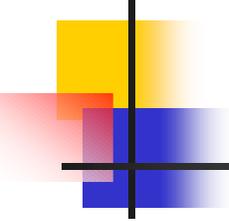


# Aula 3

---

## Perfil do Gerente e a Equipe de Projetos

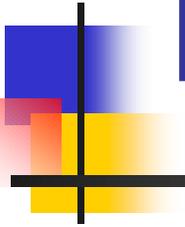


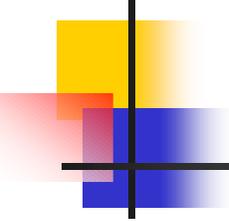
# Objetivo

---

- Estudar habilidades necessárias ao gerente de projeto
- Discutir a montagem de equipes para administração e desenvolvimentos de projetos
- Conteúdo:
  - Projeto é um Empreendimento
  - Habilidades do Gerente
  - Equipes de Desenvolvimento
  - Perfis Gerenciais

# O Perfil do Gerente de Projetos

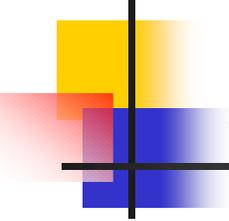




# O Projeto é um Empreendimento

---

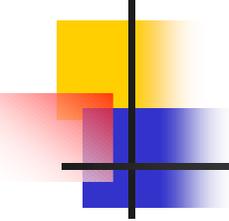
- Finanças e contabilidade, vendas e marketing, pesquisa e desenvolvimento, fabricação e distribuição
- Planejamento estratégico, tático e operacional
- Estrutura organizacional, comportamento organizacional, administração de pessoal
- Motivação de pessoal, delegação, supervisão, administração de conflito, administração de tensão



# Atividades do Gerente

---

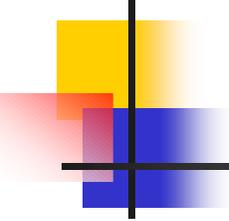
- Planejar: custos e cronograma
- Organizar a obtenção e alocação de recursos
- Conhecer e manter contato com o cliente
- Motivar a equipe e mantê-la balanceada
- Lidar com obstáculos
- Estabelecer compromissos (trade offs)
- Negociar: cliente, hierarquia superior
- Manter canais de comunicação: na equipe, entre a equipe e o cliente, entre o projeto e outras partes da organização
- Dirigir, monitorar e controlar o desenvolvimento



# Habilidades Gerenciais

---

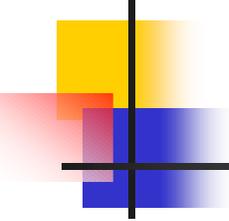
- Liderar
- Comunicar
- Negociar
- Solucionar problemas
- Influenciar a organização



# Liderar

---

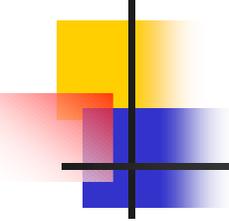
- Liderar ≠ Gerenciar
  - não necessariamente o líder será o gerente
  - mas os dois perfis são necessários
- Gerência: consiste em atender *stakeholders*
- Liderar envolve:
  - Estabelecer uma direção
  - “Alinhar” pessoas: para alcançar a visão
  - Motivação e Inspiração: ajudando pessoas a superar questões políticas, burocráticas e de recursos



# Comunicar

---

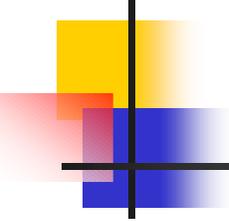
- A informação deve ser clara, não ambígua, integra, entendível
- Como, quando, de que forma, e para quem informar desempenho de projeto
- A Comunicação pode ser:
  - escrita ou oral, escutada ou falada
  - interna ou externa (cliente, mídia, público)
  - formal (relatórios) e informal
  - vertical e horizontal



# Comunicar (cont.)

---

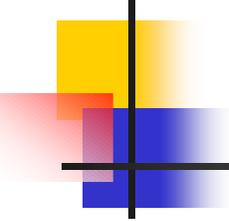
- Para tal:
  - Escolha da Mídia: escrita, oral
  - Estilo de Escrita: voz passiva, estrutura da oração
  - Técnicas de Apresentação: linguagem corporal
  - Conhecendo técnicas de administração:  
preparando um programa de trabalho, lidando com conflito



# Negociar

---

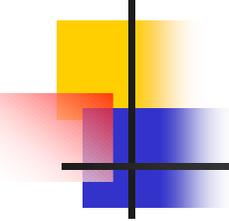
- Chegar ao acordo quanto a:
  - Definição as necessidades do projeto no planejamento, custo, objetivos
  - mudanças no planejamento, custo, objetivos
  - atribuições
  - recursos
- A negociação é necessária não só no início. Ocorre nos vários níveis de projeto



# Solucionar Problemas

---

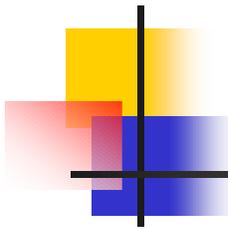
- Definição (causas e sintomas) do problema e tomada de decisões
- Problemas podem ser:
  - internos (alocação de pessoas em outro projeto)
  - externos (pendências externas atrasando o projeto)
  - técnicos (opiniões do melhor modo de projetar)
  - gerenciais (um grupo não produz como esperado)
  - interpessoais (problemas de personalidades e estilo)



# Solucionar Problemas (cont.)

---

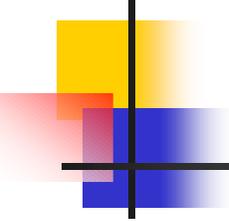
- Decisão quanto à solução consiste em
  - analisar o problema identificando as soluções viáveis e só depois implementá-las
  - podem ser obtidas pelo cliente, pela equipe ou gerente
- A decisão certa pode não ser a melhor decisão se é efetuada muito cedo ou muito tarde



# Influenciar a Organização

---

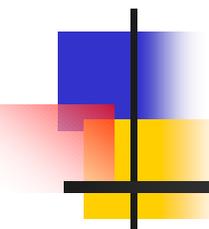
- “Fazer acontecer”
- Requer
  - entendimento das estruturas formais e informais de todas as organizações envolvidas
  - entendimento de poder e política
  - **Poder**: a habilidade potencial para influenciar comportamento, mudar o curso de eventos, superar resistência, etc
  - **Política** está sobre obter ação coletiva de um grupo das pessoas que podem ter interesses bastante diferentes



# Considerações Finais

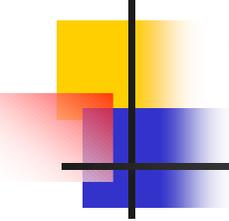
---

- O gerente de projetos precisa ter habilidades diversas, que vão além do conhecimento técnico (de engenharia de software).
- O desenvolvimento destas habilidades deve ser visto como investimento pessoal.
- O gerente de projetos é, antes de tudo, um empreendedor.



# A Equipe de Projetos

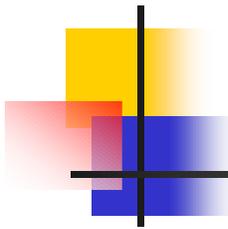
---



# Trabalho em Equipe

---

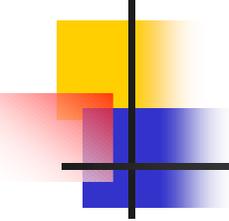
- Projetos complexos e grandes são desenvolvidos em equipe
- Metcalf's Law: o valor de uma rede cresce com o quadrado do número de nós
- Fatores críticos:
  - interdependência: definição de tarefas e alocação de pessoas
  - comunicação: compartilhamento de soluções e identificação de riscos
  - personalidade: convivência, espírito de equipe e complementaridade



# Equipe de Desenvolvimento

---

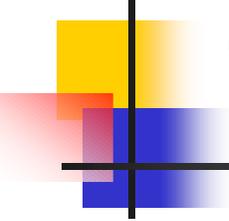
- Times Cirúrgicos
  - Cirurgião: responsável pela análise e programação
  - Co-piloto: revisão, projeto e avaliação
  - Equipe: atividades complementares (documentação testes, administração)
  - Procedimento: estabelecido com a convivência; define etapas, seqüência de atividades e responsabilidades; difícil de modificar



# Equipes de Gerência

---

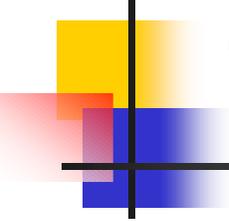
- Times de Gerência (Meredith-Belbin):
  - Papéis complementares:
    - Perfil pessoal
    - Relacionamento entre perfis
  - Necessidade de balanço



# Tipos de Perfil Pessoal

---

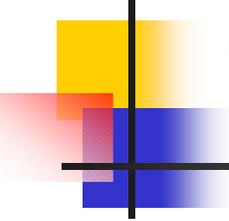
- Company Worker
  - Trabalha para a empresa
  - Em geral, assume postos de chefia e liderança em grandes corporações
  - Conservador, previsível e trabalhador



# Tipos de Perfil Pessoal

---

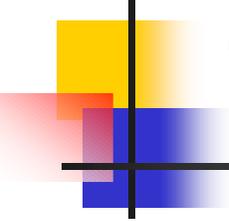
- Chairman e Shaper
  - Lideranças complementares e antagônicas
  - Chairman
    - Utiliza as capacidades do grupo para atingir os objetivos
    - Calmo, auto-confiante e controlado
  - Shaper
    - Modifica o ponto de equilíbrio e desafia a inércia
    - Dinâmico, impaciente e explosivo



# Tipos de Perfil Pessoal

---

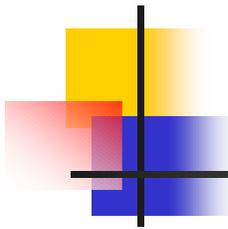
- Plant e Resource Investigator
  - Geradores de idéias
  - Plant
    - Criador de novas idéias
    - Individualista, não ortodoxo e focado
  - Resource Investigator
    - Explorador de novas oportunidades
    - Extrovertido, entusiasta, curioso e comunicativo



# Tipos de Perfil Pessoal

---

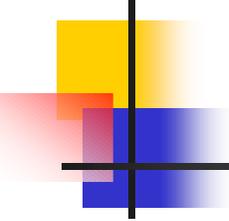
- Monitor-Evaluator
  - Criticar idéias e escolher alternativas
  - Prudente, não emocional e sóbrio
- Team Worker
  - Manter o time unido e evitar conflitos
  - Socialmente orientado, sensível e calmo
- Completer-finisher
  - Terminar as tarefas e garantir qualidade
  - Ansioso, organizado e consciente



# 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



# Conclusões

---

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