

Gestão de Projectos

Mestrado em Engenharia Informática/Psicologia

Lurdes Godinho
Paulo Resende da Silva

Sumário:

Modulo 2 –Organização e Gestão de Equipas do Projeto

O gestor do projeto

Funções do gestor

Gestão de conflitos, autoridade e responsabilidade

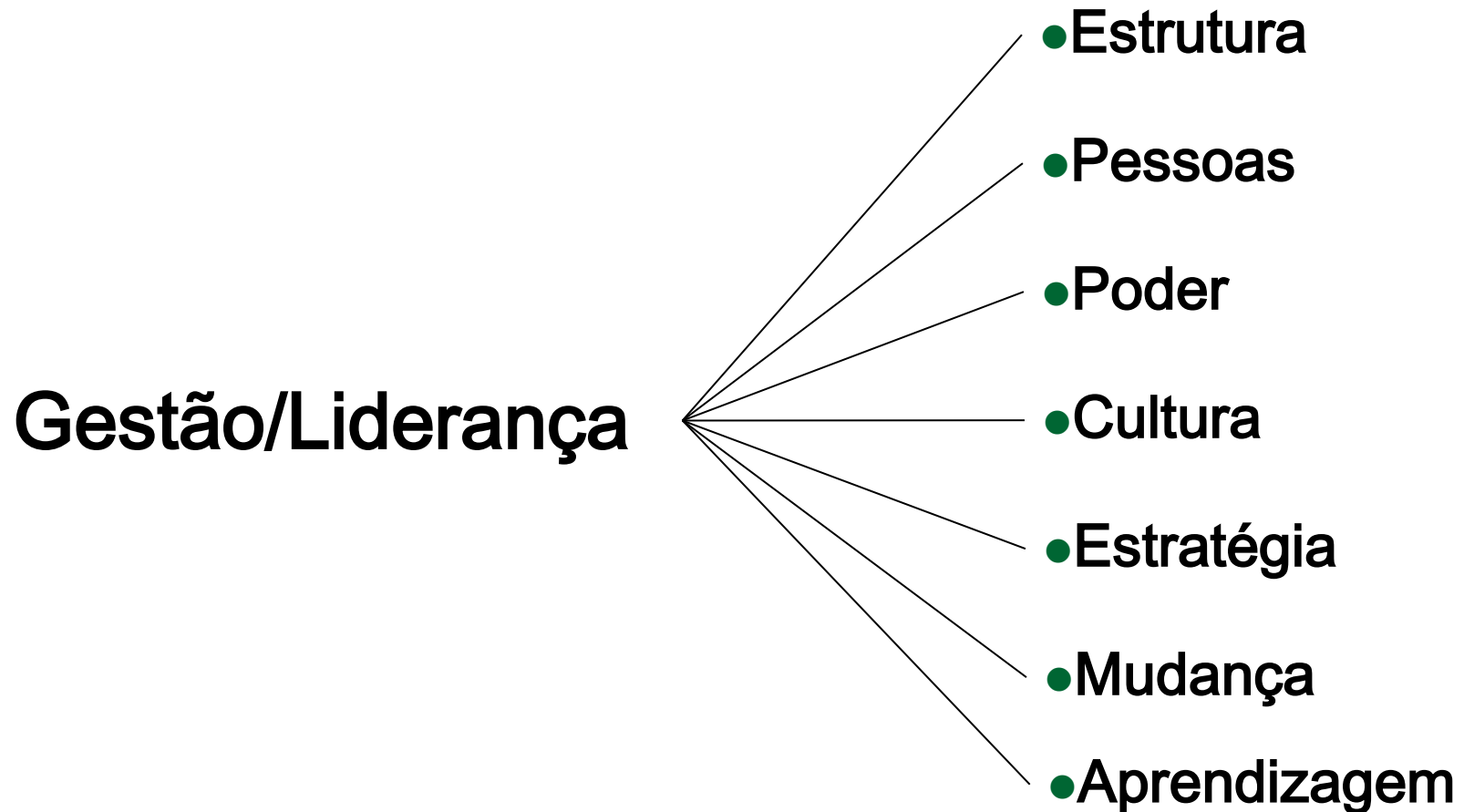
O papel dos gestores

- O que fazem os gestores?
- Qual a preponderância da componente técnica da comportamental?
- Como distribuem o seu tempo de trabalho?
- Burocratas, Democratas, Liberais, Técnicos, ...?
- Quem decide? Como decide?
- Quem define as regras, os procedimentos e as políticas?

Aspetos-chave do Gestor:

- Que aspectos ...
 - Qual o papel do gestor da(s)/dos
 - Informação
 - Informática
 - Tecnologias da informação
 - Sistemas
-

Aspectos-chave da Gestão/Liderança:



Gestão/Liderança

- Function of leadership is to create change while the function of management is to create stability (R. A. Barker, 1997)
 - Is no meaningful dichotomy between management and leadership (R. Hooijberg, 1996)
-

Liderança e estilos de influencia

- Authoritarian
 - Transactor
 - Transformational
 - Empowering
-

Liderança e estilos de influencia

Leadership archetype	Influence behaviours
Authoritarian	<ul style="list-style-type: none">● Directive and dictatorial● Punitive measures● Use of position power● Expectation of conformance to leader's directives by subordinates either to avoid sanction or in 'blind' obedience to formal authority

Liderança e estilos de influencia

Leadership archetype	Influence behaviours
Transactor	<ul style="list-style-type: none">● Instrumental exchange relationship between leader and subordinate● Rewards and compensation● Use of reward power● Expectation of calculated compliance with desired behaviour by subordinates in order to secure rewards

Liderança e estilos de influencia

Leadership archetype	Influence behaviours
Transformational	<ul style="list-style-type: none">● Creation of vision● Charismatic relationship with subordinates● Use of personal power● Expectation of compliance with desired behaviour by subordinates through collective vision in which everyone benefits

Liderança e estilos de influencia

Leadership archetype	Influence behaviours
Empowering	<ul style="list-style-type: none">●Emphasizes self-influence and ownership●Facilitative and consultive behaviours●Empowerment of subordinates●Expectation of enactment of desired behaviour by subordinates through the use empowerment that gets others to lead themselves

Papel dos gestores

- Classical model:

- Traditional description of management that focused on its formal functions of planning, organizing, coordinating, deciding, and controlling

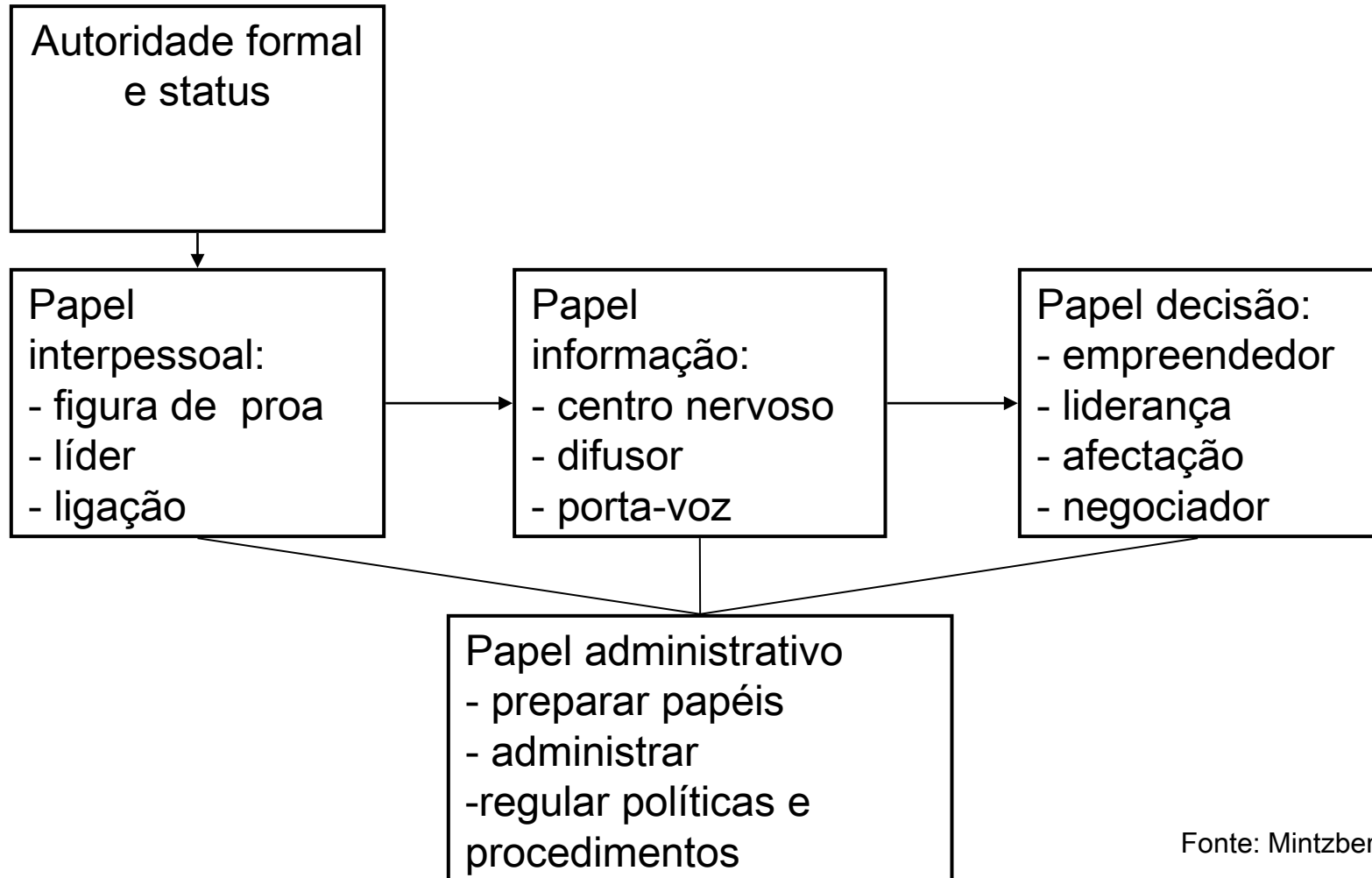
- Behavioral model:

- Descriptions of management based on behavioral scientists' observations of what managers actually do in their jobs.
-

Papel do gestor

- Todos os gestores devem saber gerir as suas competências em torno do seu perfil de capacidades de gestão
-

Papel dos gestores:



Fonte: Mintzberg e Chung

Tipos de decisão

- Estratégicas
 - Pessoas e competências
 - Conhecimento e processos
 - Mudança
-

Perfil dos gestores

- Planear as suas actividades e do grupo que comanda.
 - Delegar tarefas e responsabilidades.
 - Controlar as actividades dos membros da sua equipa.
 - Estabelecer metas e objectivos para si e para a equipa que comanda,
-

Perfil dos gestores

- Formar e aconselhar os seus subordinados em função das necessidades da organização e das motivações individuais.
- Recrutar os elementos mais capazes para as tarefas e responsabilidades que lhes serão afectas.
- Formar equipas de trabalho operativas e criem resultados.
- Negociar com os membros da sua equipa e com o exterior.

Perfil dos gestores

- Resolver problemas e distúrbios que surjam de forma célere.
- Liderar a equipa usando as técnicas mais adequadas em função do contexto e da personalidade dos diferentes membros do grupo.
- Mudar o que tem de ser alterado, assumindo a responsabilidade dessa mudança.
- Respeitar todos os membros do seu grupo, aceitando a diferença e os valores pessoais de cada um.

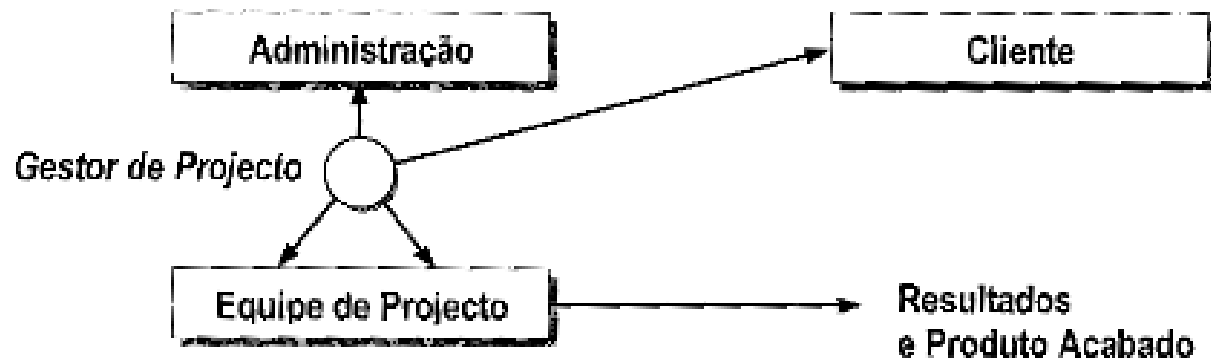
Funções do Gestor

Com a administração da organização ou o cliente cabe ao gestor do projeto definir:

- Objetivos do projeto
 - Interação do projeto com a organização
 - Interação do projeto com o contexto
 - Forma de organização do projeto
 - Tipo de recursos a utilizar
 - Metodologia de trabalho
 - Tipo de informação que necessita
-

Funções do Gestor

O gestor de projecto é assim a figura integradora do projecto, actuando como um centro vital de comunicações que liga todas as partes do projecto.



O papel integrador do Gestor de Projectos

Funções do Gestor

- Planear o que fazer e quando fazer;
 - Recrutar a equipa e organizá-la numa lógica de Work Breakdown;
 - Analisar as interfaces do projeto e as suas condicionantes mais relevantes;
 - Orçamentar o projeto, considerando as decisões alternativas de utilização dos fundos;
 - Negociar contratos com as partes envolvidas;
 - Executar o projeto, antecipando e resolvendo problemas, e acompanhando as mudanças e inflexões;
 - Controlar o avanço do projeto, através da observação de vários parâmetros e da definição do sistema de informação;
 - Fazer a entrega da obra acabada e dissolver a equipe.
-

Funções do Gestor

	Concepção	Desenvolvimento	Implementação	Conclusão
Tempo →	Plano de Gestão	→ Plano do Projecto	→ Implementação do Projecto	→ Conclusão do Trabalho
Custo →	Estimativa Preliminar de Custos	→ Orçamento	→ Reformulação do Orçamento	→ Aprendizagem com a prática
Âmbito →	Definição de Âmbito	→ WBS	→ Relatórios de Desempenho	→ Aceitação

Integração das áreas de conhecimento ao longo da vida do projecto

Funções do Gestor

- A necessidade de integrar é tanto mais difícil quanto maior for a diversidade de especializações exigidas.
- O Gestor é o único que tem uma visão global de todo o sistema.
- A integração é facilitada por:
 1. Definição clara das estruturas
 2. Fixação de prioridades
 3. Definição de responsabilidades
 4. Planeamento e controlo
 5. Dinamização da comunicação interna
 6. Resolução de situações de conflito
 7. Revisão contínua do projeto

Funções do Gestor

1. Decisões Técnicas
 - Direcção da concepção
 - Selecção de equipamentos a usar
 - Identificação do tipo e âmbito dos testes
2. Decisões Comerciais
 - Decisões de “fazer ou subcontratar”
 - Selecção de subcontratantes ou de vendedores
3. Decisões Administrativas e de Planeamento
 - Selecção do pessoal
 - Programação de recursos (pessoal, equipamentos, ...)
 - Controlar a sequência do planeamento e controlar **desvios emergentes**
4. Decisões Financeiras
 - Determinação de gasto dos fundos orçamentados
 - Realização de despesas criteriosas
 - Evitar situações de ruptura financeira
5. Decisões de Recursos Humanos
 - Manter a equipe dinâmica e consequente

Competencies of project personnel

- Project personnel should develop competencies in project management principles and processes in order to achieve project objectives and goals.
- Each project team requires competent individuals who are capable of applying their knowledge and experience to provide the project deliverables.
- Any identified gap between the available and required competence levels represented on the project team could introduce risk and should be addressed.
- Project management competencies can be categorized into, but are not limited to, the following:
 - — technical competencies, for delivering projects in a structured way, including the project management terminology, concepts and processes;
 - — behavioural competencies, associated with personal relationships inside the defined boundaries of the project;
 - — contextual competencies, related to the management of the project inside the organizational and external environment.
- Competency levels may be raised through professional development processes such as training, coaching and mentoring inside or outside an organization.

Competências do Gestor

- conhecer vários campos da ciência
- ter um bom conhecimento de gestão geral
- ter um grande interesse em auto-formação permanente e na formação dos outros
- ter capacidade para remover obstáculos permanentemente
- ter energia
- ser mais organizador que técnico
- ter capacidade para motivar
- ter capacidade para planejar, organizar, motivar

Competências do Gestor

	5	4	3	2	1
1. Organizar o projecto.					
2. Estabelecer uma boa ligação entre o projecto e a administração da empresa.					
3. Planear.					
4. Delegar responsabilidades.					
5. Motivar as pessoas e conseguir que aceitem os meus planos e os defendam.					
6. Fixar objectivos mensuráveis do projecto.					
7. Ajudar os membros da equipe a resolver os problemas.					
8. Maximizar a utilização de recursos disponíveis.					
9. Controlar a evolução do projecto.					
10. Utilizar sistemas de informação que respondam às necessidades do projecto.					
11. Negociar com equilíbrio retirando vantagens lícitas.					
12. Utilizar o software com eficácia.					
13. Atingir resultados.					

Sumário:

Modulo 2 –Organização e Gestão de Equipas do Projeto **Liderança em Gestão de Projetos**

- Conceito de liderança
- Estilos e modos de liderança
- Variáveis condicionantes da eficácia
- Liderança e tomada de decisão

<http://www.youtube.com/watch?v=EkWTztiCl5g&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=silPtekoFqE&feature=related>

Liderança em Gestão de Projectos

Conceito de Liderança:

Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar;

É a capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objetivos comuns.

“Processo de influência, no qual alguns indivíduos estimulam o movimento de um grupo em direção a um objetivo comum”.

Ø Capacidade de influenciar os outros (poder)

Ø Autoridade formal da posição gestão

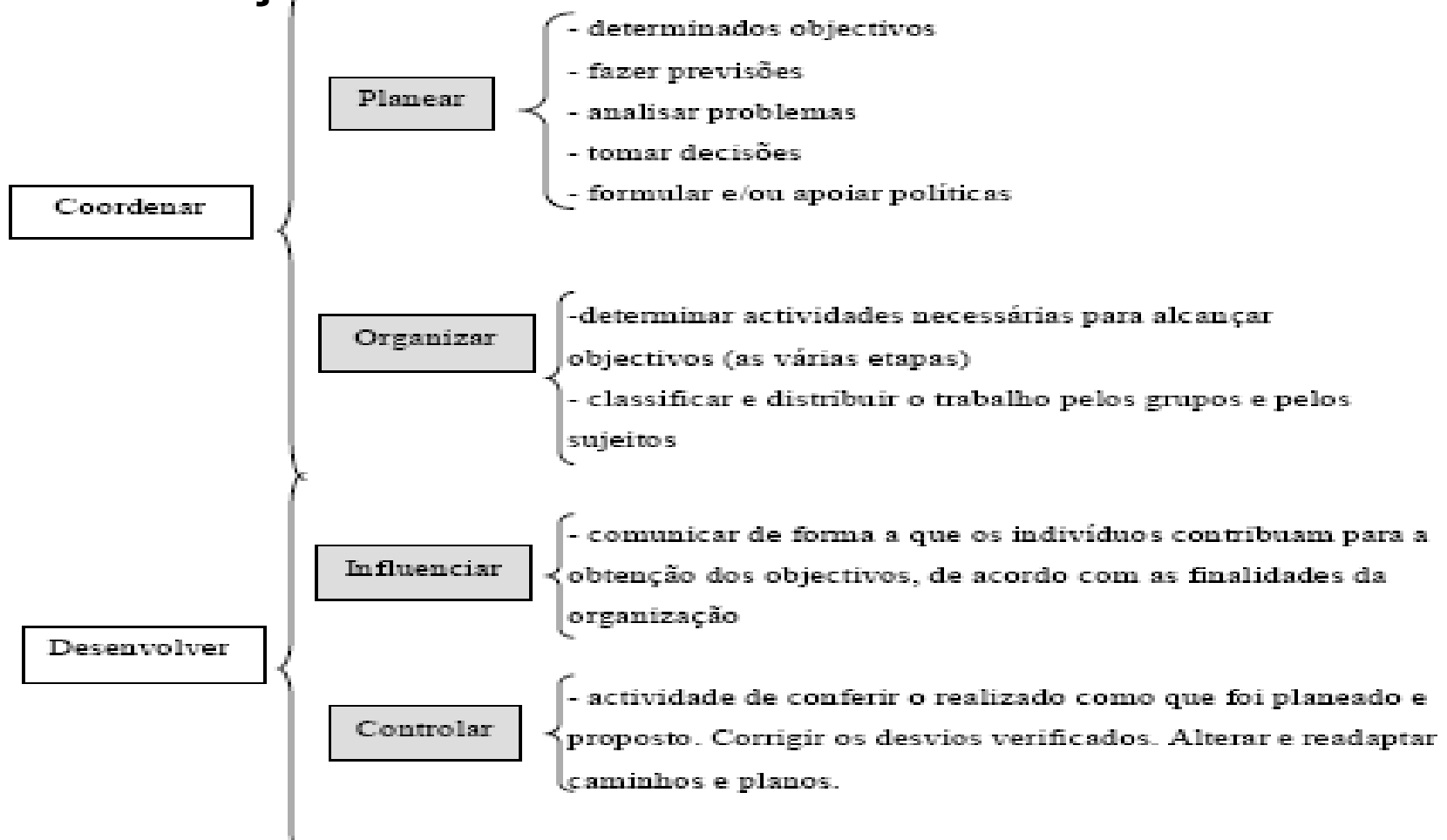
Liderança em Gestão de Projectos

Conceito de Liderança:

- É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo;
- É a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais ;
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos;
- É um processo de influência e de desempenho de uma função em grupo orientada para a obtenção de resultados, aceites pelos membros dos grupos.

Liderança em Gestão de Projectos

Funções essenciais do líder



Liderança em Gestão de Projectos

Modelos de Liderança:

- **Modelo Tripartido de Lewin**
- **Modelo de cinco posições de Heller**
- **Modelo de Contingência de Fiedler**
- **Grelha de Liderança de Blake e Mouton**
- **Modelo Situacional de Hersey e Blanchard**

Liderança em Gestão de Projectos

Teorias de Liderança

1. Teoria dos Traços

2. Modelos Comportamentais

- Tipos de Líderes (Lewin Katz e Hahn)
- Atenção aos outros (alta ou baixa) e iniciativa (alta ou baixa) (Ohio)
- Os 4 estilos de Likert (Teoria x e Teoria Y)
- Grelha de Liderança

3. Teorias Situacionais de Liderança

- Teoria Contingencial
- Teoria da Eficácia do Líder
- Continuum de Liderança
- Teoria do Caminho Objectivo

4. Liderança Transformacional

Liderança em Gestão de Projectos

Teoria dos Traços (até fim sec.XIX.

Características dos líderes:

Inteligente (não muito mais do que o grupo)

Sabedoria

Interessado

Responsabilidade

Socialmente participativo

Facilidade de comunicação

Iniciativa

Popularidade

Sempre alerta

Persistência

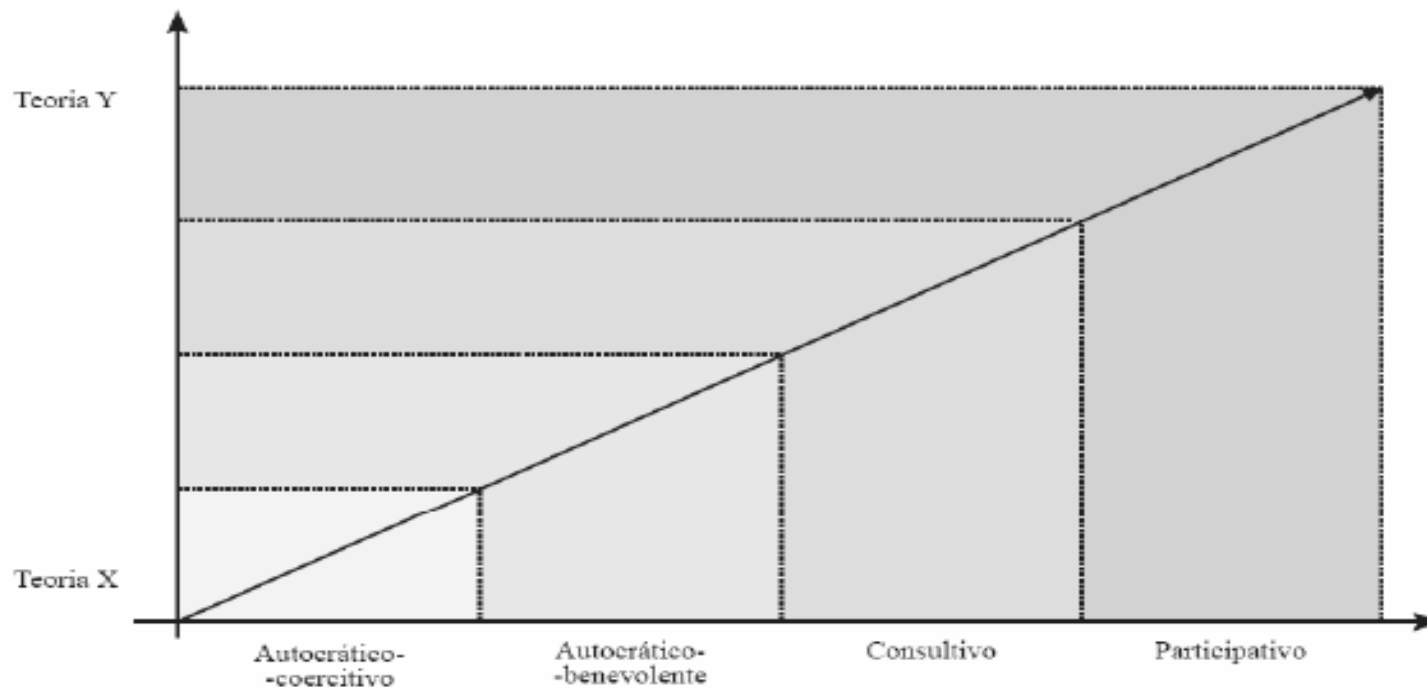
Competitividade

Liderança em Gestão de Projectos



Liderança em Gestão de Projectos

Modelos Comportamentais – Teoria da Universidade de Michigan



Liderança em Gestão de Projectos

ESTILOS DE LIDERANÇA: KATZ E KAHN

LÍDERES

Orientação para
os subordinados

Enfoque nas relações
interpessoais

Orientação para
a tarefa

Ênfase aos aspectos técnicos
de execução do trabalho.

Liderança em Gestão de Projectos

MODELO DE LIDERANÇA: GRELHA DE GESTÃO

PESSOAS	9	1.9	Atenção dada às pessoas gera ambiente amigável			Cumprimento da Tarefa atingido através de respeito e consideração pelas pessoas			9.9	
	8									
7										(9.1) - Autocrático
6						Balanço das exigências de trabalho com um certo grau de satisfação				(9,9)>(5,5)>(9,1)> >(1,9)>(1,1) (Constatação Empírica)
5					5.5					
4										
3										
2		Moral e Tarefa da Org. são mantidas com mínimo de esforço				Eficiência resulta de um processo em que o elemento humano tem pouca importância				R.R Blake and J.S. Morton 1964
1	1.1								9.1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TAREFA

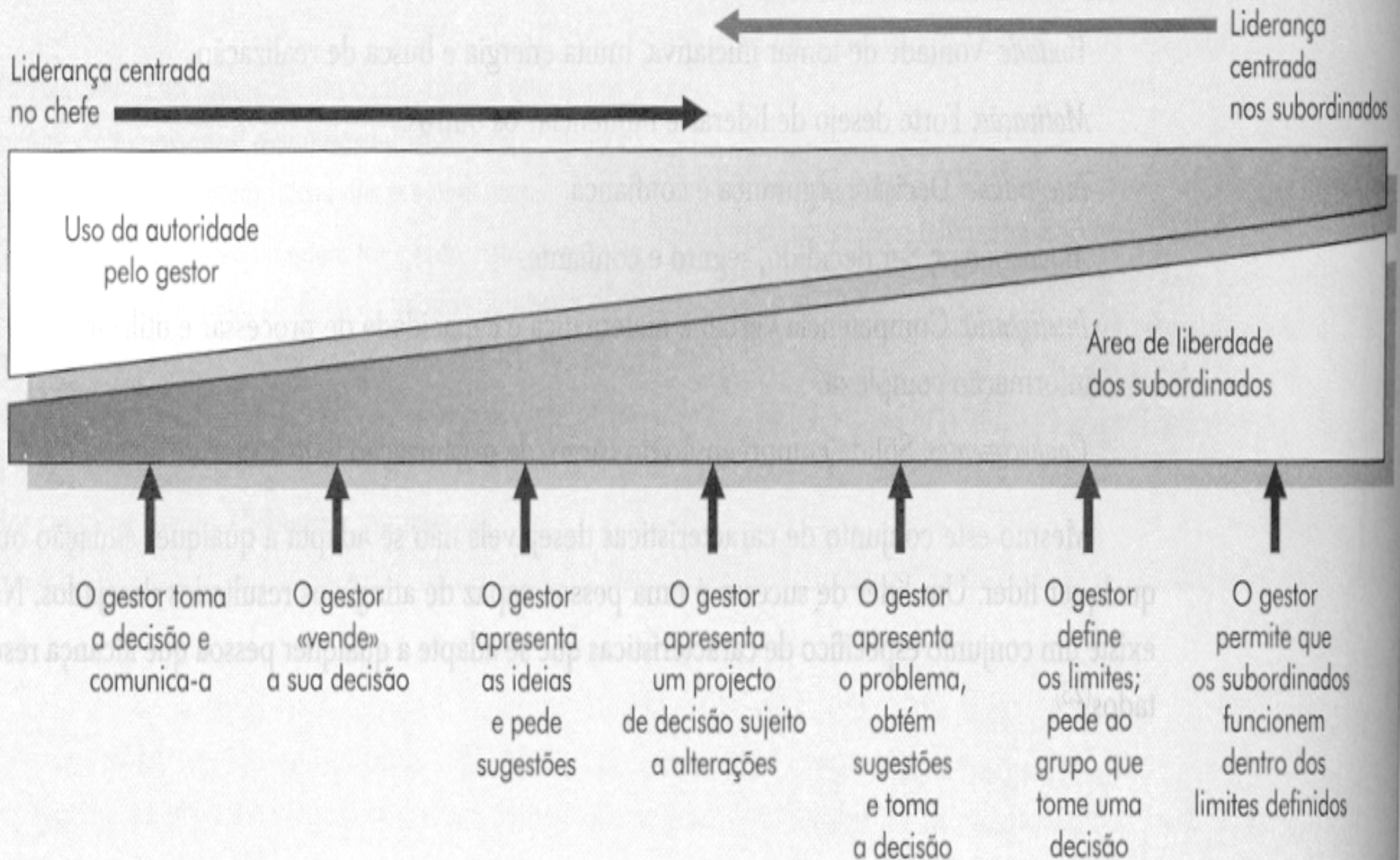
Liderança em Gestão de Projectos

Liderança Situacional – Modelo de Hersey e Blanchard

Estilo de liderança	Fases de maturidade
Comando (<i>telling</i>): Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento directivo (ou de comando)	M₁ : Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
Orientação (<i>selling</i>): Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento directivo, mas apoiante.	M₂ : Os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer correctamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.
Apoio (<i>Participating</i>): Reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.	M₃ : As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.
Delegação (<i>Delegating</i>): Reduzida orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzido, por serem desnecessários.	M₄ : Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

Liderança em Gestão de Projectos

Liderança Situacional – Continuum de Liderança



Liderança em Gestão de Projectos

Liderança Transformacional

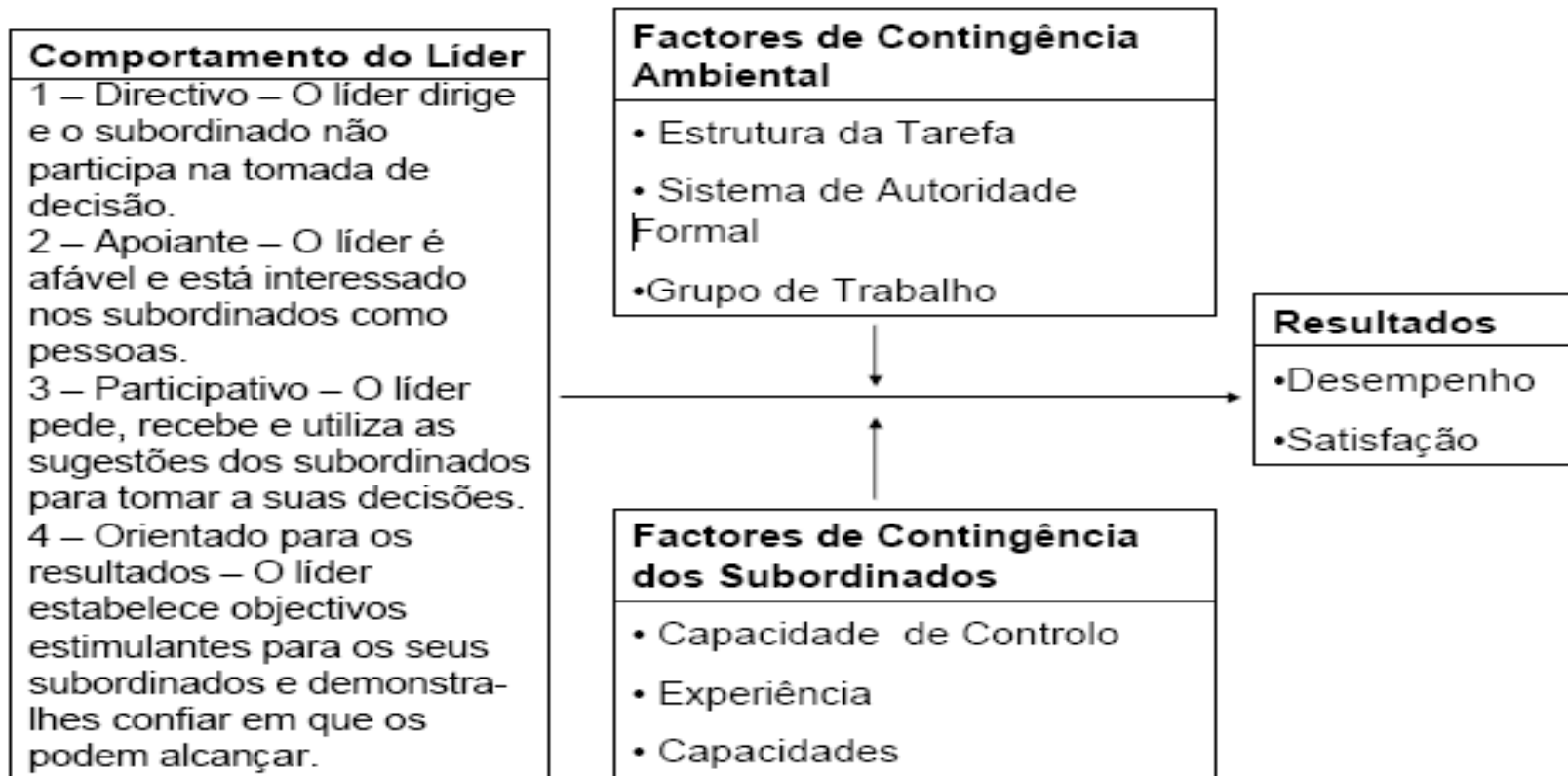
- Max Weber - Conceito de carisma: adaptação do conceito teológico associado à posse da graça divina. Ênfase ao magnetismo que uma pessoa exerce numa dada ocasião para que se execute uma dada tarefa.
- Os líderes são capazes de estimular, mudar e utilizar os valores, as crenças e as necessidades dos seus seguidores, para conseguir realizar as tarefas. Os líderes que agem assim, em situações que exigem mudanças rápidas ou em situações de crise, são os líderes **transformacionais**.
- Teorias do Comportamento Pessoal ou as Teorias Situacionais, concentram-se geralmente numa liderança **transaccional**, que envolve um inter-relacionamento entre os líderes e os seguidores. Os líderes descritos pelos seguidores como sendo **transformacionais** são tidos como mais carismáticos e intelectualmente mais estimulantes do que os líderes descritos como transaccionais.

Liderança em Gestão de Projectos

PADRÕES MOTIVACIONAIS E ESTILOS ADEQUADOS	
Padrões Motivacionais	Estilos Congruentes
Padrão Conformista <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade predominante: <i>segurança</i> • Necessidade acessória: <i>pertença</i> <i>reconhecimento social</i> 	Autoritário
Padrão Soclocêntrico <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade predominante: <i>pertença</i> • Necessidade acessória: <i>segurança</i> 	Autoritário "benevolente" Participativo "musculado"
Padrão Manipulativo <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade predominante: <i>reconhecimento social</i> • Necessidade acessória: <i>segurança</i> <i>fisiológicas</i> <i>saber</i> 	Autoritário Participativo "musculado" (quando a necessidade de saber é bastante saliente)
Padrão Existencial <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade predominante: <i>auto-realização</i> • Necessidade acessória: <i>pertença</i> <i>reconhecimento</i> <i>fisiológicas</i> 	Participativo "liberal" <i>Laissez-faire</i>

Liderança em Gestão de Projectos

Liderança Situacional - Teoria do Caminho-Objectivo



Liderança em Gestão de Projectos

FACTORES QUE AFECTAM A ESCOLHA DO ESTILO DE LIDERANÇA

Fatores relacionados com o gestor

Fatores relacionados com o grupo

O seu sentido ético em relação ao trabalho

A atitude em relação à autoridade

O grau de maturidade

A experiência e aptidões

Fatores relacionados com a situação

Nº de membros do grupo

Tipo de tarefas (informação, persuasão, decisão e coesão)

Situação de crise

Objectivos da unidade

Estilo de gestão do líder de nível superior

Liderança em Gestão de Projectos

Liderança e Tomada de Decisão

Só se pode resolver um problema se este for percebido:

Qual é o problema?

Quais as alternativas?

Qual a melhor alternativa?

- A experiência diminui o risco;
- A informação diminui o risco;
- A ponderação por bom senso diminui o risco;
- A ponderação através de árvores de decisão diminui o risco;
- A intuição (fatores não objetivamente explicitados) pode diminuir o risco

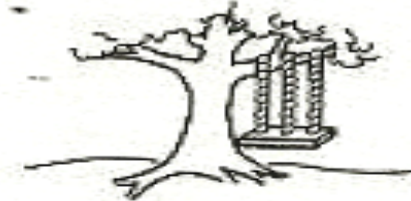
Sistema de informação do Projecto

Comunicação:

A gestão de projetos **eficaz** assegura que informação certa é fornecida à pessoa certa, no momento certo ao menor custo



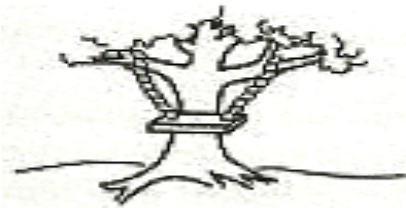
Como proposto pelo Marketing



Como especificado no dossier de projecto



Como desenhado pelo engenheiro



Como produzido na Produção



Como instalado no local



O que o Cliente queria

Mal-entendidos na comunicação

Sumário:

Modulo 2 – Organização e Gestão de Equipas do Projeto

Estrutura organizacional

- Coordenação e estruturas
- Organização funcional
- Organização por projecto
- Organização matricial
- Estudo de pequenos casos.
- <http://www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg&feature=related> (Steve Jobs)

Estrutura Organizacional

Estruturar: dispor/organizar diferentes partes dependentes de um todo.

Organizar: formar um sistema coordenado de relações de autoridade e responsabilidades.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

■ Estrutura da Organização:

- ❑ compatibilização entre **objetivos** da organização e padrões de **divisão de trabalho**, de forma estável e coerente;
 - Estabelecer uma relação entre recursos e órgãos
 - Atribuindo-se funções e responsabilidades
 - Tendo em atenção às mudanças do meio envolvente

- ❑ caracterizada por dois fatores:
 - hierarquia;
 - finalidade da organização

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

■ Função

- ❑ Conjunto de tarefas ligadas de acordo com a sua semelhança
- ❑ Homogeneidade
 - Tarefas semelhantes para objetivo comum
- ❑ Complementaridade
 - Todas as funções em conjunto devem permitir alcançar os objetivos da organização

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

■ Departamento

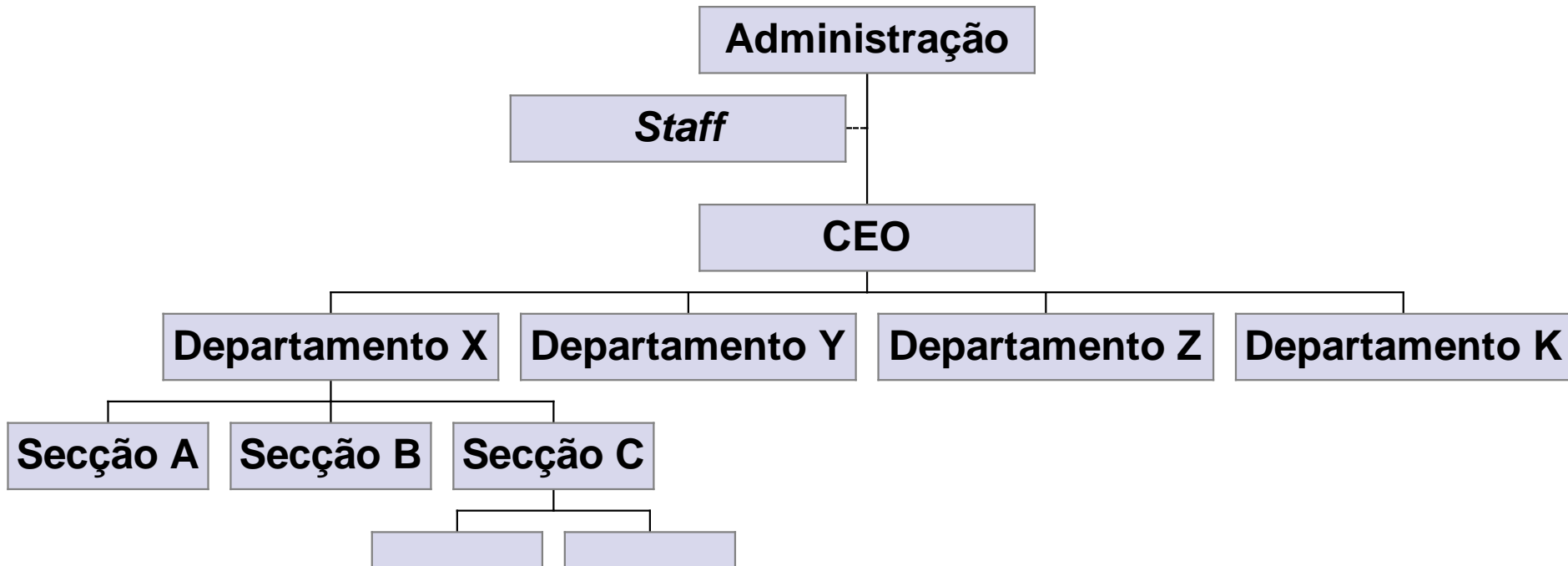
- Entidade ou órgão responsável por um conjunto de atividades homogêneas e interligadas que concorrem para o mesmo fim.

■ Organograma

- Representação gráfica da estrutura da organização de uma instituição pondo habitualmente em destaque as relações de hierarquia.
- Resulta da:
 - Atribuição de responsabilidades e objetivos a cada departamento
 - Estabelecimento de relações hierárquicas

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

■ Organigrama



Desenho da Estrutura

- Centralização vs. Descentralização:
 - relativa retenção ou delegação da autoridade de tomada de decisão pela gestão de topo

Descentralização

- dar responsabilidade a quem sabe fazer o trabalho
- redução do tempo de resposta

Centralização

- maior nível de controlo
- evita-se a duplicação de custos

Desenho da Estrutura

■ Delegação de Poderes:

- processo de passar a autoridade (e não a responsabilidade) de vários níveis da tomada de decisão para os subordinados

😊 Vantagens:

- Liberta tempo à gestão para decisões mais importantes
- Aumenta a iniciativa

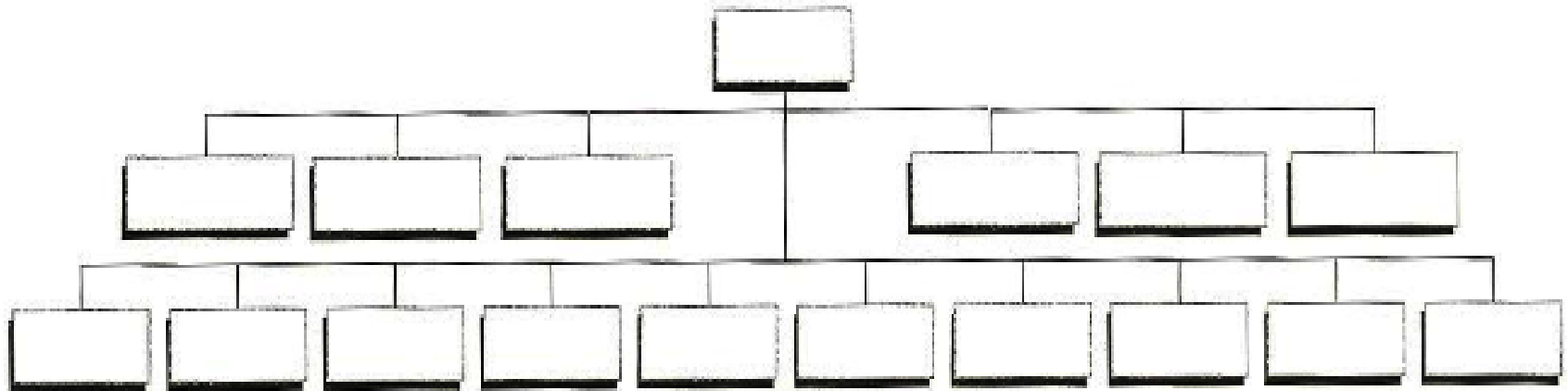
😞 Barreiras à Delegação

- 😞 Só eu faço bem
- 😞 Falta de confiança
- 😞 Medo de competição
- ~~😞 Relutância em assumir a responsabilidade de outros~~

- ## "Leques" Estreitos

Estrutura Organizacional

"Leques" Amplos



Vantagens:

- Superiores são forçados a delegar
- Políticas claras devem ser estabelecidas
- Subordinados devem ser seleccionados cuidadosamente
- Fidelidade na comunicação

Desvantagens:

- Tendência para os superiores sobrecarregados se tomarem pontos de estrangulamento
- Perigo de perda de controle dos superiores
- Requer qualidade excepcional nos gestores

Estrutura Organizacional

Técnicas de coordenação lateral:

1. Incluir responsabilidades de coordenação na definição dos cargos dos colaboradores.
2. Introduzir posições que façam a gestão das interfaces
3. Criação de unidades que integrem elementos de diferentes especializações; o grupo-tarefa ou grupo-projecto são exemplos típicos.

Estrutura Organizacional



Organização funcional típica

Vantagens da Organização Funcional:

- Estrutura baseada na especialização
- Reporte único de cada pessoa
- Gestão do trabalho facilitada

Desvantagens da Organização Funcional:

- Não desejável em projectos que requerem um mix de especialidades
- A lógica funcional de grupo pode dominar o processo de decisão
- A motivação pelo projecto pode ser diminuída

Estrutura Organizacional



Desvantagens na utilização da organização "por projecto":

- Tendência dos grupos funcionais a negligenciarem o seu envolvimento no grupo de projecto
- Conflitos ocasionais entre gestores de projecto e directores funcionais
- Mudanças estruturais com elevado crescimento do número e de cargos de gestão.

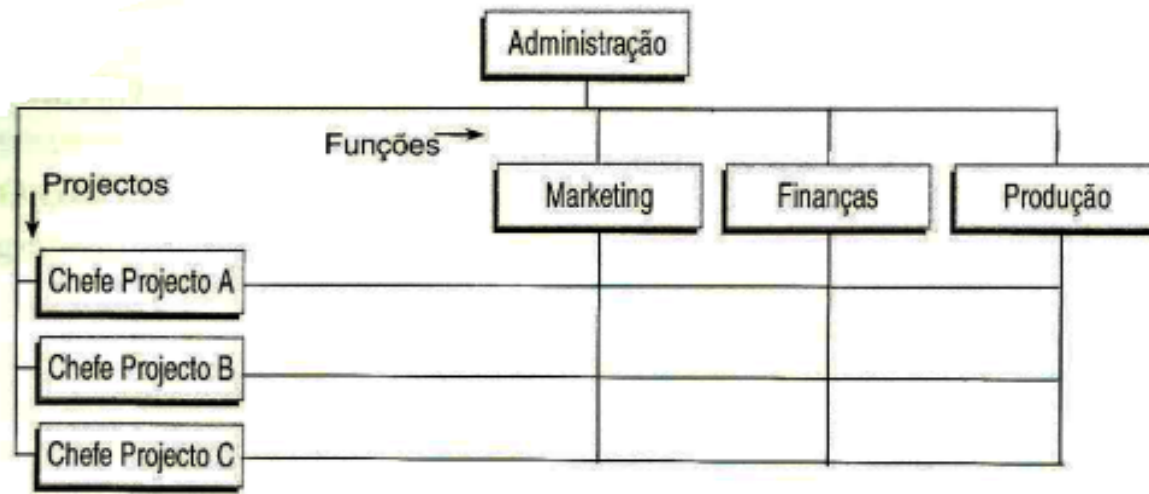
Estrutura Organizacional

Vantagens na utilização da organização “por projecto”:

As maiores vantagens na utilização da organização em gestão “por projecto” consistem fundamentalmente em:

- Melhor controlo do projecto - a unidade de comando simplifica todo o processo.
- Menor tempo para desenvolver os objectivos
- Melhor gestão dos recursos e focagem nos resultados
- Melhor coordenação entre as divisões envolvidas no projecto
- Maior qualidade
- Mais produtividade e moral mais elevada dos envolvidos
- A motivação geral e o sentimento de realização pessoal são maiores nos componentes das equipas de projecto que nos de outras estruturas, em virtude da definição clara do projecto.

Estrutura Organizacional



Organização matricial

Vantagens:

- Equilíbrio de objectivos entre o projecto e as funções
- Integração do projecto

Estrutura Organizacional

- Utilização eficiente de recursos
- Fluxo de informação fortemente disseminado
- Maior flexibilidade
- A manutenção de departamentos funcionais permite manter os benefícios da especialização funcional.

Desvantagens:

- Complexidade
- Existência de duplo reporte por parte dos membros do projecto
- Dificuldades em estabelecer prioridades
- Grande potencial para o conflito
- Frustração decorrente de sucessivas reuniões

Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional	Funcional	Matrix			Por projeto
Características do projeto		Matrix fraca	Matrix Equilibrada	Matrix forte	
Autoridade do gestor do projeto	Pequena ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade dos recursos	Pequena ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Gestão orçamental do projeto	Gestor funcional	Gestor funcional	Mixed	Gestor do projeto	Gestor do projeto
Função do Gestor do projeto	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Administrativos do projeto	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Estrutura Organizacional

1. Desenvolvimento claro dos objectivos da organização
2. Melhoria da imputação de recursos
3. É importante dispor de um manual (emanado da Direcção) definindo as responsabilidades e autoridade do gestor do projecto e o papel dos departamentos funcionais
4. O coordenador/gestor do projecto deve antecipar os conflitos, eles são inevitáveis mas podem ser trabalhados construtivamente
5. É vital que os chefes dos departamentos funcionais estejam envolvidos nos planos e programas do projecto assim como os supervisores. Os gestores funcionais devem controlar e rubricar estes documentos.
6. É preferível evitar conflitos directos com os chefes dos departamentos funcionais. O gestor da matriz deve recorrer ao seu chefe quando se encontrar "entalado".
7. É importante recordar que o coordenador do projecto deve preocupar-se **com o que** deve ser feito e não o **como**.

Instrumentos de gestão

