



Aula 3

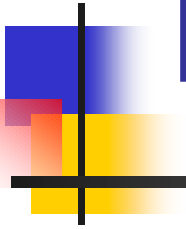
Perfil do Gerente e a Equipe de Projetos



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