Enéas Santos	Gerente de Produto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderar as equipes de digitalização de fotos e vídeos</li><li>• Auxiliar a equipe no desenvolvimento de produtos complexos, que mesclam imagens, sons e vídeos</li><li>• Garantir a qualidade do produto final</li></ul>
Quellisson Vieira	Analista de Digitalização de Imagens	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenar e acompanhar as atividades de digitalização de fotos</li><li>• Desenvolver produtos complexos que mesclam imagens, sons e vídeos</li><li>• Analisar riscos das suas tarefas e reportar para o gerente do produto</li></ul>
Hrenery Delazeri	Analista de Digitalização de Vídeos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenar e acompanhar as atividades de digitalização e edição de vídeos</li><li>• Desenvolver produtos complexos que mesclam imagens, sons e vídeos</li><li>• Reportar riscos das suas tarefas para o gerente do produto</li></ul>
Rafael Martins	Analista de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir a infraestrutura do site para receber o material preparado pela equipe de produto</li><li>• Interagir com a equipe técnica da instituição para propor uma solução que atenda as suas expectativas</li></ul>
Daisy Fukuda	Analista Financeiro	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planejar e acompanhar o gastos do projeto</li><li>• Angariar fundos para suprir os custos no projeto</li></ul>
Iasmi Loberto	Cliente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilizar todo material necessário para desenvolvimento do projeto</li><li>• Realizar reuniões frequentes com a equipe do projeto para esclarecimento de dúvidas e acompanhamento do desenvolvimento dos produtos</li></ul>

# Matriz de Responsabilidades

Project Team					
Task	Richard	Dan	Dave	Linda	Elizabeth
Identify target customers	R	S		S	
Develop draft questionnaire	R	S	S		
Pilot-test questionnaire		R		S	
Finalize questionnaire	R	S	S	S	
Print questionnaire					R
Prepare mailing labels					R
Mail questionnaires					R
Receive and monitor returned questionnaires				R	S
Input response data			R		
Analyze results		R	S	S	
Prepare draft of report	S	R	S	S	
Prepare final report	R		S		

R = Responsible  
S = Supports/assists

Gráfico RACI	Indivíduo				
Atividade	Patrocinador do Projeto	Diretor do projeto	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Comitê de Direção
Termo de Abertura do Projeto	A	A	R	C	A
Plano de Gerenciamento da Comunicação	A	C	R	I	C
Requerimentos do Negócio	A	A	R	R	I
Relatório de andamento do Projeto	I	I	R	C	I

**RACI (Responsible, Accountable, Consult, Inform)**

**Fonte: “O Processo Gerencial”, Gray and Larson**



# Processo: Mobilizar a Equipe do Projeto

- Processo responsável pela confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para executar as atividades do projeto.

# Processo: Desenvolver a Equipe do Projeto

- Processo responsável pela melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.



# Processo: Gerenciar a Equipe do Projeto

- Processo responsável por acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

The background of the slide features a faint, artistic illustration of a hand-drawn graph on a piece of paper. A pencil is shown drawing a line on the graph, which has some numbers like '2.5' and '2.47' written on it. The overall tone is light and professional.

# **Planejando e Controlando outros Stakeholders**

---

# Planejando e Controlando outros Stakeholders

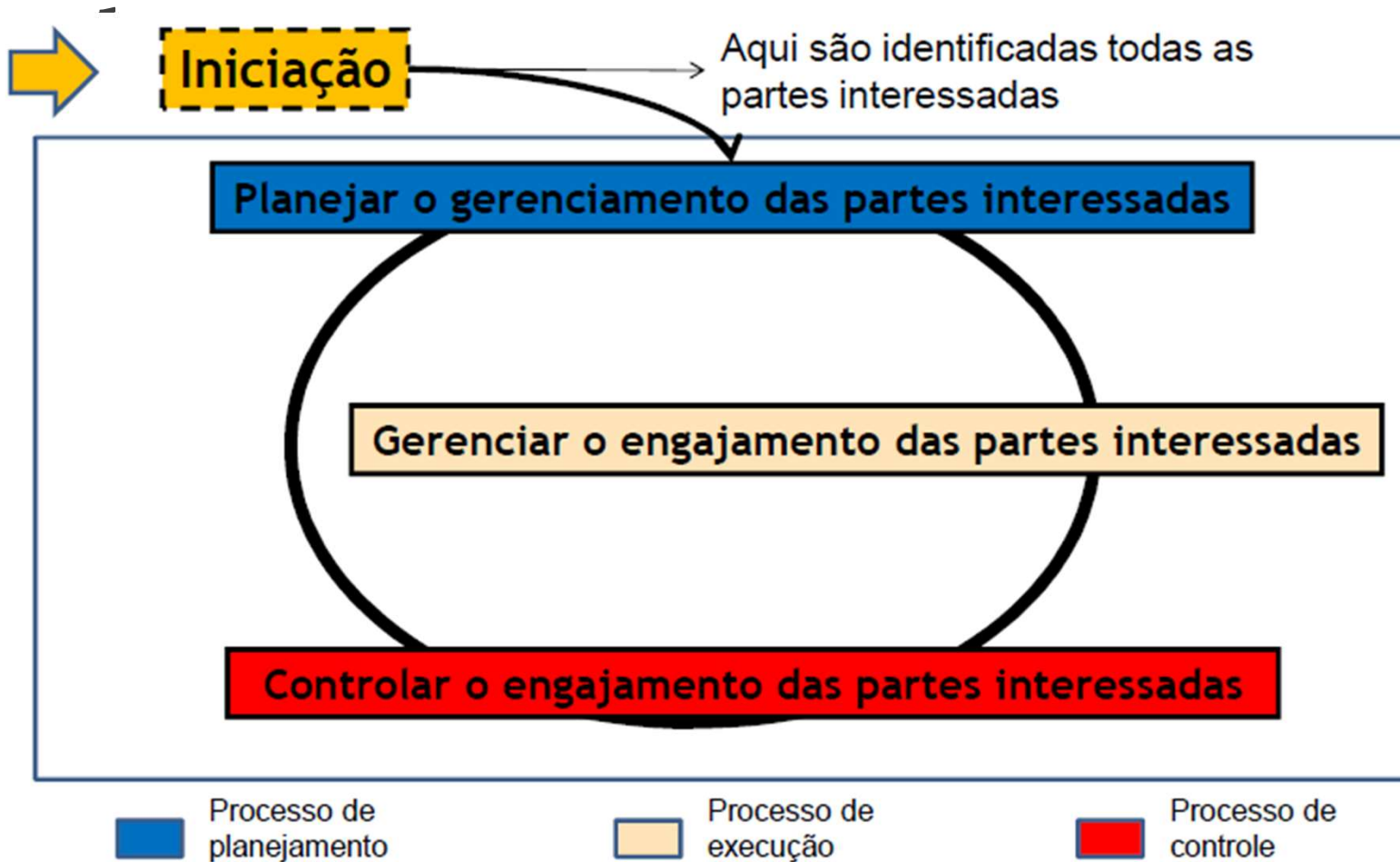
- Além dos recursos humanos que correspondem à equipe do projeto, existem também outras partes interessadas (pessoas, grupos ou organizações) que podem impactar ou serem impactados pelo projeto.

# Exemplo de Stakeholders



Fonte: Cleland (1998)

# Processo de Gerenciamento das Partes Interessadas



# Processo: Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas

- Processo responsável por desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses e impacto potencial no sucesso do projeto.

# Processo: Gerenciar o engajamento das partes interessadas.

- Processo responsável por comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à medida que elas ocorrem e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto.



**Processo: Controlar o engajamento das partes interessadas.**

- Processo responsável por monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas.



# Conclusões

- Equipes são necessárias em grandes projetos
- Aspectos técnicos e gerenciais devem ser levados em conta na montagem de equipes
- Comunicação e diversidade são as principais fontes de problemas e de soluções.

## II Avaliação – 26/03/2024

- Como as ferramentas de software implementam as principais áreas de gestão de projetos ?

=====

- Mantis
- Trello
- Openproject
- Jira
- Miro
- Slack
- Asana
- dot project

## II Avaliação – 26/03/2024

- Apresentar a Ferramenta
- Mostrar quais áreas da gestão de projetos são tratadas na ferramenta e como.
- Gestão de Escopo
- Gestão de Tempo
- Gestão de Integração
- Gestão de Custo
- Gestão de Risco
- Gestão de Comunicação
- Gestão Recursos Humanos