

Tópicos de Gestão de equipes e formação de times de alto desempenho

TI-011 Gerenciamento Estratégico e Corporativo

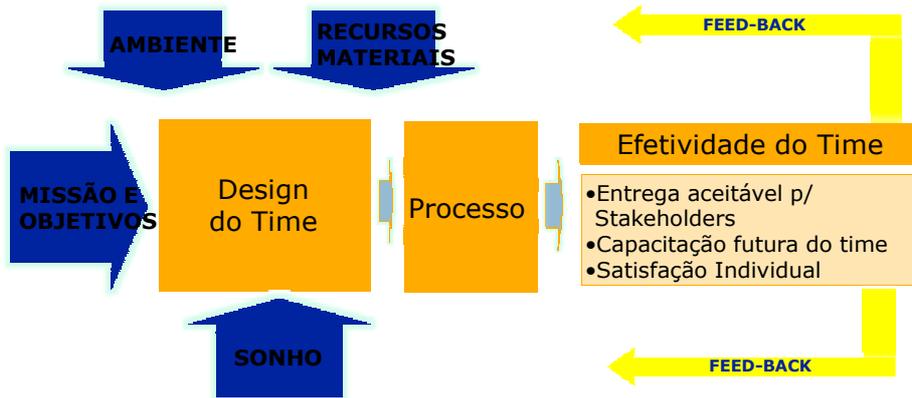
Prof. Leonardo D. Dias

Agenda

- **Meritocracia**
- **Comunicação**
- **Times de Alto Desempenho**
 - Ciclo de vida do time
 - Formação de times de software
 - Time trabalhando efetivamente
 - Manutenção de times
- **Introdução a gerência de projetos - PMBOK**

Performance do time

Como Criar Times de Alto Desempenho



MERITOCRACIA

Meritocracia

- ▣ Modelo de avaliação de profissionais pelo mérito na realização do trabalho
- ▣ Base para o desenvolvimento pessoal (salário e promoções)
- ▣ Valoriza a realização de metas
- ▣ Leva em consideração o empenho pessoal e coletivo (projeto, área, divisão, etc)
- ▣ Necessita de metodologia de gestão de desempenho (como o Balanced Scorecard)
- ▣ Premia o melhores
- ▣ Penaliza os piores
- ▣ Motiva a equipe, porém pode parecer um modelo cruel
- ▣ Case GE – Jack Welch: 20 / 70/ 10

Meritocracia – Remuneração

Composição da remuneração	
O peso de salário-base, benefícios e bônus nos ganhos, por nível hierárquico	
Presidência	
Incentivo de curto prazo	42%
Salário base	40%
Incentivo de longo prazo	11%
Benefícios	7%
Diretoria	
Salário base	57%
Incentivo de curto prazo	24%
Benefícios	14%
Incentivo de longo prazo	5%
Alta Gerência	
Salário base	64%
Incentivo de curto prazo	19%
Benefícios	17%
Gerência	
Salário base	67%
Benefícios	17%
Incentivo de curto prazo	16%
Operacional	
Salário base	52%
Benefícios	43%
Incentivo de curto prazo	5%
Fonte: Hay Group	

Meritocracia – Remuneração

O incentivo fez a diferença

Evolução dos salários e dos salários com incentivos comparados à inflação

Aumento em relação à inflação

Salário + incentivos **21%**

Salário **7%**

1995 - 2006	Salário + incentivos 202%
1995 - 2006	Salário 167%
1995 - 2006	Inflação (INPC) 149%

Fonte: Hay Group

Quanto os bônus cresceram

Número de salários extras pagos entre 1999 e 2006 por nível hierárquico

Diretoria

3 1999	3,8 2001	3,6 2003	4,5 2005	5,8 2006
-----------	-------------	-------------	-------------	-------------

Crescimento: **93%**

Alta Gerência

2,2 1999	2,6 2001	2,5 2003	3,3 2005	4 2006
-------------	-------------	-------------	-------------	-----------

Crescimento: **82%**

Gerência

1,7 1999	2 2001	2 2003	2,5 2005	3,1 2006
-------------	-----------	-----------	-------------	-------------

Crescimento: **82%**

Fonte: Hay Group

COMUNICAÇÃO

- Definição de comunicação
 - Dicionário Houaiss Mais de 30 definições

- ▣ substantivo feminino
- ▣ ato ou efeito de comunicar(-se)
- ▣ 1 ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta
Ex.: <a c. entre uma base terrestre e um míssil> <a ciência tenta manter c. com os golfinhos>
- ▣ 1.1 Rubrica: comunicação.
processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações, transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos, são codificadas na fonte e decodificadas no destino com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais etc.

- ▣ Comunicação é percepção
- ▣ Comunicação é expectativa
- ▣ Comunicação produz demandas
- ▣ Comunicação e informação são diferentes e certamente em sua maior parte opostos – ainda que sejam interdependentes

Peter Drucker – Fundamentos da comunicação
The Essencial Drucker – Functioning Communications

Percepção, expectativa, demanda

- “Nós percebemos, via de regra, o que nós esperamos perceber.” (Peter Drucker)
- O “não esperado” não é o que importa e não é recebido como um todo, ignorado ou mesmo mal entendido.
- A mente humana tenta armazenar as informações em quadros de expectativas.
- A mente humana resiste a mudanças de pensamento, ou seja, perceber aquilo que não esperava ou não perceber aquilo que esperava.
- É possível alertar a mente que o fato é contrário a expectativa, mas primeiro precisamos saber o que esperamos perceber e requer que haja um sinal inconfundível – “Isto é diferente”, ou seja, um choque que quebra a continuidade.
- Portanto, é interessante que antes da comunicação saibamos o que o receptor espera ver e ouvir. Somente então saberemos se a comunicação poderá utilizar suas expectativas ou se há necessidade de um choque de alienação.
- Comunicação sempre demanda algo ou alguém e se encaixar com as aspirações, valores e propósitos do recipiente, ela é poderosa
- Porém se a comunicação for além das aspirações, valores e propósitos do recipiente, ela poderá não ser absorvida.

Comunicação

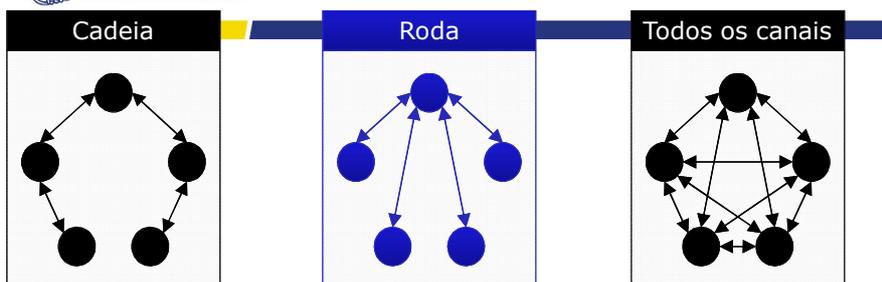
Comunicação e Informação

- ▣ Comunicação é percepção
 - Pode não depender de informação
- ▣ Informação é lógica
 - puramente formal e sem meios
 - Impessoal assim como interpessoal.
 - Livres de componentes humanos (emoções e valores, expectativas e percepções)
 - Informação necessita de comunicação

Comunicação – Para baixo e para cima

- ▣ Para baixo
 - Normalmente utilizada
 - Pouco funcional
 - Foco no que queremos dizer
 - Porém não necessita ser abandonada
- ▣ Para cima
 - Identifica o que o receptor espera receber
 - Não deve ser um trabalho por si só
 - Assume que as pessoas (subordinados) podem comunicar-se, porém é difícil ver subordinados fazerem algo que o superior não faz
 - Saber ouvir é o ponto de partida

- ▣ Redes de comunicações
 - Canais pelo qual a informação flui
 - Pode ser FORMAL
 - Comunicação relacionada com o trabalho e pode seguir a cadeia de autoridade
 - Importante registro de evidências da comunicação
 - Importante que o retorno também feito pelo mesmo meio ou por um meio formal adequado, mas não exclusivamente (email recebido, resposta por email, etc)
 - Ou pode ser INFORMAL
 - Rede de rumores
 - Conversas em grupos de afinidades



Rede de pequenos grupos e o critério de eficácia			
Critério	Redes		
	Cadeia	Roda	Todos os canais
Velocidade	Moderada	Rápida	Rápida
Acurácia	Alta	Alta	Moderada
Emergência de um líder	Moderada	Alta	Nenhuma
Satisfação dos membros	Moderada	Baixa	Alta

Fonte: Stephen P.
 Robbins -
 Comportamento
 Organizacional

GESTÃO DO TEMPO

Dedicação total ao patrão

Pesquisa feita com presidentes das 500 maiores empresas do país mostra que a competição e a tecnologia aumentaram a carga de trabalho nos últimos 20 anos

Quantas horas, em média, o(a) senhor(a) trabalha por dia?

Até 8 horas	0
9 horas	8%
10 horas	22%
11 horas	24%
12 horas	24%
13 horas ou mais	22%

Comparada com sua jornada de 20 anos atrás, a atual aumentou:

5 horas ou mais	7%
4 horas	13%
3 horas	25%
2 horas	30%
1 hora	15%
Não aumentou	10%

Qual o principal fator que o(a) leva a trabalhar tantas horas?

Competição entre empresas	40%
Tecnologia que permite estar conectado o tempo todo	35%
Competição com outros profissionais	16%
Medo de perder o emprego	0
Nenhuma das alternativas	9%

Quantas horas, em média, dorme por noite?

5 ou menos	19%
6	36%
7	31%
8	10%
9 ou mais	4%

Se a semana tivesse 7 horas a mais, o que faria com esse tempo extra?

Passaria mais tempo com a família	46%
Praticaria mais esporte	25%
Viajaria	15%
Estudaria	7%
Trabalharia	7%

Comparada com sua jornada de dez anos atrás, a atual aumentou:

5 horas ou mais	6%
4 horas	15%
3 horas	22%
2 horas	33%
1 hora	19%
Não aumentou	5%

Quantos fins de semana por mês o(a) senhor(a) trabalha, em média?

Todos	9%
3	17%
2	36%
1	28%
Nenhum	10%

Usa o celular e/ou e-mail para resolver questões de trabalho nas horas livres?

Com muita frequência	37%
Sempre	32%
Com pouca frequência	26%
Nunca	5%

Quantos dias de férias tem por ano?

7 ou menos	12%
De 8 a 10	20%
De 11 a 14	20%
De 15 a 20	38%
De 21 a 30	10%

Já teve algum problema sério de saúde?

Sim	16%
Não	84%

Gestão do tempo

Como trabalhar menos

1. Evite desperdício de tempo em reuniões	Vá preparado para os encontros, trate apenas dos assuntos necessários e procure reunir o menor número de pessoas ao mesmo tempo
2. Use a tecnologia para ajudá-lo	Internet, celular e computador podem ser aliados, desde que usados com disciplina. Evite ligá-los nos fins de semana e nas horas vagas
3. Faça um planejamento detalhado de suas ações	Muita gente fica horas a mais no trabalho por não se organizar e tentar resolver algumas questões de improviso
4. Delegue mais funções a seus subordinados	Incentive-os a tomar decisões e crie um ambiente onde trabalhar em equipe seja mais importante do que dar ordens
5. Saiba em que situações sua presença é fundamental	Só participe de tarefas em que sua colaboração seja necessária. Tomar parte em todas as decisões pode soar como insegurança

Fonte: Revista Exame

Gestão do tempo

- ▣ Apontamento do trabalho (Time sheet)
 - Jogo limpo
 - Fundamenta a realização do trabalho, gerando estatísticas
 - Produz estatísticas corretas
 - Evita surpresas
 - Avalia performance e carga de trabalho
 - Fundamenta aumentos
 - Pessoal (equipe)
 - Prazo (projetos e atividades)
 - Salário (motivação, performance e demanda)

Revista Você S/A Como montar a agenda

- Organizar Informações
- Planejar 10 minutos antes de iniciar o dia
- Avaliar o tempo gasto nas tarefas
- Fazer escolhas
- Ter horários livres
- Respeitar o ritmo
- Participar de fonecall, teleconferências ao invés de estar presente
- Morar perto do trabalho

Revista Você S/A Como fazer reuniões produtivas

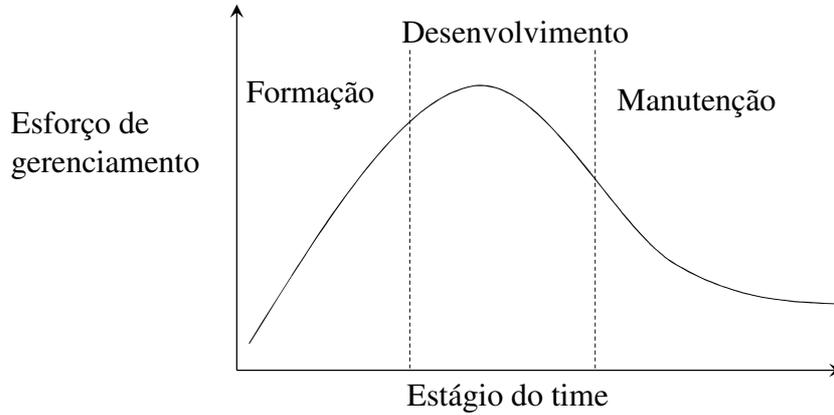
- Meia Hora é suficiente
- Convoque poucas pessoas
- Ajuste o foco (Pauta)
- Evite Reunião-surpresa
- Mande um representante

Revista Você S/A Como gerenciar a sobrecarga

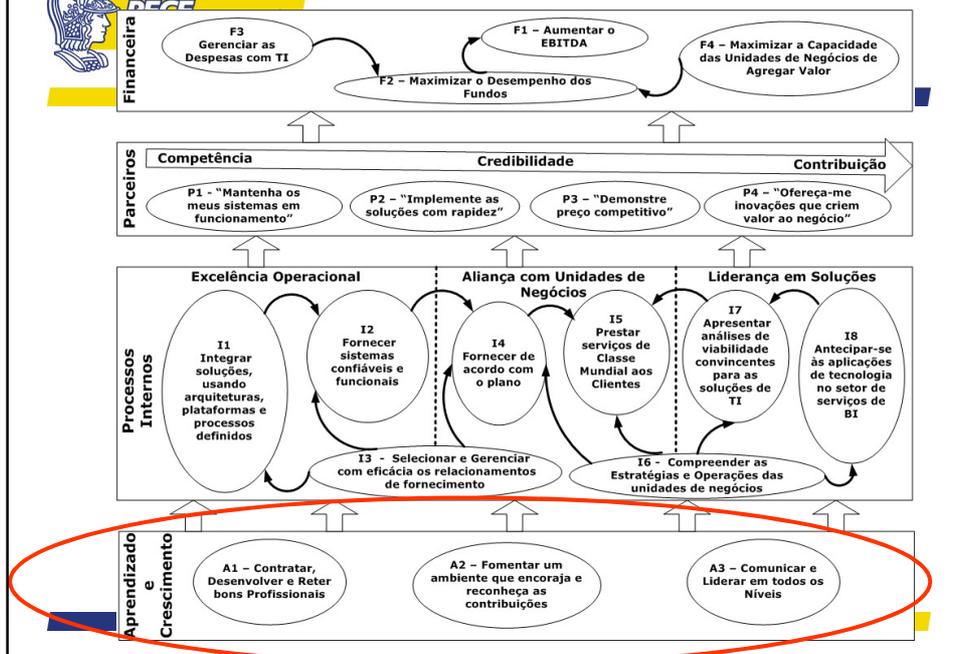
- Concentre-se no que gera mais valor
- Delege trabalho e também autoridade
- Exercite o desapego
- Desconsidere alguns telefonemas
- Saiba dizer "não" ou "mais tarde"
- Considere os imprevisível no planejamento

TIMES DE ALTA PERFORMANCE

Ciclo de Vida do Time



Performance do time



Formação de Times - I

- "...o melhor de cada área não garante o sucesso..."
- Recrute todos os conhecimentos técnicos necessários, exemplo:
 - Projeto de Banco de Dados
 - Especificação de projetos, programação e debugging
 - Projetos de rede e de telecomunicações
 - Arquitetura de aplicações e planejamento de alto nível
 - Levantamento de requisitos e especificação
 - Projetos de testes e scripts de teste
 - Setup e suporte de ferramentas
 - Projeto de aplicações industriais
 - Análise de problemas dos clientes
 - Solução de problemas dos clientes e follow-up
- Respeite a curva de aprendizado
- Defina o papel de cada membro de forma clara

Formação de Times - II

- Recrute as habilidades intra e inter-pessoais necessárias
 - Ambição
 - Nível de comprometimento com o time e com os membros do TIME
 - Comunicação interpessoal
 - Gostos, desgostos e preconceitos
 - Experiência no trabalho com outros e com esse tipo de projeto
 - Atenção aos detalhes
 - Senso de urgência
 - Nível de energia
 - Comprometimento maior com assuntos não relacionados ao projeto
 - Maturidade e flexibilidade

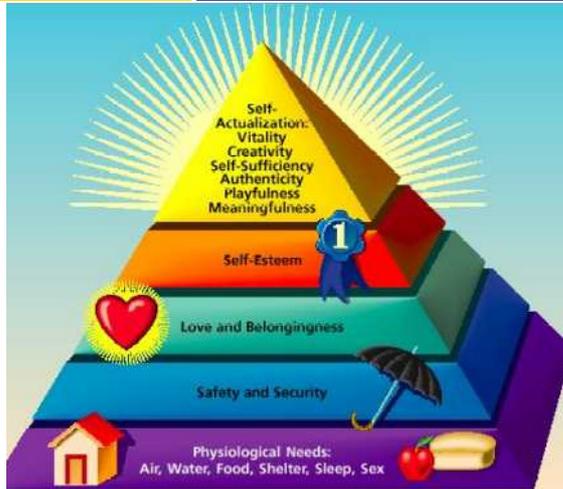
Desenvolvimento do Time

- "... não deve ser deixado isolado para crescer..."
- Tentativa e erro
- Trazer os membros do time juntos
- Monitoramento todo o tempo
- Conseguir dados informais.

Manutenção do time

- Em seguida, atividades que são necessárias durante a o ciclo de vida de um time. Como fazer para:
 - Recompensar os membro do time
 - Punir os membro do time
 - Tratar os atritos do time
 - Aumentar o número de membros

Motivação



Sentido da vida,
Autenticidade,
atualização pessoal

Auto-estima

Amor, pertences

Segurança, saúde

Necessidade fisiológicas

Exercício

1. Motivação é um dos fatores mais importantes para o sucesso do gerenciamento de equipes de projetos. Muitos gerentes assumem de maneira errônea que salário e dinheiro são as melhores formas para se motivar.

Dê 10 maneiras para motivar o time além de dinheiro

- leonardoddias@gmail.com

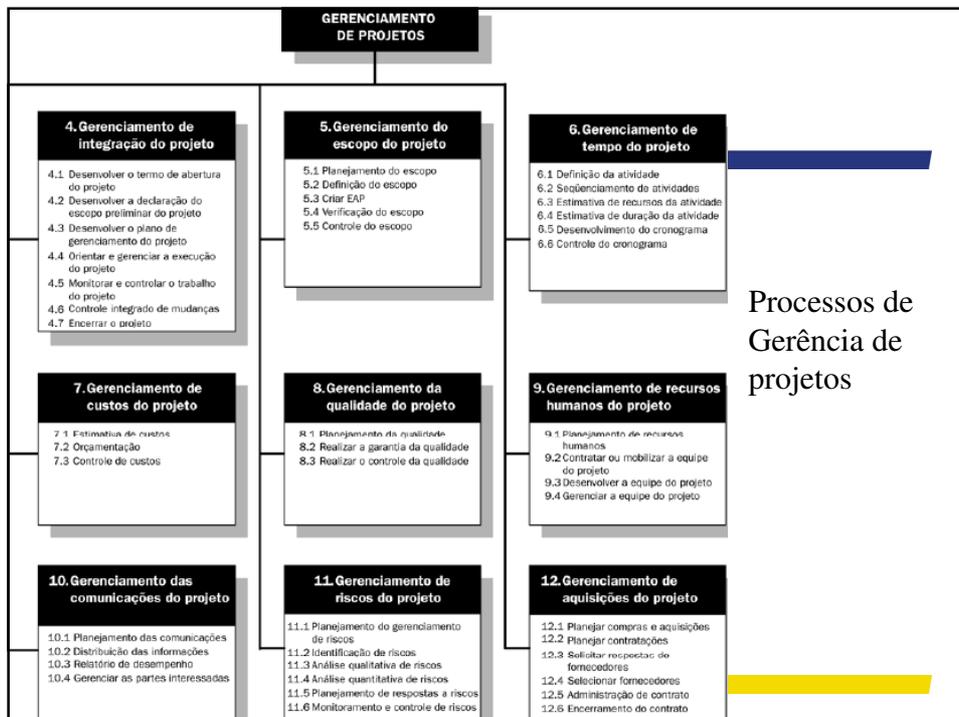
Possíveis respostas

1. Maior responsabilidade
2. Maior liberdade para execução de tarefas
3. Fornecimento de bons equipamentos
4. Cursos de especialização
5. Promoção
6. Horário flexível
7. Prêmios
8. Férias extras
9. Preocupação com o bem estar do funcionário
10. Lanche durante o expediente
- 11....

Gerência de Projetos

- PMBOK – Project Management Body of Knowledge
- O que é um projeto
"Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo."
- O que é gerenciamento de projetos?
*"O gerenciamento de projetos é a **aplicação** de **conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas** às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos"*
- Portfólio de projetos = Conjuntos de projetos
- PMO – Escritório de Projetos (Project Management Office)

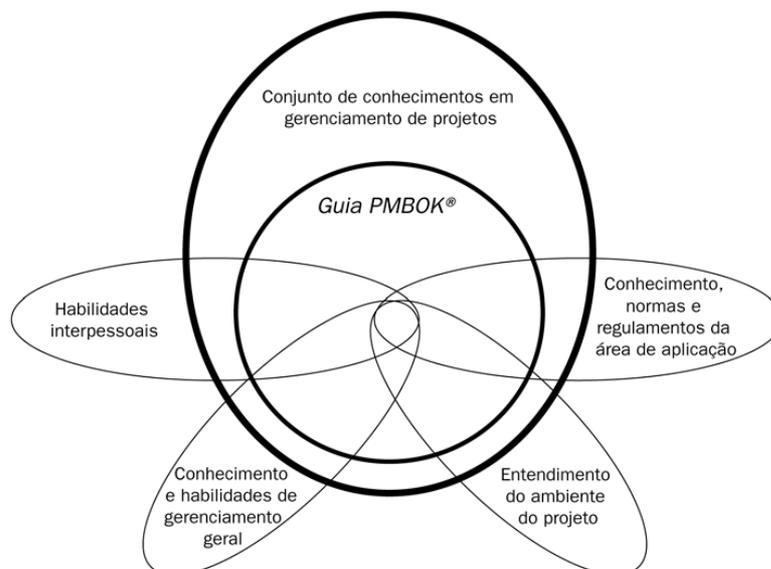
- Dividido em 3 Seções
 1. Estrutura do documento
 2. Contexto da Gerenciamento de projetos
 - Grupo de processos de iniciação
 - Grupo de processos de planejamento
 - Grupo de processos de execução
 - Grupo de processos de monitoramento e controle
 - Grupo de processos de encerramento.
 3. Processos de Gerência de projetos



Exemplos de Habilidades para gerência de projetos

- Organizar o projeto do início ao fim
- Conhecer os processos de gerência de projetos
- Estruturar plano de contingência para trabalhar sobre pressão
- Fazer com que o time aprove e apóie o plano
- Colocar objetivos mensuráveis
- Motivar o time
- Ajudar a resolver os problemas do time
- Utilizar recursos disponíveis
- Eliminar desperdício de dinheiro e tempo
- Medir o desempenho do time
- Utilizar, também, sistemas informais para resolver as necessidades do projeto
- Comunicar-se com todos os envolvidos no projeto
- Escutar o que outros tem a dizer

Áreas de especialização necessária



Exercício II

Você é o administrador de Redes da TriStar Manufaturas. Sua rede atualmente consiste de 2 Windows 2000 servers e 287 windows 2000 Professional. A maioria das estações são Pentiums III 1GHz com 128mb de memória. Os usuários reclamam constantemente que a rede e seus computadores e as novas aplicações sempre dão problemas e são muito lentas. A Gerência perguntou sua opinião sobre a tecnologia e o que poderia ser feito para melhorar a situação. Você decidiu em fazer um *upgrade*. Você recomendou novos hardware e softwares

Hardware XXX

Software YYYY

Sua apresentação para o upgrade do hardware da companhia foi bem sucedida e a diretoria decidiu em prosseguir. Eles concordaram que vocês seria o gerente de projetos para a upgrade das máquinas e você poderia pegar 15 pessoas para o sua equipe de projeto.

A equipe de projeto e seu *sponsor* tiveram uma reunião de *kickoff* muito boa, todos acharam que foi boa. Bem, todos menos Peter Abbotm, o engenheiro da companhia, infelizmente, seu chefe direto. Peter não está muito empolgado com seu projeto e ele pensa que a tecnologia não vai ter relação direta com a melhoria do trabalho das pessoas. Sua tarefa como Gerente de Projetos GP, é lidar com Peter em diferentes cenários

Exercício II (Cont)

1. Peter acha que este projeto toma muito tempo e que o time deveria estar realizando atividades mais produtivas.
2. Peter é o responsável pelo laboratório de testes e não explicita quando você poderá utilizá-lo para realizar os testes.
3. Peter está discutindo muito com o time e diminuindo a moral. Além disso, ele vive criticando o projeto para os membros do time.
4. Existem dias que Peter é insuportável. Hoje é um dia destes, ele até fez Ana chorar simplesmente porque ela havia cometido uma pequena falta no trabalho que estava executando.

Exercício II Resposta – Cenário 1

- Levaria o Peter ao ambiente de trabalho onde os velhos computadores causam grandes impactos na produtividade
- Esclareceria as vantagens que o Projeto irá trazer
- Alinharia os objetivos de Peter com os objetivos do Projeto
- Suportaria o Projeto com alguns Estudos de Caso que demonstram essas vantagens

Exercício II Resposta – Cenário 2

- Mostraria ao Peter o cronograma do Projeto e a fase atual
- Explicaria que muitas tarefas dependem do laboratório de testes estar disponível
- Demonstraria que o atraso na fase de testes causaria um estouro no orçamento que será reportado ao “patrocinador” do projeto
- Alertaria que a causa do atraso seria registrada no relatório semanal de status do projeto, o que acarretaria numa péssima imagem da situação

Exercício II Resposta – Cenário 3

- Pediria ao Peter que se houvesse alguma questão em relação aos membros do projeto que fosse passado diretamente a mim
- Explicaria a ele que como Gerente de Projeto, essas questões deveriam ser reportadas a mim para análise das medidas a serem tomadas e melhoria da equipe
- Informaria que os membros da equipe se sentiram frustrados e confusos em receber críticas dele

Exercício II Resposta – Cenário 4

- Conversaria com os membros da equipe para evitarem atritos com Peter, principalmente nesses dias
- Pediria aos membros da equipe que não se abalassem muito com essas atitudes de Peter
- Particularmente conversaria com Peter e pediria que os problemas da equipe fossem passados diretamente a mim
- Explicaria ao Peter as conseqüências de suas atitudes em relação à motivação e produtividade da equipe de projeto.

Exercício III

Roberto é o GP da Companhia Jack's Software Training Corp. Ele está gerenciando o projeto de entrega de Palms e aplicativos móveis aos 720 funcionários dos escritórios que ficam por todo os EUA. Seu plano era que os Palms fossem entregues no escritório central de Tampa, Florida, onde a equipe de projeto poderia configurá-los segundo da política de segurança da empresa e então enviar para os escritórios que estão espalhados pelo país.

O projeto havia sido planejado para entrega dos Palms em cada um dos sete escritórios por vez. Infelizmente o fornecedor dos Palms atrasou a entrega. Ocorreu a entrega em somente um dos escritórios da companhia e o projeto terminará em uma semana.

De repente um entrega gigantesca de Palms feita pelo fornecedor chega ao Escritório de Roberto e agora ele tem 480 Palms; Sua equipe precisa conferir o hardware, instalar os software necessários e fazer as configurações e enviar para as cidades que estão faltando.

- a) O que Roberto deve fazer primeiro
- b) O que Roberto deve falar para a Gerencia
- c) Existe algo que Roberto poderia ter feito antes para evitar essa situação.
- d) Que passos Roberto precisa fazer para completar o projeto.

Resposta Exercício III

- A)
 - Reunir equipe e gerência para achar uma solução
 - Tomar decisão rapidamente
- B)
 - Explicar claramente a situação
 - Não culpar ninguém
 - Saber que ele é o responsável, pois é o gerente
- C)
 - Deveria ter os Palms antes de iniciar o projeto
 - Penalidades no contrato de compra para entregas atrasadas
 - Proatividade com o fornecedor para resolver o atraso
 - Plano de contingência
- D)
 - Planejar novamente
 - Validar o plano com alguém mais experiente
 - Estender o prazo
 - contratar pessoal extra para trabalhar durante a noite
 - Montar uma linha de montagem para instalação
 - Pedir para o time se esforçar porque eles são parte da solução

Performance do time

Como Criar Times de Alto Desempenho

