

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Liderança de equipes e gestão de stakeholders



Plataforma completa de aprendizado
contínuo em programação.

#BoostingPeople

rocketseat.com.br

Todos os direitos reservados © Rocketseat S.A.

Aula 1

Liderança de equipes e gestão de stakeholders

A **liderança de equipes** e a **gestão de stakeholders** são pilares fundamentais para o sucesso durante a **execução e monitoramento de projetos**, pois garantem alinhamento, engajamento e resolução ágil de desafios.





Um líder eficaz não apenas direciona a equipe com clareza e motivação, adaptando seu estilo conforme as necessidades do projeto, mas também promove um ambiente colaborativo, onde conflitos são transformados em oportunidades de melhoria.



Paralelamente, a gestão estratégica de stakeholders assegura que as expectativas das partes interessadas sejam continuamente gerenciadas, evitando resistências e garantindo apoio essencial para a tomada de decisões.

Juntas, essas práticas facilitam a comunicação transparente, a rápida adaptação a mudanças e a entrega de resultados dentro do prazo, escopo e orçamento previstos, tornando-se diferenciais críticos para o alcance dos objetivos do projeto.

Liderança Situacional

- **O que é:** Adaptar o estilo de liderança conforme a maturidade e necessidade da equipe.
- **Como aplicar:**
 - **Direcionar:** Para equipes inexperientes (comando claro).
 - **Orientar:** Explicar decisões e solicitar feedback.
 - **Apoiar:** Facilitar a autonomia (equipes experientes).
 - **Delegar:** Dar liberdade em tarefas críticas.
- **Ferramentas:** Matriz de Hersey-Blanchard, também conhecida como Teoria da Liderança Situacional, é um modelo que ajuda líderes a adaptar seu estilo de gestão de acordo com o nível de maturidade da equipe ou do colaborador em relação a uma tarefa específica.

Comunicação Eficaz

- **O que é:** Garantir alinhamento contínuo entre equipe e stakeholders.
- **Como fazer:**
 - Reuniões diárias (stand-ups) para a equipe.
 - Relatórios semanais para stakeholders (progresso, riscos).
 - Canais formais (e-mails, documentos) e informais (chats).
- **Dica:** Use a **Matriz de Comunicação** (quem, o que, quando, como).

Gestão de Conflitos

- **O que é:** Resolver divergências de forma construtiva.
- **Estratégias:**
 - **Colaborar:** Buscar soluções ganha-ganha.
 - **Mediar:** Intervir em conflitos graves.
 - **Evitar:** Para questões irrelevantes.
- **Exemplo:** Conflito de prioridades entre áreas → revisão do escopo com o patrocinador.

Motivação e Engajamento

- **O que é:** Manter a equipe produtiva e comprometida.
- **Técnicas:**
 - Reconhecimento público (ex.: destaque em reuniões).
 - Metas claras e desafios alcançáveis.
 - Feedback contínuo (positivo e corretivo).
- **Ferramenta:** Pesquisas de satisfação (ex.: Net Promoter Score).

Monitoramento de Stakeholders

- **O que é:** Acompanhar o envolvimento e expectativas das partes interessadas.
- **Como fazer:**
 - Atualizar a **Matriz de Poder/Interesse** (alto poder = atenção redobrada).
 - Reuniões individuais com stakeholders-chave.
- **Saída:** Ajuste de estratégias de engajamento.

Tomada de Decisão Ágil

- **O que é:** Decidir rapidamente com base em dados e consenso.
- **Métodos:**
 - **Consenso:** Todos concordam (para decisões críticas).
 - **Consultivo:** Líder decide com input da equipe.
 - **Hierárquico:** Decisão unilateral (urgências).
- **Exemplo:** Atraso no cronograma → Reavaliar prioridades com a equipe.

Gestão de Mudanças

- **O que é:** Lidar com solicitações de ajustes no projeto.
- **Processo:**
 1. Registrar a mudança (formulário padrão).
 2. Avaliar impacto (escopo, custo, prazo).
 3. Aprovar/rejeitar com o Comitê de Mudanças.
- **Dica:** Use um **Plano de Gerenciamento de Mudanças**.



Lições Aprendidas em Tempo Real

- **O que é:** Documentar erros e acertos durante a execução.
- **Como fazer:**
 - Reuniões rápidas de retrospectiva (ex.: a cada sprint).
 - Registro em templates padronizados.
- **Benefício:** Corrigir rotas rapidamente e evitar repetição de falhas.

Tópico	Foco Principal
Liderança Situacional	Adaptar estilo à equipe.
Comunicação Eficaz	Alinhar equipe e stakeholders.
Gestão de Conflitos	Resolver divergências.
Motivação	Manter produtividade.
Monitorar Stakeholders	Ajustar engajamento.
Tomada de Decisão	Agilidade com dados.
Gestão de Mudanças	Controlar impactos.
Lições Aprendidas	Melhoria contínua.

OBRIGADO! :)

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Comunicação eficaz no gerenciamento de projetos



Plataforma completa de aprendizado
contínuo em programação.

#BoostingPeople

rocketseat.com.br

Todos os direitos reservados © Rocketseat S.A.

Aula 2

Comunicação eficaz no gerenciamento de projetos

A **comunicação eficaz** é o processo de transmitir informações de forma clara, oportuna e relevante para todas as partes interessadas (*stakeholders*), garantindo alinhamento, tomada de decisão ágil e minimização de conflitos.

No gerenciamento de projetos, ela é essencial para o sucesso, pois impacta diretamente o **cronograma**, o **orçamento**, a **qualidade** e o **engajamento da equipe**.



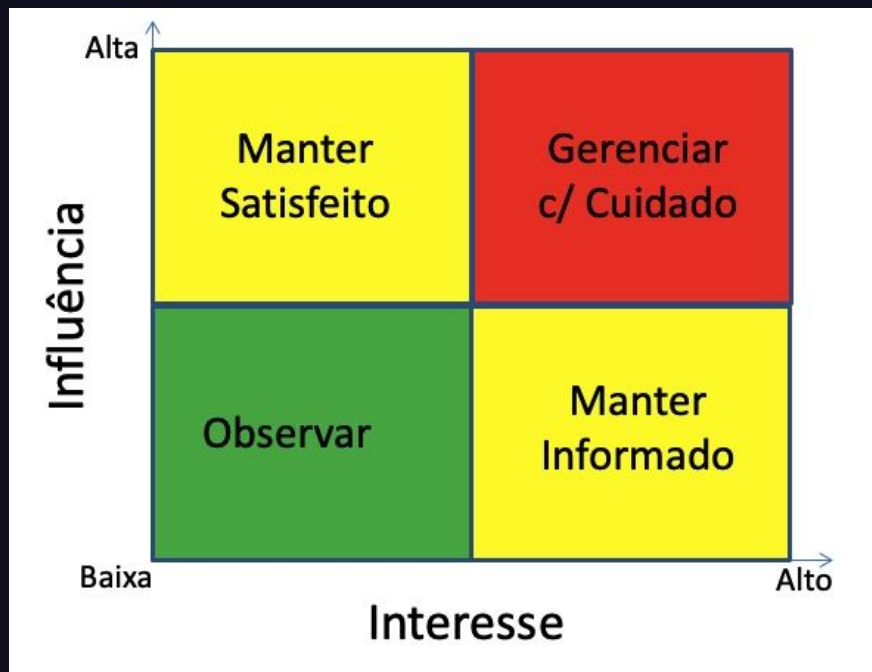
Como aplicar a comunicação eficaz no gerenciamento de projetos

Definição de um plano de comunicação

- Documentar: **Quem** precisa de informação, **O quê**, **Quando** e **Como**.
- Exemplo: *Stakeholders* de alto nível recebem relatórios mensais, enquanto a equipe tem *stand-ups* diários.

Conheça seus stakeholders

- Mapear interesses, influência e preferências de comunicação (ex.: e-mail, reuniões, relatórios).
- Ferramenta: **Matriz de Poder/Interesse**.



Canais Adequados para Cada Público

- **Formal:** Relatórios, e-mails oficiais, atas de reunião.
- **Informal:** Mensagens rápidas (*Slack, Teams*), conversas presenciais.

Linguagem Clara e Objetiva

- Evitar jargões técnicos com públicos não especializados.
- Usar **gráficos, tabelas e resumos executivos** para simplificar dados complexos.

Frequência e Periodicidade Definida

- Reuniões diárias (*stand-ups*) para a equipe.
- Relatórios semanais/mensais para patrocinadores e clientes.

Escuta Ativa e Feedback

- Validar o entendimento (ex.: *"Você pode repetir o que entendeu?"*).
- Incentivar perguntas e sugestões da equipe.

Documentação Centralizada

- Usar ferramentas como **Confluence**, **SharePoint** ou **Google Drive** para armazenar informações.
- Garantir que todos tenham acesso às versões atualizadas.

Gestão de Conflitos por Meio da Comunicação

- Mediar divergências com base em **fatos**, não em suposições.
- Exemplo: "*Vamos revisar os dados antes de decidir.*"

Adaptação a Diferentes Culturas e Time Zones

- Em equipes globais: agendar reuniões em horários acessíveis, respeitar diferenças culturais.

Monitoramento e Melhoria Contínua

- Avaliar periodicamente: *"A comunicação está sendo eficiente?"*
- Ajustar estratégias com base em feedbacks (ex.: reduzir reuniões desnecessárias).

Monitoramento e Melhoria Contínua

- Avaliar periodicamente: *"A comunicação está sendo eficiente?"*
- Ajustar estratégias com base em feedbacks (ex.: reduzir reuniões desnecessárias).

Ferramentas Úteis

- **Matriz RACI** (para definir responsáveis pela comunicação).
- **Softwares:** Microsoft Teams, Slack, Trello (para acompanhamento de tarefas).
- **Templates:** Modelos padrão para relatórios e atas.

Impacto da Comunicação Eficaz

- **Redução de retrabalho** (menos erros por mal-entendidos).
- **Maior engajamento** da equipe e *stakeholders*.
- **Antecipação de riscos** (problemas são comunicados cedo).

Exemplo Prático:

Um projeto de construção civil evita atrasos ao comunicar semanalmente, por e-mail e reunião, os avanços e bloqueios para o cliente e a equipe.

Em resumo, a comunicação eficaz é a cola que mantém o projeto unido, alinhando expectativas e garantindo que todos remem na mesma direção.

OBRIGADO! :)

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Monitoramento do progresso e controle de mudanças



Plataforma completa de aprendizado
contínuo em programação.

#BoostingPeople

rocketseat.com.br

Todos os direitos reservados © Rocketseat S.A.

Aula 3

Monitoramento do progresso e
controle de mudanças

O **monitoramento do progresso** e o **controle de mudanças** são processos essenciais para garantir que um projeto permaneça no caminho certo, dentro do escopo, prazo e orçamento planejados.

Enquanto o monitoramento avalia o desempenho em tempo real, o controle de mudanças gerencia ajustes necessários para evitar desvios críticos.

Passos para estabelecer o monitoramento do progresso e controle de mudanças

Estabelecer Métricas de Desempenho

- **KPIs** (Indicadores-Chave):
 - Cronograma (% de tarefas concluídas).
 - Custo (Variação do orçamento – CV).
 - Qualidade (Nível de defeitos ou retrabalho).
- **Ferramentas:** *Dashboards* (Power BI, Tableau), gráficos de *burn-down* (em metodologias ágeis).

Reuniões de Acompanhamento

- **Dailies (Stand-ups):** Foco em bloqueios e progresso imediato.
- **Semanais/Mensais:** Análise de desempenho geral com *stakeholders*.

Comparação Planejado vs. Realizado

- **Técnicas:**
 - **Earned Value Management (EVM):** Mede valor agregado (*PV, EV, AC*).
 - **Gráfico de Gantt:** Identifica atrasos e adiantamentos.

Identificação de Desvios e Riscos

- **Sinais de Alerta:**
 - Atrasos recorrentes.
 - Estouro de custos.
 - Mudanças não documentadas.
- **Ações:** Atualizar o *Registro de Riscos* e ajustar planos.

Processo Formal de Controle de Mudanças

- **Fluxo Padrão:**
 1. **Solicitação de Mudança** (Formulário padrão).
 2. **Análise de Impacto** (Escopo, custo, prazo).
 3. **Aprovação/Rejeição** (Pelo Comitê de Mudanças).
 4. **Atualização dos Documentos** (Cronograma, orçamento).

Uso de Ferramentas de Gestão

- **Softwares:**
 - **Tradicionais:** MS Project, Primavera.
 - **Ágeis:** Jira, Trello, Asana.
- **Relatórios Automatizados:** Para evitar retrabalho manual.

Comunicação das Mudanças

- **Transparência:** Todos os afetados devem ser informados.
- **Registro:** Manter um *Log de Mudanças* (data, motivo, responsável).

Lições Aprendidas

- **Documentar:**
 - O que funcionou?
 - O que poderia ser melhorado?
- **Aplicar:** Melhorias em projetos futuros.

Exemplo Prático

Cenário: Um projeto de software está com atraso devido a requisitos não previstos.

- **Monitoramento:** A equipe identifica o desvio em uma reunião semanal usando *EVM*.
- **Controle de Mudanças:**
 1. O cliente solicita uma nova funcionalidade (*Change Request*).
 2. Analisa-se o impacto (2 semanas a mais no cronograma).
 3. O comitê aprova a mudança, e o plano é ajustado.

Ferramentas Recomendadas

Finalidade	Ferramenta
Monitoramento	MS Project, Jira, ClickUp
Controle de Mudanças	ServiceNow, ChangeGear
Análise de Desempenho	Earned Value Management (EVM)

Benefícios

- **Maior previsibilidade** (evita surpresas no projeto).
- **Redução de retrabalho** (mudanças são avaliadas antes da implementação).
- **Alinhamento contínuo** com *stakeholders*.

OBRIGADO! :)

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Indicadores de desempenho (KPIs) e métricas de sucesso



Plataforma completa de aprendizado
contínuo em programação.

#BoostingPeople

rocketseat.com.br

Todos os direitos reservados © Rocketseat S.A.

Aula 4

Indicadores de desempenho (KPIs) e
métricas de sucesso

Para garantir que um projeto esteja no caminho certo, é essencial acompanhar **KPIs (Key Performance Indicators)** e métricas que avaliam **progresso, eficiência, qualidade e satisfação**.

KPIs de Tempo (Cronograma)

- **Prazo de Entrega (Schedule Variance – SV)**
 - Fórmula: $SV = \text{Valor Agregado (EV)} - \text{Valor Planejado (PV)}$
 - **Interpretação:**
 - $SV > 0$: Projeto adiantado.
 - $SV < 0$: Projeto atrasado.
- **Índice de Desempenho de Prazo (SPI – Schedule Performance Index)**
 - Fórmula: $SPI = EV / PV$
 - **Meta: $SPI \geq 1$** (Projeto no prazo ou adiantado).
- **Tarefas Concluídas no Prazo (%)**
 - Mede a porcentagem de atividades entregues dentro do cronograma.

KPIs de Custo (Orçamento)

- **Variação de Custo (CV – Cost Variance)**
 - Fórmula: $CV = \text{Valor Agregado (EV)} - \text{Custo Real (AC)}$
 - **Interpretação:**
 - $CV > 0$: Projeto abaixo do orçamento.
 - $CV < 0$: Projeto acima do orçamento.
- **Índice de Desempenho de Custo (CPI – Cost Performance Index)**
 - Fórmula: $CPI = EV / AC$
 - **Meta:** $CPI \geq 1$ (Custo dentro ou abaixo do planejado).
- **Orçamento Consumido vs. Planejado (%)**
 - Compara o gasto real com o previsto.

KPIs de Qualidade

- **Taxa de Defeitos ou Retrabalho**
 - Número de correções necessárias por fase.
 - **Meta:** Redução ao longo do projeto.
- **Satisfação do Cliente (CSAT – Customer Satisfaction Score)**
 - Pesquisas pós-entrega (ex.: escala de 1 a 5).
- **Conformidade com Requisitos (%)**
 - Quantas entregas atendem aos critérios de aceitação.

KPIs de Produtividade e Eficiência

- **Velocidade da Equipe (em Metodologias Ágeis)**
 - Média de tarefas concluídas por *sprint*.
- **Taxa de Utilização de Recursos**
 - % de tempo da equipe alocado em atividades produtivas.
- **Throughput (Taxa de Entregas por Tempo)**
 - Ex.: Número de funcionalidades entregues por mês.

KPIs de Riscos e Mudanças

- **Número de Mudanças Aprovadas**
 - Se muito alto, indica escopo mal definido.
- **Riscos Identificados vs. Ocorridos**
 - Eficácia do gerenciamento de riscos.
- **Tempo Médio para Aprovar Mudanças**
 - Agilidade no processo de controle.

KPIs de Engajamento da Equipe

- **Turnover no Projeto**
 - Se alto, pode indicar problemas de gestão.
- **NPS (Net Promoter Score) Interno**
 - "De 0 a 10, qual a chance de indicar este projeto como referência?"

Métricas de Sucesso (Além dos KPIs)

- ✓ **Entregas Principais Concluídas** (Marcos do projeto).
- ✓ **ROI (Retorno sobre o Investimento)** – Comparação entre benefícios e custos.
- ✓ **Adoção pelo Usuário Final** (Se aplicável, ex.: taxa de utilização de um sistema).

Como implementar?

1. **Defina KPIs Alinhados aos Objetivos**
(Ex.: Se o foco é prazo, priorize SPI e SV).
2. **Monitore em Tempo Real**
(Dashboards em Power BI, Jira, ou Excel).
3. **Ajuste Estratégias** se os KPIs estiverem fora do esperado.
4. **Comunique Resultados** aos *stakeholders* (relatórios semanais/mensais).



Exemplo Prático

Um projeto de desenvolvimento de software usa:

- **SPI = 0,9** (Atraso de 10%) → Ações: Revisar gargalos, alocar mais recursos.
- **CPI = 1,1** (Custo 10% abaixo) → Ótimo, pode realocar recursos.
- **CSAT = 4,5/5** → Cliente satisfeito, indicando qualidade aceitável.

KPIs não são apenas números, mas **termômetros** que ajudam a tomar decisões rápidas e garantir o sucesso do projeto!

OBRIGADO! :)