

Centro de Informática
Curso Sistemas de Informação
4º. Período

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

Gerências de Recursos Humanos, de *Stakeholders* e de Comunicação

Prof. Alexandre Vasconcelos
amlv@cin.ufpe.br

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

1

Objetivo

- 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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

2

Organização de Equipes de Projetos

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

3

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

4

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

5

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.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

6

Comunicando Prioridades 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.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

7

Nos preocupamos com...

Hardware

Software

E com o *Peopleware*?

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

8

Alguns princípios básicos [Boehm]

- 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*)
 - Alocue 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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

9

Alguns princípios básicos [Boehm]

- 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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

10

Estágios na Evolução de um Grupo [B. Tuckmann, M. A. C. Jensen]

- Formação
- Tempestade
- Normalização
- Produção



12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

11

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



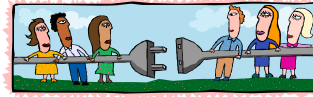
**Fazer a equipe
"vestir a camisa"!**

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

12

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

13

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



12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

14

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

15

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”

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

16

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

17

Equipes de Gerência

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

18

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

19

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

20

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

21

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

22

A Equipe no Projeto

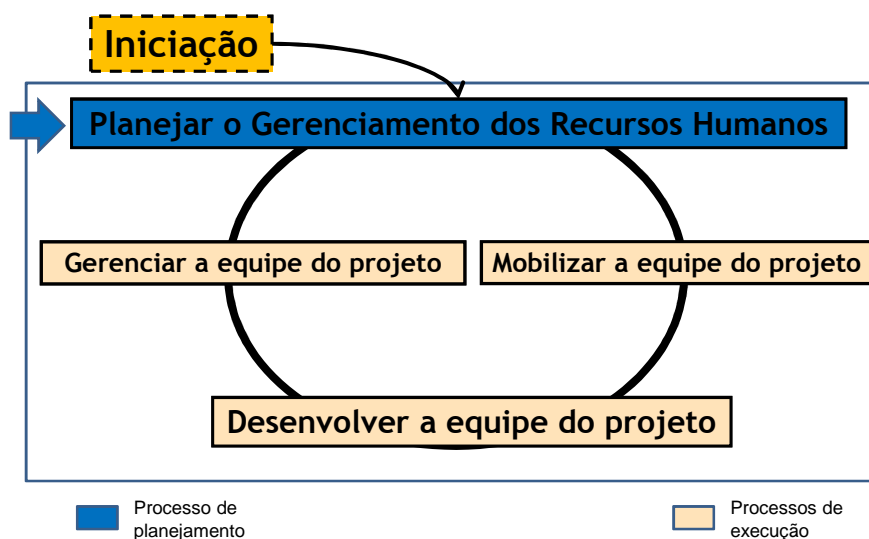
- Todos os perfis devem estar presentes.
- Conflitos devem ser antecipados e mediados.
- Em cada indivíduo:
 - as características presentes devem ser exploradas
 - as características ausentes devem ser buscadas através de aprendizagem

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

23

Processos da Gerência de RH



12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

24

Processo: Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

25

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?

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

26

Resultados do Planejamento de RH

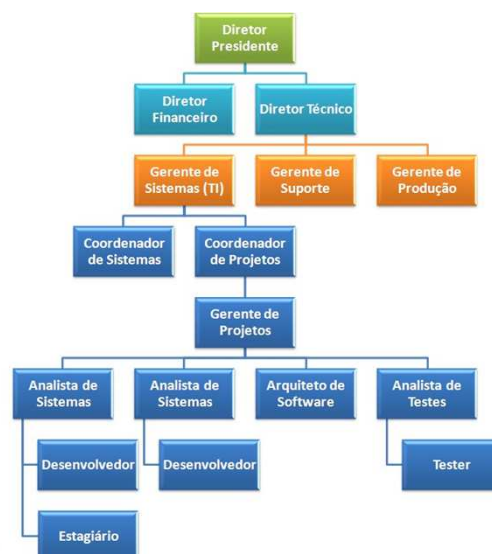
- Organograma do projeto
 - Representação gráfica dos membros da equipe do projeto e suas relações hierárquicas
- Papéis e responsabilidades
 - Descrição da função, autoridade, responsabilidade e competência, por envolvido no projeto
- Plano de gerenciamento de RH, alinhado com as políticas organizacionais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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

27

Organograma do Projeto



12/05/2017

28

Papéis e Responsabilidades

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

29

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				
	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

Fonte: "O Processo Gerencial", Gray and Larson

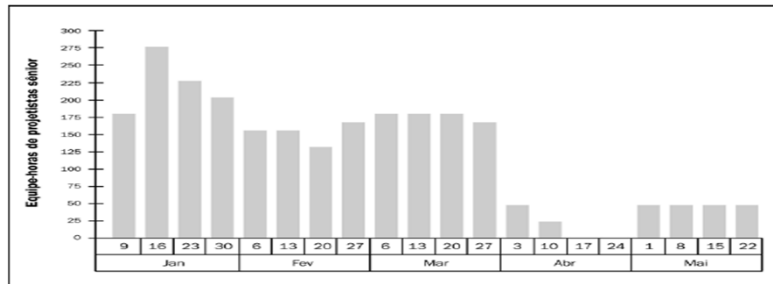
RACI (Responsible, Accountable, Consult, Inform)

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

30

Histograma de alocação de recursos



12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

31

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.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

32

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.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

33

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.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

34

Planejando e Controlando outros *Stakeholders*

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

35

Planejando e controlando outras Partes Interessadas

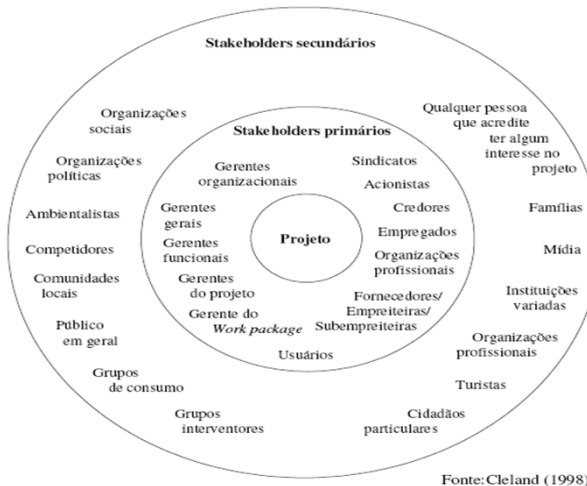
- Além dos recursos humanos que correspondem à equipe do projeto, existem também outras partes interessadas (pessoas, grupos ou organizações) que podem impactar ou serem impactados pelo projeto.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

36

Exemplos de Stakeholders

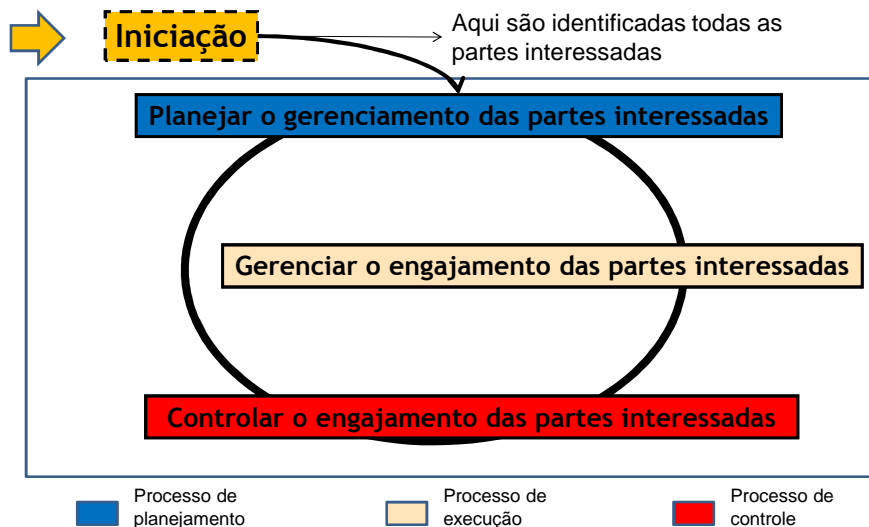


12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

37

Processos da Gerência das Partes Interessadas



12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

38

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.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

39

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.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

40

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.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

41

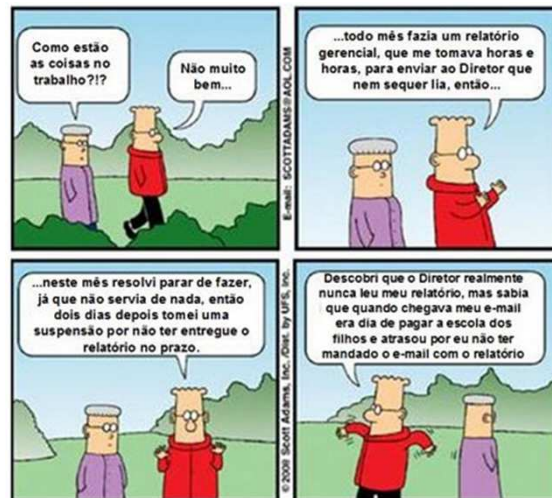
Como garantir uma boa comunicação num projeto?

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

42

Necessidades de Informação



12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

43

Comunicando-se com o seu Time

- Uma das principais tarefas do Gerente de Projetos é saber comunicar-se com seu time
- Se o time entende **onde** o gerente quer chegar e **planeja junto** com ele, as chances de acertos são maiores
- A forma de se comunicar varia de acordo com o porte e tamanho do projeto (escopo)

A comunicação de objetivos e prioridades ao seu time é vital, mas, comumente, é um dos pontos onde mais o gerente ou líder falha.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

44

Diretrizes na Comunicação (1)

- Tenha certeza que todos entenderam os objetivos e metas definidos
 - Explique em termos práticos: o processo manual será abolido, todo serviço será atendido em 24 hs, etc.
- Explique como você pretende alcançar os objetivos
 - Não precisa de muitos detalhes, um *road map* basta
- Encoraje questões e contribuições
 - Eles irão trabalhar melhor se sentirem parte do processo
 - Eles estão mais perto da execução do trabalho, portanto, sabem logo quando as coisas não estão bem



12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

45

Diretrizes na Comunicação (2)

- Se o objetivo do projeto for desafiador, a comunicação precisará ter mais entusiasmo
- Questione seu time para saber se eles entenderam tudo
- Escute cuidadosamente
- Realize reuniões frequentes de acompanhamento



12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

46

Reuniões e Mudanças

- Não esqueça que reuniões para comunicar algo sobre um projeto têm três funções:
 1. Esclarecer a proposta e prioridades de um projeto
 2. Determinar o status do projeto
 3. Endereçar alguma preocupação, problema ou atraso que está por vir
- Esteja preparado para mudanças radicais:
 - Um projeto nunca acontece como planejado, portanto esteja atento a mudanças de escopo, prazo, orçamento, tamanho do time
 - Como mudanças são inevitáveis, esteja pronto para gerenciá-las
 - Otimismo e pessimismo são contagiantes. Como você quer contagiar seu time?

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

47

Planejando a Comunicação

Tipo de Comunicação	Objetivo	Meio	Frequência	Audiência	Dono	Entregas
Reunião de início	Apresentar a equipe e o projeto. Revisar os objetivos do projeto e a abordagem de gestão	Face a Face	Uma vez	- Patrocinador - Time do projeto - Stakeholders	Gerente do Projeto	Ata da reunião
Reuniões da equipe de projeto	Revisar o status do projeto com a equipe.	- Face a Face - Conferência telefônica	Semanalmente	Time do projeto	Gerente do Projeto	Ata da reunião
Reuniões técnicas de design	Discutir e desenvolver o design técnico da solução do projeto.	Face a Face	Quando preciso	Pessoal técnico do projeto	Líder técnico	Ata da reunião
Reuniões de status mensal do projeto	Relatar o status do projeto para a gestão.	- Face a Face - Conferência telefônica	Mensal	PMO	Gerente do Projeto	
Relatórios de status do projeto	Relatar o status do projeto, incluindo atividades, progresso, custos e problemas.	Email	Mensal	- Patrocinador - Time do projeto - Stakeholders PMO	Gerente do Projeto	Relatório de status do projeto

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

48

Exemplo de um Site de Projeto

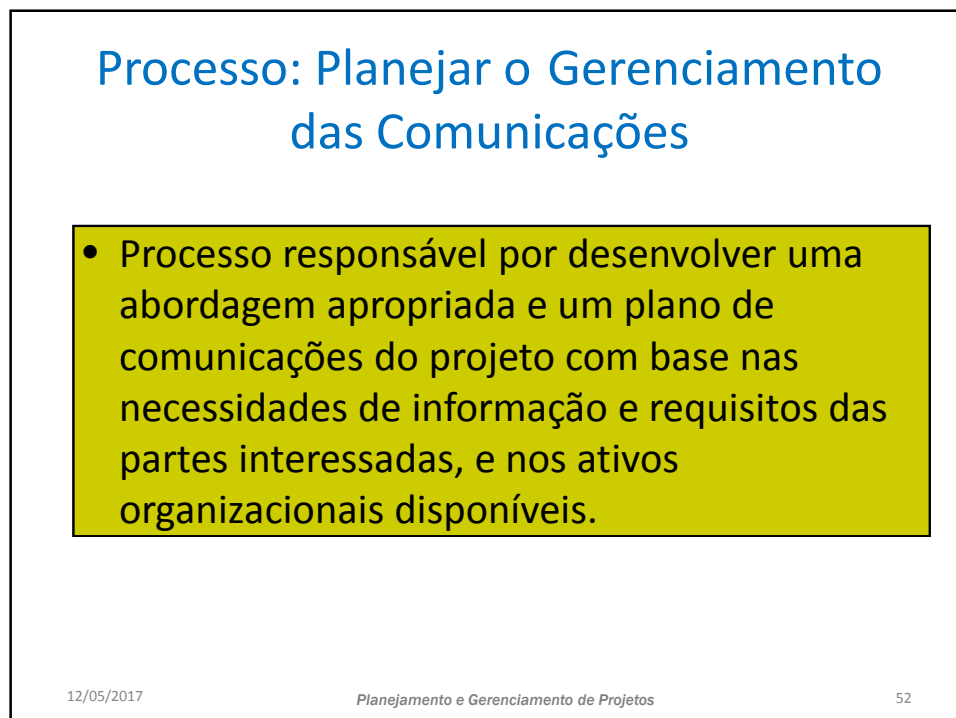
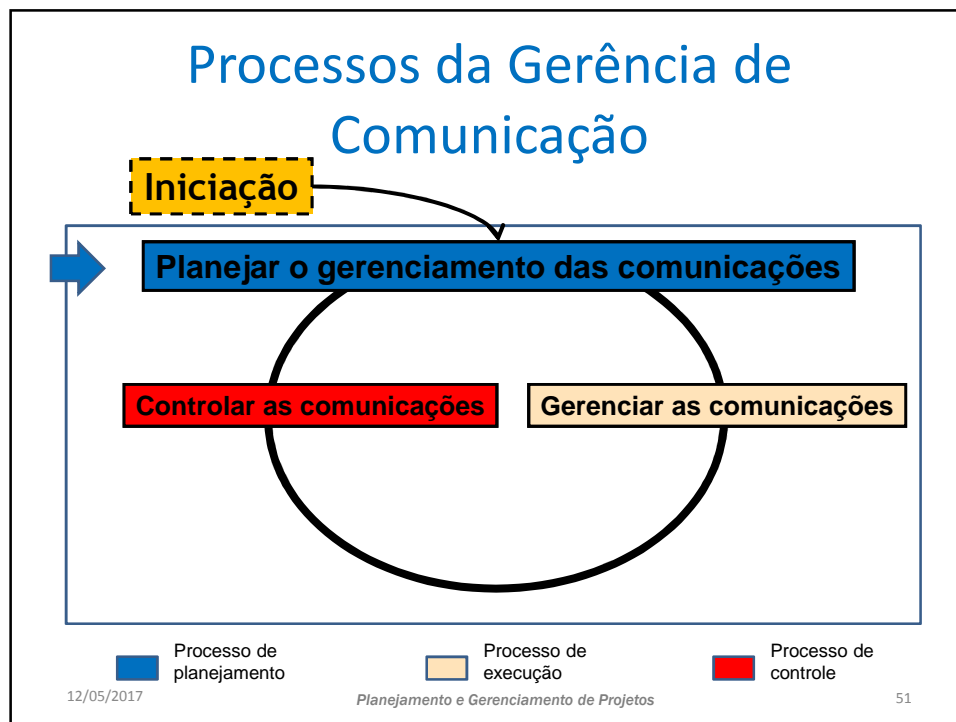
12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

49

Exemplo de Consequência de Falhas na Comunicação

- [Vídeo: O resgate de um sequestro](#)



Processo: Gerenciar as Comunicações

- Processo responsável por criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e dispor de forma definitiva as informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

53

Processo: Controlar as Comunicações

- Processo responsável por monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

54

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

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

55

Prática

- Elaborar o Plano de Recursos Humanos (equipe e outros *stakeholders*) e o Plano de Comunicação de seu projeto.

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

56

Leitura Recomendada

- PMBOK – Capítulos 9, 10 e 13

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

57

Centro de Informática
Curso Sistemas de Informação
4º. Período

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

Gerências de Recursos Humanos, de
Stakeholders e de Comunicação

Prof. Alexandre Vasconcelos
amlv@cin.ufpe.br

12/05/2017

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

58