

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS - UNIS-MG
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

PRISCILA ALVES MUNIZ

N. CLASS.	M658.404
CUTTER	M963p
ANO/EDIÇÃO	2014

Proposta de um Modelo para o Gerenciamento de Pessoas em Projetos de
Tecnologia da Informação.

Varginha/MG
2014

FEPESMIG

PRISCILA ALVES MUNIZ

**Proposta de um Modelo para o Gerenciamento de Pessoas em Projetos de
Tecnologia da Informação.**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Bacharelado em Sistemas de Informação do Centro universitário do Sul de Minas – UNIS/MG, como pré-requisito conclusão do curso, sob orientação da Professora Leticia Rodrigues Fonseca.

**Varginha/MG
2014**

PRISCILA ALVES MUNIZ

**Proposta de um Modelo para o Gerenciamento de Pessoas em Projetos de
Tecnologia da Informação.**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Bacharelado em Sistemas de Informação do Centro universitário do Sul de Minas - UNIS/MG, como pré - requisito para obtenção do grau de bacharel pela Banca Examinadora composta pelos membros:

Aprovado em / /

Prof. Dra. Leticia Rodrigues da Fonseca

Prof. Esp. Rodrigo Franklin Frogeri

OBS.:

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a minha mãe Cinara e meu pai Cesar pelo apoio que sempre me deram, aos meus irmãos Eduardo e Andre, aos meus amigos Luciano, Bruno e Carine. Agradeço Também a orientadora Letícia, a prof(a) Ana Amélia e aos professores e funcionários do UNIS.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar uma metodologia para auxiliar os gerentes de projetos a se aperfeiçoarem como líderes, não se preocupando somente com a área técnica, mas também com a área comportamental, analisando o valor de cada componente da sua equipe. A metodologia utilizada foi diversificada e ampla, incluindo questionários e entrevistas explorando amplamente a pesquisa bibliográfica. Este trabalho se divide da seguinte forma: A primeira parte contempla o gerenciamento de equipes, ressaltando a importância da equipe em um projeto, em seguida trabalha a postura do gerente em relação às suas equipes. O foco do presente trabalho é o gerenciamento de projetos na área de TI, abordando o PMBOK e algumas de suas boas práticas, e finalmente contempla a proposta de um modelo para gerenciamento na área de TI. Foram elaborados formulários, que foram respondidos por funcionários da área de TI. As respostas trouxeram uma devolutiva sobre a gestão destes gerentes, para que assim, estes possam fazer uma auto avaliação, baseada em dados efetivos. Os resultados poderão ser encaminhados para o setor de RH, que após avaliar os questionários, estarão aptos a tomarem as devidas providências. Desenvolveu-se um sistema web que agilizará o processo de avaliação dos gestores na área de TI.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de projetos. Postura do gerente. PMBOK. Gerenciamento de TI.

ABSTRACT

The objective of this work is to present a methodology to assist project managers to improve their skills as a leaders, not worrying only with the technical area, but also the behavioral area, analyzing the value of each component of your team. The methodology used was diverse and wide, including questionnaires and interviews broadly exploring the literature. This work is divided as follows: The first part includes the management teams, highlighting the importance of the team in a project, then he works the manager's stance towards about their teams. The focus of this work is the project management in the IT field, addressing the PMBOK and some of their best practices, and finally, contemplates a proposal for a model to management in the IT field. Forms were prepared, and answered by employees of IT area. The responses brought a feedback about the management of these managers, so that, they can do a self assessment based on actual data. The results will be forwarded to the HR sector, who after evaluating the questionnaires will be able to take the appropriate action. Developed a web system that will expedite the process of evaluation of managers in the IT field.

KEYWORDS: Project management. Posture manager. PMBOK. IT management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TI - Tecnologia da Informação	01
PMI - Project Management Institute.....	08
PMBOK - Project Management Body of Knowledge	08
EAP – Estrutura Analítica de Projetos	09
RH – Recursos Humanos	10
WEB - World Wide Web	12
HTML - Hyper Text Markup Language	13
PHP - Hypertext Preprocessor	13
ER – Entity Relationship	13
CDU - Use Case Diagram	13
DFD - Diagrama de Fluxo de dados	15

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
2.1 Gerenciamento de equipes.....	3
2.2 Postura do Gerente	5
2.3 Gerenciamento de Projetos de TI	6
2.4 Gestão de Projetos e o PMBOK	8
2.4.1 Gestão de Escopo	9
2.4.2 Gestão de Tempo	9
2.4.3 Gestão de Custo	10
2.4.4 Gestão de Qualidade.....	10
2.4.5 Gestão de RH.....	10
2.4.6 Gestão de Comunicação	11
2.4.7 Gestão de Riscos.....	11
2.4.8 Gestão de Aquisição	11
2.4.9 Gestão de Integração	12
2.5 Ferramentas Utilizadas	12
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADOS	17
4.1 Entrevista.....	17
4.2 Sistema Web.....	20
5. CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS	31
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO TRANSFORMADO EM UM SISTEMA WEB.....	33
APÊNDICE 3 – CASO DE USO – QUESTIONÁRIO GERENCIAL.....	36
APÊNDICE 4 – MODELO ER E CÓDIGO SQL – SISTEMA WEB.....	38
APÊNDICE 5 – DIAGRAMA DE FLUXO DE DADOS (DFD).....	39

1. INTRODUÇÃO

Foram levantadas nesta monografia, duas hipóteses a serem investigadas, a primeira é que uma empresa pode possuir um grau de maturidade elevado e possuir processos bem definidos, mas se os membros da equipe não estiverem motivados com o ambiente de trabalho, haverá um fracasso na entrega do produto ou serviço.

A segunda afirma que um funcionário de T.I. não é um robô, não é programado para realizar suas tarefas de maneira uniforme. É preciso que as tarefas designadas a ele estejam dentro de seu perfil, assim como é preciso que ele possua um bom relacionamento com demais membros, pois o relacionamento interpessoal pode influenciar na produtividade das equipes de trabalho.

Gerenciar projetos e desenvolvimento de software, por exemplo, pode ser realizado com o uso de *frameworks* ou metodologias. Através de um padrão definido nas empresas, é possível obter resultados específicos e desejados para aspectos técnicos. No entanto, não basta ter tais padrões, pois se a equipe envolvida não estiver motivada com o trabalho, os padrões técnicos não serão alcançados.

Esta é uma realidade vivenciada por um grande número de organizações de Tecnologia da Informação pelo mundo, pois funcionários possuem seus anseios, desejos e motivos, e caso não estejam dentro do esperado pelo membro do time, o rendimento será muito reduzido.

Sobral e Peci (2013, p. 510) alertam que: "além da contribuição para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, as políticas e práticas de gestão de pessoas têm impacto positivo no desempenho da organização".

Assim, as políticas e práticas influenciam diretamente na aprimorização das habilidades e competências dos colaboradores, contribuindo para a motivação e o desenvolvimento de cada funcionário.

A análise comportamental dos membros da equipe é um ponto muito importante a ser analisado, uma vez que através dela será possível conhecer os funcionários de uma forma mais humana. Para a execução de um projeto com prazo estipulado, com menor custo e maior qualidade, é imprescindível uma equipe coesa. Conforme escreve Maria Alice Pius (2008. p 13),

A gestão de custos de um projeto abrange os aspectos de estimativa de recursos, humanos, materiais, de equipamentos, bem como financeiros;

Orçamentários e de controle efetivo. Assim, se torna essencial conhecer os fatores que terão influência na determinação de custos, mesmo porque, o orçamento definido deverá ser o responsável pela realização completa do projeto... 85% dos resultados da qualidade dos produtos e/ou serviços são devidos ao resultado da aplicação das estratégias das empresas.

É necessário que cada gerente saiba como lidar com o funcionário de maneira peculiar, para possibilitar a obtenção do melhor de seu trabalho. Como diz George R. de C. Biller, (1991. p 26),

Quando a empresa propicia condições favoráveis de trabalho e de crescimento pessoal e profissional aos seus colaboradores, certamente irá estabelecer um moral elevado ao grupo, possibilitando, desta forma, uma maior produtividade. Valorizar os próprios talentos é a máxima da manutenção do quadro de colaboradores, que dão significativo retorno, quando o ambiente lhes é propício.

Portanto sem motivação humana, o projeto corre o risco de não atender as expectativas do cliente, por isso é preciso saber administrar e lidar com sentimentos, expectativas, desejos, e principalmente conhecer os desgastes advindos do relacionamento da equipe.

1.1 Objetivos

Atualmente, existem diversas metodologias voltadas para o aspecto técnico que norteiam os ambientes da Tecnologia da Informação. Porém, a intenção desta pesquisa é ressaltar a importância do papel comportamental tanto do gerente, quanto da equipe que irá desenvolver projetos.

Este projeto procura nortear o papel do gestor; as estratégias que podem ser utilizadas por ele; que posicionamento tomar para não prejudicar um funcionário e ainda como fazer tudo isso sem negligenciar as questões técnicas e econômicas da empresa.

Finalmente cria uma metodologia comportamental para auxiliar os gestores nos desenvolvimentos dos projetos na área de Tecnologia da Informação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gerenciamento de equipes

Na atualidade, com o surgimento de novas tecnologias e a globalização, a área de gestão está passando por modificações. Segundo Chiavenato (1999), os novos papéis da gestão de pessoas passaram de operacional e burocrático para estratégico, a curto prazo para longo prazo, administrativo para consultivo, foco na função para foco no negócio.

O gerenciamento de equipes é um fator primordial para o sucesso de qualquer empresa. Ainda que uma organização possua os melhores recursos tecnológicos, modelos de maturidade bem definidos, e políticas concisas com a missão da organização. Como escreve Buckingham (1999), quando as equipes não estão gerenciadas de uma forma adequada e sem motivação, não é possível alcançar os resultados desejados.

Para Armstrong (2011, p.55) :

O reconhecimento é um dos métodos mais eficazes para a motivação das pessoas. Elas precisam saber, não só até que ponto alcançaram bem os objetivos ou executaram sua tarefa, mas também que suas realizações foram valorizadas. O reconhecimento pode ser manifestado por um retorno positivo e imediato, reconhecendo o que foi realizado. Simplesmente, dizer obrigado e explicar por que pode ser o bastante. Também se reconhece as pessoas quando se ouve e atende às suas sugestões.

Para se criar um sistema com todas essas características é importante não só ter um grupo ótimo para a sua definição, como estruturar seu processo de análise com uma metodologia eficaz. É preciso também empregar técnicas criativas para usar o potencial do grupo em prol da busca pela melhor solução para a empresa.

Na opinião de Siqueira (2005), para que um grupo de pessoas tenha sucesso em uma análise das necessidades da organização, é preciso garantir três fatores primários: O grupo deve saber porque foi formado; O grupo deve possuir todas as informações necessárias para a identificação do problema; As equipes devem ter um ambiente organizacional que apoie o seu trabalho.

Gerenciar equipes não é somente ter um gerente, uma equipe de funcionários, e atribuir funções a cada um deles. É preciso conhecer cada um dos membros da equipe, compreender suas aspirações e motivações, entender suas qualificações técnicas, e suas habilidades interpessoais.

Segundo Armstrong (2008), existem quatro pontos chaves que devem ser seguidos para se obter o melhor gerenciamento das equipes de T.I. Existem algumas orientações básicas para se obter um melhor gerenciamento das equipes na área de TI, como a escolha de um membro para cada função, escolhe-se por seu talento, e não simplesmente por sua inteligência; Na definição das expectativas, é preciso definir as saídas esperadas, e não os passos para se alcançar as saídas; A motivação de um funcionário, foca-se nos seus pontos fortes, e não em suas fraquezas; Ao atribuir tarefas a um funcionário, deve-se atribuir a ele o papel correto no qual ele melhor se adapte, e não a tarefa que estiver disponível.

Esses pontos citados anteriormente são suficientes e necessários para um bom gerenciamento das equipes, pois abordam os principais aspectos comportamentais.

É necessário ao funcionário no ambiente de trabalho de TI, uma harmonia entre a diversidade e a criatividade, e não se deve negligenciar também o resultado da implementação, onde os mesmos terão espaço para exercer sua capacidade mental criativa e da inovação.

Um problema que afeta diretamente o desempenho da equipe é o foco no qual alguns gerentes têm como base: a obtenção de resultados para a empresa em detrimento da análise comportamental dos funcionários. Esse problema afeta diretamente a motivação dos funcionários, pois o que realmente importa são os resultados, sem saber de que forma será alcançado, o que pode implicar que pessoas estarão realizando tarefas com as quais não estão familiarizadas.

Da mesma forma, quando se define as expectativas a serem alcançadas, e não os passos para se chegar até lá, existe uma versatilidade nas atividades que um funcionário pode realizar, e dessa forma ele pode realizar atividades com as quais possui mais afinidade. Concernente a este assunto Armstrong (2008, p. 51) diz:

A motivação aumenta se as pessoas sentirem que são valorizadas. Isso significa investir em seu sucesso, confiando nelas e delegando-lhes poder, dando-lhes a oportunidade de envolver-se nas questões que lhe dizem respeito, mantendo-as plenamente integradas no conjunto, tratando-as com justiça e como seres humanos.

Motivar um funcionário através de seus pontos fortes representa um ganho de produtividade. Em vez de tentar trabalhar uma fraqueza que dificilmente será modificada, foca-se em suas forças, de forma a maximizar as habilidades (BUCKINGHAM, 1999).

2.2 Postura do Gerente

Costuma-se dizer que a liderança é um dom nato, não fabricado ou desenvolvido. Essa é uma afirmação bastante desencorajadora para quem não é líder de nascença. Ela pode ser verdadeira na medida em que as pessoas são visionárias, têm um carisma próprio e uma capacidade natural para impor sua personalidade aos outros. Entretanto, mesmo essas pessoas precisam desenvolver e cultivar essas características ao se verem diante de uma situação difícil para a liderança. De acordo com Michael Armstrong (2008, p. 103) :

As pessoas aprendem principalmente por meio da experiência. Portanto, vale a pena gastar um pouco de seu tempo planejando a experiência de qualquer pessoa com potencial para desenvolvimento.

Os mortais comuns não precisam se desesperar. Eles também podem cultivar suas qualificações naturais e desenvolver sua capacidade de liderança.

De acordo com Buckingham (1999), as dificuldades do gerenciamento podem ser contornadas, não importa o quanto seja necessário procurar por pessoas com talento específicos, cada uma das pessoas escolhidas possui seu próprio estilo, necessidades e motivações. Devido a isso, às vezes torna-se difícil gerenciar uma equipe na qual exista uma grande diversidade comportamental de seus membros.

Muitos gerentes controlam as pessoas através de sua maneira de realizar as coisas. Isso acontece, pois de acordo com seus pensamentos, existe um único melhor caminho de se realizar as tarefas, que é o seu próprio método. Portanto é imprescindível uma auto avaliação.

Cabe ao gerente de qualquer organização estar constantemente repensando seu papel como motivador e incentivador. A postura do líder contemporâneo passa pelo próprio exemplo e pela facilidade que o mesmo tem em "vender" suas ideias.

É importante que o gerente tenha consciência de que suas ideias devem contaminar seus liderados, mas é essencial que saiba que é seu próprio exemplo que fará com que seus subordinados o sigam. Ele é o mediador na condução dos processos organizacionais, necessita ouvir, refletir e buscar uma aplicação.

Quando o gerente transforma o esforço de seus liderados em resultados positivos, certamente, estará agregando seguidores motivados.

As metas devem ser estipuladas para que todos os integrantes da equipe possam atingi-las, sendo importante que o gerente saiba estabelecê-las, para que, todos cheguem ao objetivo

final juntos. Ao evidenciar apenas um ou dois funcionários, e apontá-los como exemplos, provoca desmotivação no restante da equipe.

2.3 Gerenciamento de Projetos de TI

De acordo com Kerzner (2007, p. 15), projetos são em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa. No mundo atual, os projetos tornam-se aparentemente cada vez maiores e mais complexos. "Alguns entendem que um projeto deve ser definido como uma atividade multifuncional, pois o papel de gerente de projetos tem-se tornado mais o de integrador do que o de um especialista técnico".

Segundo Fonseca (2012, p. 67):

O sucesso ou fracasso de um projeto está no gerente do projeto. Ele será o responsável por planejar, implementar e completar o projeto, iniciando seus trabalhos assim que o projeto começa. Normalmente, o gerente do projeto tem que controlar o escopo complexo, envolvendo centenas de pessoas, milhares de atividades.

Fonseca (2012) destaca que os gerentes de projetos dependem dos seus subordinados para distribuir esforços, eles conseguem sucessos, porque tem competências específicas, dependentes de um conjunto ampliado de fatores, e muitas vezes, estes fatores não tem necessariamente uma relação direta com as habilidades técnicas, como os gerentes funcionais.

Entre as habilidades, as seguintes são destacadas (FONSECA, 2012):

Habilidades nas comunicações

- Habilidade de escutar
- Habilidade de persuadir

Habilidades organizacionais

- Planejamento
- Estabelecimento de objetivos
- Análise

Habilidades no Gerenciamento do time

- Empatia

- Motivação
- Espírito de corpo
- Lealdade
- Ética

Habilidades de liderança

- Ser exemplo constante
- Energia
- Visão
- Delegação
- Atuação otimista

Habilidades internas

- Flexibilidade
- Criatividade
- Paciência
- Persistência

Kerzner (2007) salienta que a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.

Wazlawik (2013) ainda acrescenta que muitas vezes, após o planejamento, um projeto de software precisa ser executado durante um longo período de tempo. Assim, é papel do gerente garantir que variáveis de tempo, recursos, qualidade e escopo sejam mantidas nos valores esperados. Espera-se que riscos já tenham sido avaliados e existam planos para mitigá-los, responsáveis nomeados, recursos alocados, e que um processo de desenvolvimento já esteja perfeitamente definido. Resta executar o projeto e pode ser que nessa hora tudo comece a dar errado.

Para ele qualquer projeto mesmo ainda que bem planejado, pode não produzir o resultado esperado por vários motivos, tais como: erros da equipe, erros no próprio projeto, erros na concepção do processo ou, ainda, fatores imprevistos.

Essa falha pode decorrer por inúmeras razões, e até mesmo nos projetos mais elaborados e bem gerenciados, pois muitos fatores de incerteza estão envolvidos. Isso decorre principalmente do fato de que os executores do projeto são pessoas, e não máquinas, e de que um projeto não é um programa de computador que roda de forma previsível.

2.4 Gestão de Projetos e o PMBOK

Segundo o PMI (2008): "Um projeto é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados, conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos e estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade".

De acordo com Vargas (2005, p. 7):

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

Maximiano (2002) considera que todas as pessoas que participam de projetos, gerentes ou não, devem conhecer os princípios e as técnicas do gerenciamento de projetos, bem como aplicá-los. Isso porque mesmo os profissionais que não ocupam cargos de chefia são regularmente envolvidos em projetos e tais conhecimentos serão valiosos nessas ocasiões.

Referindo-se a importância da gestão de projetos nas organizações, Marcelino Diez ressalta que:

As empresas devem concordar quanto à importância estratégica da gestão de projetos, quanto ao fato de ela ter se tornado uma competência organizacional fundamental e quanto à importância do papel desempenhado pelo gerente de projetos no sucesso de um projeto. (DIEZ, [s.d], apud KERZNER, 2007).

Fonseca (2012) aponta que, diversas vezes, um projeto precisa ser subdividido em partes, que são chamadas de subprojetos, onde são responsáveis por fases específicas do projeto e quase sempre são terceirizadas. Também ressalta que um subprojeto desvinculado de um projeto não tem sentido, pois não pode ser tratado isoladamente.

Fonseca (2012, p. 18) ainda alerta que:

O termo programa é utilizado apenas quando vários projetos estão reunidos em um conjunto de benefícios ou estratégias comuns, podendo ter vida própria isoladamente. O único objetivo do programa é integrar projetos que têm missões e objetivos comuns. Um programa seria como um conjunto de pessoas que se reúnem com objetivos comuns, porém com vidas independentes.

De acordo com Gorges (2007, p. 7) muitas abordagens são utilizadas para gerencia de projetos. Nesta área, são aplicadas um conjunto de técnicas e práticas que são reconhecidas

em grande parte dos projetos e elas foram reunidas pelo PMI em um guia de Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, que se dá por nome PMBOK.

O PMBOK é um guia contendo boas práticas sobre gerenciamento de projetos, segundo Freitas (2013): PMBOK é a sigla para *Project Management Body of Knowledge* ou Guia de Conhecimento para Gerenciamento de Projetos criado pelo PMI (*Project Management Institute*). Em 1987 o PMI publicou um artigo sobre práticas para o gerenciamento de projetos e em 1996 transformou esse artigo na primeira versão do PMBOK.

Ele é baseado em processos e define entradas de documentos, realização de atividades através de ferramentas e práticas e saídas através de produtos ou entregas. É dividido em grupos de processos e áreas de conhecimento.

Vargas (2007) descreve o gerenciamento de projetos em termos de seus processos componentes. Esses processos podem ser organizados em nove grupos integrados:

2.4.1 Gestão de Escopo

O gerenciamento de escopo é composto por processos de planejamento, controle e monitoramento, através destes processos são desenvolvidos planos que supervisionam se o escopo está de acordo com o planejado, ou seja, estes processos asseguram a conclusão do projeto no prazo previsto. É uma das áreas mais visíveis do gerenciamento de projetos.

O PMBOK subdivide o gerenciamento de escopo em cinco processos que são: Coletar Requisitos; Definir o Escopo; Criar a EAP; Verificar o Escopo; Controlar o Escopo.

2.4.2 Gestão de Tempo

Área que engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. É uma das áreas mais visíveis do gerenciamento de projetos.

O gerenciamento de tempo, juntamente com o gerenciamento de custo, são as mais visíveis áreas do gerenciamento de projeto. A grande maioria das pessoas que se interessam por projetos têm como objetivo inicial controlar prazos, confeccionar cronogramas e redes etc.

O PMBOK subdivide o gerenciamento de tempo em seis processos que são: Definição da atividade; Sequenciamento de atividades; Estimativa de recursos da atividade; Estimativa de duração da atividade; Desenvolvimento do cronograma; Controle do cronograma.

2.4.3 Gestão de Custo

Saber gerenciar os custos é uma das principais condições para sobrevivência de uma organização, pois envolve os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto.

O gerenciamento de custos tem como objetivo garantir que capital disponível será suficiente para obter todos os recursos para se realizarem os trabalhos do projeto.

O PMBOK subdivide o gerenciamento de custos em três processos: Estimativa de custos; Oramentação; Controle de custos.

2.4.4 Gestão de Qualidade

As organizações tem utilizado amplamente a gestão de qualidade, pois a busca pelo reconhecimento da sua importância e excelência, tornou o uso deste tipo de gerenciamento indispensável.

A gestão de qualidade abrange os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o solicitado pelo cliente ou contratante.

O PMBOK subdivide o gerenciamento de qualidade em três processos que são: Planejar a Qualidade; Realizar a Garantia da Qualidade; Realizar o Controle da Qualidade.

2.4.5 Gestão de RH

A gestão de RH quando integrada em uma empresa, exerce um papel primordial na identificação de problemas de recursos humanos e na criação de soluções, pois ela engloba os processos requeridos para fazer uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto.

O gerenciamento de Recursos Humanos define os profissionais, hierarquia, responsáveis pelo projeto, disponibilizam treinamentos, integração, geração de conhecimento e procuram resolver os conflitos antes que o projeto seja prejudicado por eles.

O PMBOK subdivide o gerenciamento de RH em quatro processos: Desenvolver o Plano de Recursos Humanos; Mobilizar a Equipe do Projeto; Desenvolver a Equipe do Projeto; Gerenciar a Equipe do Projeto.

2.4.6 Gestão de Comunicação

Área que engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas. De acordo com Prikladnicki e Orth (2009):

A gerência das Comunicações inclui os processos necessários para garantir a apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e descarte das informações do projeto.

Os gerentes levam muito tempo em comunicação e na maioria das vezes não observam o impacto que a comunicação realizada de forma adequada pode implicar de forma positiva em um projeto. O processo de comunicação pode ser considerado tão importante quanto qualquer outro processo da organização (DALMO, 2011).

2.4.7 Gestão de Riscos

Os processos de planejamento, organização e controle de um projeto, existem para minimizar riscos.

Qualquer valor que afete o projeto dentro de sua distribuição normal pode ser considerado um risco.

A gestão de riscos visa planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto.

Gerenciamento de Riscos possibilita também a oportunidade de melhor compreender a natureza do projeto, envolvendo os membros do time de modo a identificar e responder as potenciais forças e riscos do projeto e responder a eles, geralmente associados a tempo, qualidade e custos.

2.4.8 Gestão de Aquisição

De acordo com o Guia PMBOK (2013) o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos primordiais para a compra e aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

A gestão de aquisição abrange os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora. Também conhecido como gerenciamento de suprimentos ou contratos.

Para Vargas (2005, p. 99) "O gerenciamento das aquisições tem como objetivo dar garantia ao projeto de que todo elemento externo participante do projeto irá garantir o fornecimento de seu produto, ou serviço, para o projeto".

É importante ressaltar que um dos elementos fundamentais quando nos referimos as aquisições, é o Contrato, pois através dele se tem um documento legal entre quem compra e quem fornece, gerando obrigações entre as duas partes.

2.4.9 Gestão de Integração

O guia do PMBOK (2013) descreve que na gestão da integração de um projeto, são incluídos processos e atividades necessários para identificar, combinar, coordenar e definir inúmeros processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento.

A gestão de integração engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequados, coordenados e integrados, garantindo que o seu topo seja sempre beneficiado.

O processo de integração do projeto consiste em garantir que todas as demais áreas estejam integradas em um todo único. Seu objetivo é estruturar todo o projeto de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto.

A gestão de integração esclarece onde e quando concentrar recursos e esforços, resolvendo problemas antes de se tornarem críticos e ainda coordena o trabalho para se obter sucesso no projeto.

2.5 Ferramentas Utilizadas

Para o site web desenvolvido nesta pesquisa, foram utilizadas diversas ferramentas, são elas:

A linguagem WEB, que segundo Conway (2002): É a sigla para *Hyper Text Markup Language* e é a língua mais importante do *World Wide Web*, ou simplesmente Web, foi concebida em 1983.

O HTML não é uma linguagem de programação, é uma linguagem de marcação, serve para mostrar um conteúdo estático sem permitir que se insira lógica no código. Para inserir lógica nas páginas, somente é possível usando uma linguagem de programação.

A linguagem PHP (*Hypertext Preprocessor*), é abordada por Quierelli (2012) como: Uma linguagem de programação de computadores interpretada, livre e muito utilizada para gerar conteúdo dinâmico na Internet, além disso, seu uso com os mais variados bancos de dados a torna muito produtiva. porém na hora de mostrar o conteúdo o mesmo deverá ser apresentado em HTML, assim se tem a importância em conhecer HTML para programar para a Internet.

A linguagem PHP para ser utilizada precisa necessariamente de um servidor Web que é um programa que atende as requisições do cliente e devolve seu conteúdo. Um dos servidores Web mais utilizados atualmente é o "Apache" que é livre, e roda na maioria dos servidores de internet.

O Apache foi utilizado como servidor web para o desenvolvimento do site nas linguagens PHP e HTML, com o banco de dados MySQL, e segundo Lobo (2008): É um banco de dados robusto, que compete com os grandes do mercado e tem como vantagem suas licenças: uma delas permite que ele seja utilizado gratuitamente, uma segunda, que deve se pagar, permite que o MySQL seja distribuído junto com outros softwares para seus clientes, permitindo que eles tenham um banco de dados robusto sem que precisem pagar nada por isso.

De acordo com Cipriano (2005): Toda a estrutura lógica de um banco de dados pode ser expressa graficamente por um diagrama ER usando símbolos simples, como retângulo, linha, circunferências, pastilhas e flechas. Os modelos de dados físicos são usados para descrever os dados para o nível mais baixo possível.

Entre os modelos lógicos com base em objetos, um dos mais utilizados é o diagrama ER. Este modelo baseia-se na percepção da realidade como uma coleção de objetos básicos (entidades) e as relações entre esses objetos.

Os casos de uso (CDU), tem como função instruir o usuário sobre as funcionalidades do sistema, ou seja, nele são descritos passos que o usuário deve seguir para se poder utilizar

o sistema. Os casos de uso podem ser utilizados como documentação para os usuários, assim como para um documento de requisitos.

Finalmente o Diagrama de Fluxo de dados (DFD), apresenta uma visão estruturada da do sistema em forma de gráfico, ele é muito importante para indicar as entradas e saídas do sistema e informar quando e onde serão armazenados os dados contidos no sistema.

3. METODOLOGIA

A finalidade deste trabalho é gerar um conhecimento que possibilite o gerenciamento de equipes baseadas no comportamento dos vários tipos de pessoas envolvidas com a área de Tecnologia da Informação.

Como forma de obter um melhor entendimento sobre as metodologias que serão utilizadas adotou-se a pesquisa bibliográfica. Como explica Elisabete Pádua (2004, p. 60):

Pesquisa bibliográfica é fundamentada nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia; sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do seu tema de pesquisa. Importante também é registrar qualquer ideia crítica ou conjectura pessoal, para posterior verificação.

Esta forma de pesquisa tem como vantagem a investigação de vários documentos de forma ampla, como: sites, livros, revistas e vídeo conferências.

Concernente ao método de procedimento, foi utilizada a pesquisa descritiva, uma vez que tem por estrutura o registro de diversos autores.

Quanto a sua natureza, tem caráter qualitativo e quantitativo, o qualitativo enfatiza classificações e análises dissertativas, já o quantitativo enfatiza resultados numéricos em forma de porcentagem.

O gerenciamento de equipes estudado, será realizado em etapas diferentes.

A primeira etapa é pesquisar os aspectos comportamentais mais importantes para o ambiente de Tecnologia da Informação. Os aspectos que devem ser levados em consideração são o ambiente no qual o funcionário se encontra, a motivação que ele possui nesse ambiente, o tipo de trabalho do qual essa pessoa faz parte, e as recompensas que ela espera como resultado do trabalho.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizada uma entrevista com dez funcionários de uma empresa de pequeno porte, anônima, de desenvolvimento de sistemas, buscando identificar a visão dos funcionários em relação ao seu gerente. Mais uma vez confirmou-se que os gerentes de TI priorizam a área técnica em detrimento as pessoas. Esta entrevista colaborou na aprimoração do projeto aqui desenvolvido.

A etapa seguinte foi a realização desta entrevista com os funcionários (Apêndice 1). Essa etapa visa estabelecer um padrão de resultados, um ponto em comum entre os gestores e os funcionários. Os resultados obtidos então serão utilizados para a elaboração do relatório comportamental.

O relatório será utilizado para a elaboração de requisitos para elaborar um modelo de gestão em equipes de T.I.

Após a análise das entrevistas e do relatório, será possível estabelecer linhas de base que meçam os seguintes aspectos comportamentais no ambiente de trabalho: Fatores de sociabilidade, fatores de recompensas, fatores motivacionais, e fatores técnicos comportamentais.

No decorrer desta pesquisa foi também elaborado um questionário web, com dez questões auto avaliativas (Apêndice 2), que quando preenchido por gestores da área de TI, avaliam em forma de porcentagem sua gestão, apresentam seus pontos fortes e fracos, e logo após são disponibilizados links contendo orientações que o auxiliarão em seus pontos fracos.

Para desenvolver o questionário web, foram utilizadas as linguagens de desenvolvimento PHP e HTML e o banco de dados MySQL.

No desenvolvimento da monografia será utilizada a pesquisa aplicada, havendo o procedimento de uma entrevista em um ambiente organizacional, levantamento de informações e estudo de comportamentos. Conforme define Paulo Fulgencio (2007, p. 476):

Pesquisa aplicada é uma investigação original concebida pelo interesse em adquirir novos conhecimentos. É, entretanto, primordialmente dirigida em função de um objetivo prático específico. A pesquisa aplicada é realizada ou para determinar os possíveis usos para as descobertas da pesquisa básica ou para definir novos métodos ou maneiras de alcançar um certo objetivo científico e predeterminado.

Ao final deste trabalho, há uma análise e interpretação dos resultados baseados em pesquisas bibliográficas, acompanhadas de entrevistas formais e informais.

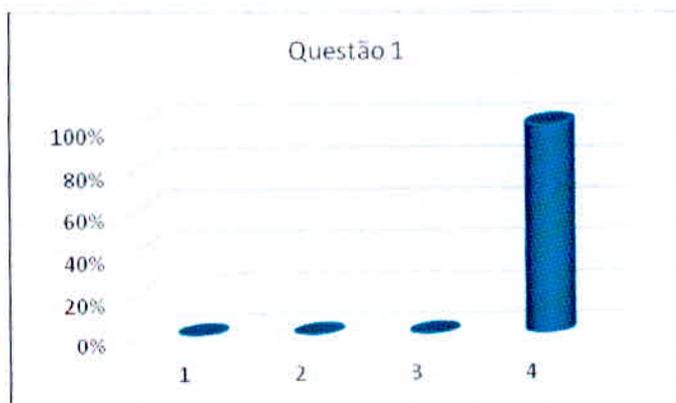
4. RESULTADOS

4.1 Entrevista

Após entrevista formal, informal, o formulário respondido por funcionários e as diversas leituras destacou-se a problemática no gerenciamento, a priorização dos gestores de T.I com área técnica e busca de resultados, dando uma menor importância aos funcionários.

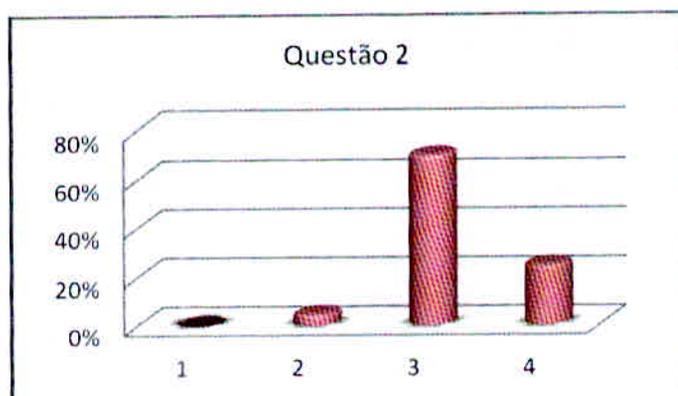
Seguem-se amostras do resultado de uma pesquisa realizada com dez funcionários em uma empresa de pequeno porte.

Quando entrevistados, na sua totalidade os funcionários mostraram-se "nem um pouco à vontade" para expressar suas preocupações ao seu gerente, dentre alguns fatores, destacam-se a falta de interesse do gerente, menosprezando a opinião do funcionário, e o medo nutrido pela constante possibilidade da perda do emprego.



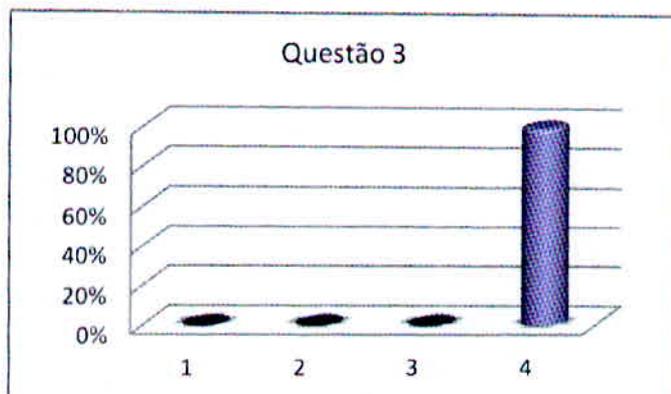
1. Muito a vontade
2. Moderadamente a vontade
3. A vontade
4. Nem um pouco a vontade

No quesito interação com o gerente, setenta por cento dos entrevistados gostariam de interagir "um pouco menos" com seu gerente.



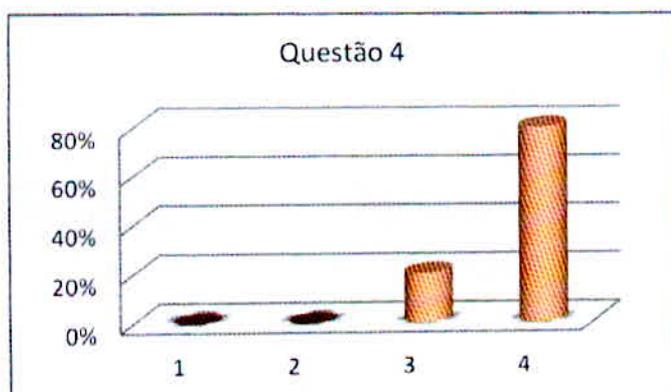
1. Um pouco mais
2. Na mesma quantidade
3. Um pouco menos
4. Muito menos

Cem por cento dos entrevistados não acreditam que a prioridade do gestor seja o funcionário, conforme estudos pautados nesta pesquisa, onde especifica que para grande parte dos gerentes existe apenas um único caminho para se realizar as tarefas: seu próprio modelo.



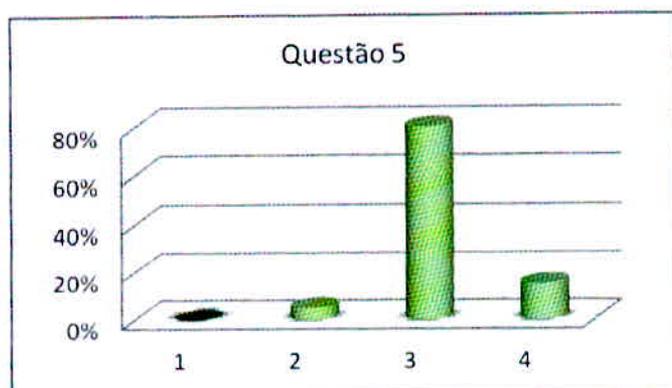
1. Muito
2. Moderadamente
3. Pouco
4. Nem um pouco

Oitenta por cento dos funcionários pontuaram não ver clareza nas explicações do gerente, quanto aos planos de negócio da empresa.



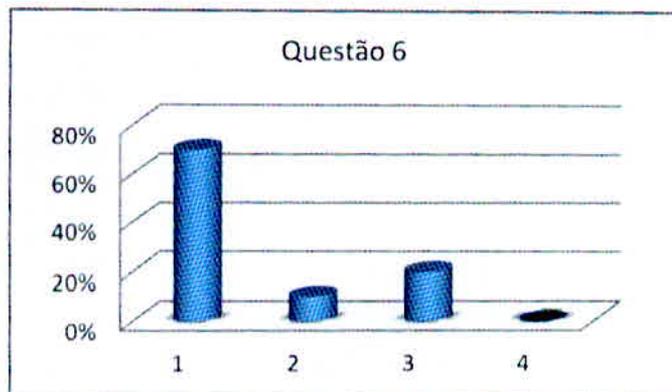
1. Muito claro
2. Moderadamente claro
3. Pouco claro
4. Nem um pouco claro

Quanto à comunicação, foi detectado por oitenta por cento dos entrevistados que quando ocorrem mudanças nos planos, o supervisor apenas "de vez em quando" comunica ao grupo.



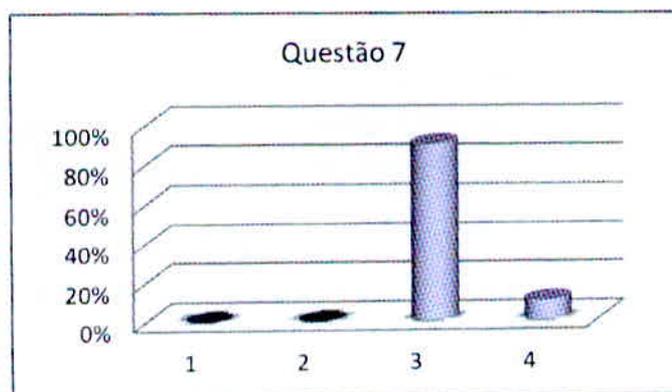
1. Sempre
2. A maior parte das vezes
3. De vez em quando
4. Nunca

Com relação à compreensão dos funcionários sobre o gasto dos gerentes ao cumprir metas, sessenta por cento acredita que é gasto "muito" dinheiro no cumprimento das metas a curto prazo, (embora os funcionários emitam parecer rapidamente, sem total conhecimento de causa).



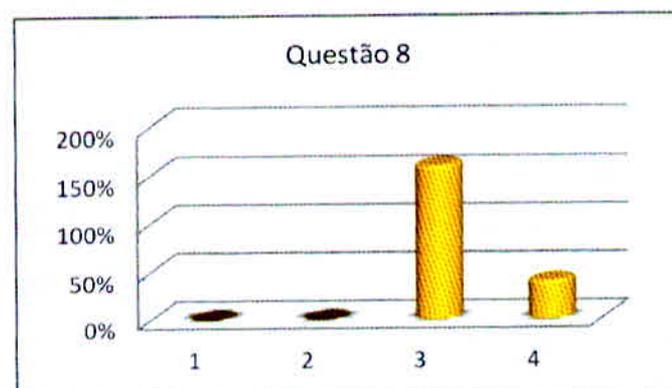
1. Muito
2. A quantidade certa
3. Um pouco
4. Quase nada

Noventa por cento dos funcionários não veem interesse do gestor em tornar a organização mais agradável, respondendo "Não se esforça quase nada" neste quesito;



1. Se esforça muito
2. Se esforça um pouco
3. Não se esforça quase nada
4. Não se esforça nada

Oitenta por cento considera "ruim" o gerenciamento do seu supervisor.



1. Ótimo
2. Bom
3. Razoável
4. Ruim

Ao entrevistar os dez funcionários desta empresa formalmente e um outro grupo informalmente, detectou-se incoerência entre algumas informações fornecidas. Isto

provavelmente decorre de fatores, tais como, a afinidade que alguns funcionários têm com seus gestores; o temor que alguns têm em expressar-se comprometendo seu emprego; comodismo e falta de interesse em omitir opinião.

Decorrido o processo da entrevista, buscou-se alternativas para auxiliar um gerente que tenha interesse em minimizar seus pontos fracos e maximizar seus pontos fortes, disponibilizando um link com um questionário a ser acessado, que após respondido pelo gestor irá remete-lo a instruções de um melhor gerenciamento, abordando as seguintes áreas: Motivação; Trabalho em equipe; Promoção de autonomia; Gestão de mudança; Desenvolvimento dos funcionários; Comunicação; Influencia sob os liderados; Stress; Flexibilidade e Gerenciamento pelo exemplo.

4.2 Sistema Web

Foi desenvolvido um sistema web que contém características essenciais de um gerente. Estas características são divididas em pontos fortes e pontos fracos de acordo com as respostas obtidas no questionário, e logo após são apresentadas algumas instruções para que o gerente possa melhorar seu trabalho como gestor.

Foi elaborado um caso de uso (Apêndice 3) para sistema, que foi desenvolvido em PHP e HTML, a página inicial do questionário web foi desenvolvida em PHP, nesta página o gerente insere o seu “nome”, “empresa” em que trabalha e responde o questionário. Após responder as dez questões, cada uma contendo cinco opções: “Ótimo, Muito Bom, Bom, Razoável e Ruim”, envia suas respostas para que assim, o sistema apresente os resultados.

Os códigos referentes as páginas web desenvolvidas em HTML e PHP estão nas imagens abaixo:

```

<!DOCTYPE html>
<html lang="en">
  <head>
    <meta charset="utf-8" />
    <title></title>
  </head>
  <body>
    <b>Instruções para combater seus pontos fracos e rever seus pontos fortes:</b>
    <ul>
      <li><b>1. MOTIVAR</b><br>
        Você precisa aprender a reconhecer e recompensar as pessoas pelo que realizam; Retar pessoalmente envolvido nos principais acontecimentos; Identificar e atacar problemas de mora
      </li>
      <li><b>2. INCENTIVAR O TRABALHO EM EQUIPE</b><br>
        Você precisa dar oportunidades às pessoas para aprenderem a trabalhar como equipe; Procurar a participação ativa de todos ; Estimular a cooperação com outras unidades de negócio
      </li>
      <li><b>3. DAR AUTONOMIA AOS OUTROS</b><br>
        Você precisa dar às pessoas espaço de manobra para tomarem decisões na sua própria esfera de trabalho; Ser capaz de deixar os outros tomarem decisões e assumirem o controle; Est
      </li>
      <li><b>4. OBRIGAR A MUDANÇA</b><br>
        Você precisa tomar a iniciativa de estabelecer uma nova direção de negócio, parcerias, políticas ou normas; Ajudar os colaboradores a entenderem o que terão de fazer de diferente
      </li>
      <li><b>5. DESDESVOLVER OS OUTROS</b><br>
        Você precisa compartilhar informações, conselhos e sugestões para ajudar os outros e se saírem melhor, orientando-os de forma efetiva; Dar tarefas para ajudar a desenvolver a cap
      </li>
      <li><b>6. ATENÇÃO À COMUNICAÇÃO</b><br>
        Você precisa garantir que as outras pessoas envolvidas se sentam informadas sobre planos ou desdobramentos; Assegurar que as informações importantes oriundas da gestão sejam
      </li>
      <li><b>7. CAPACIDADE DE INFLUENCIAR OS OUTROS</b><br>
        Você precisa envolver outros no processo de decisão para obter o seu apoio; Fazer trocas para conseguir a devida aprovação das pessoas; Se esforçar para causar boa impressão nos
      </li>
      <li><b>8. GESTÃO DO STRESS</b><br>
        Você precisa permanecer calmo sob stress; Deve lidar de imediato e de forma efetiva com vários problemas ou tarefas; Acolitar a crítica construtiva; Manter o senso de humor.
      </li>
      <li><b>9. FLEXIBILIDADE</b><br>
        Você precisa ser capaz de observar os méritos de perspectivas que não sejam suas próprias; Demonstrar abertura a novas estruturas , procedimentos e tecnologias na organização; M
      </li>
      <li><b>10. GESTÃO PELO EXEMPLO</b><br>
        Você precisa realizar a tarefa se necessário; Exibir ao colaborador a forma como pretende que a tarefa seja realizada e definir um plano de melhoria no final; O seu exemplo mot
      </li>
    </ul>
  </body>
</html>

```

Figura 1 - Código - HTML

```

<!DOCTYPE html>
<html lang="pt-br">
  <head>
    <meta charset="utf-8"/>
  </head>
  <body>
    </div>
    <form action="resultado.php" name="form" onsubmit="confirmar();">
      <b>Empresa</b><br>
      <input type="text" name="empresa"/><br>
      <b>Nome</b><br>
      <input type="text" name="nome"/>
      <b>QUESTIONÁRIO</b>
      <b>Esta questionário deve ser respondido por gerentes da Área de TI.</b>
      <b>Responda cada uma das perguntas preenchendo apenas uma alternativa.</b>
      <label>1. Como você avalia seu potencial em aumentar o compromisso dos funcionários em relação ao trabalho. </label><br>
      <input type="radio" name="questao1" value="5">A. Ótimo<br>
      <input type="radio" name="questao1" value="4">B. Muito Bom<br>
      <input type="radio" name="questao1" value="3">C. Bom<br>
      <input type="radio" name="questao1" value="2">D. Razoável<br>
      <input type="radio" name="questao1" value="1">E. Ruim<br>
      <label>2. Como você avalia sua capacidade e desejo de trabalhar em colaboração com os outros membros da equipe?</label><br>
      <input type="radio" name="questao2" value="5">A. Ótimo<br>
      <input type="radio" name="questao2" value="4">B. Muito Bom<br>
      <input type="radio" name="questao2" value="3">C. Bom<br>
      <input type="radio" name="questao2" value="2">D. Razoável<br>
      <input type="radio" name="questao2" value="1">E. Ruim<br>
      <label>3. Como você avalia sua habilidade para mostrar confiança na capacidade de os colaboradores serem bem sucedidos? </label><br>
      <input type="radio" name="questao3" value="5">A. Ótimo<br>
      <input type="radio" name="questao3" value="4">B. Muito Bom<br>
      <input type="radio" name="questao3" value="3">C. Bom<br>
      <input type="radio" name="questao3" value="2">D. Razoável<br>
      <input type="radio" name="questao3" value="1">E. Ruim<br>
    </form>
  </body>
</html>

```

Figura 2 - Código - PHP 1

```

<?php
$questao1=$_GET['questao1'];
$questao2=$_GET['questao2'];
$questao3=$_GET['questao3'];
$questao4=$_GET['questao4'];
$questao5=$_GET['questao5'];
$questao6=$_GET['questao6'];
$questao7=$_GET['questao7'];
$questao8=$_GET['questao8'];
$questao9=$_GET['questao9'];
$questao10=$_GET['questao10'];

$nome=$_GET['nome'];
$empresa=$_GET['empresa'];

$total=$questao1+$questao2+$questao3+$questao4+$questao5+$questao6+$questao7+$questao8+$questao9+$questao10;

$con=mysqli_connect("localhost","root","","questionario");
mysqli_query($con,"INSERT INTO questionario (empresa, funcionario, pontuacao) VALUES ('$empresa','$nome','" . (($total/50)*100) . "')");

if( (($total/50)*100)>=70 ){
    echo "<b>Parabéns! Seu resultado está acima da média, foi de " . (($total/50)*100) . "%</b>";
}

if( (($total/50)*100)>=50 && (($total/50)*100)<=70 ){
    echo "<b>Seu resultado está na média, foi de " . (($total/50)*100) . "%</b>";
}

if( (($total/50)*100)<=49 ){
    echo "<b>Seu resultado está abaixo da média, foi de " . (($total/50)*100) . "%</b>";
}

echo "<br/>";
echo "Os resultados abaixo demonstram alguma de suas pontas fortes e fracas.<br/>";
echo "<b>PONTOS FORTES</b>: /> Suas pontas fortes são:<br/>";

$ponto_forte="";
$ponto_fracos="";

echo "<ul>";

if($questao1>>){
    $ponto_forte.="<li>MOTIVAR</li>";
}
else{
    $ponto_fracos.="<li>MOTIVAR</li>";
}

if($questao2>>){
    $ponto_forte.="<li>INCENTIVAR</li>";
}

```

Figura 3 - Código - PHP 2

Para que o processo seja melhor entendido, foram elaborados diagramas de sequencias com as ações que serão efetuadas pelo gerente.

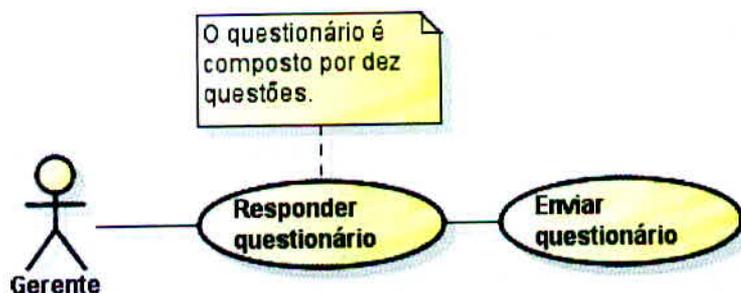


Figura 4 – Gerente – Ação 1

Na página web, que foi desenvolvida em PHP, conterà em forma de lista os resultados negativos e positivos do gerente que enviou o questionário, e também será disponibilizado para o gerente na parte inferior da tela, um link, que levará o gerente para outra página web.

O link clicado anteriormente, levará o gerente a uma outra página web desenvolvida em HTML e nesta página, conterà algumas instruções sobre os pontos fortes e fracos do gerente, o gerente poderá ler estas instruções, e assim, o sistema tem como objetivo ‘alertar’ o gerente dos seus pontos fortes e fracos em seu gerenciamento.

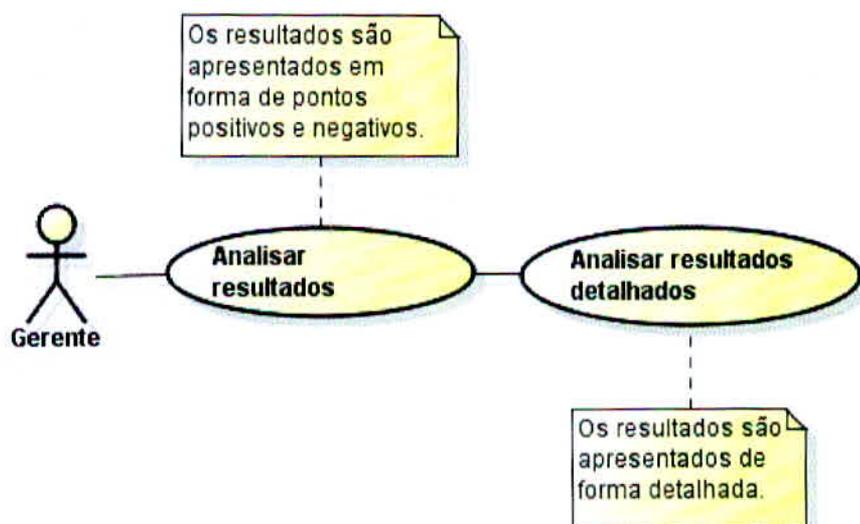


Figura 5 – Gerente – Ação 2

Os dados do gerente, estão contidos em um banco de dados Mysql (Apêndice 4), que conterà uma tabela com os campos “código”, “nome”, “empresa” e “pontuação”, o campo código foi criado para o controle do número de gerentes que preencheram o questionário, este campo é automático, no campo nome, será preenchido o nome do gerente que está preenchendo o questionário e este campo não é um campo obrigatório, no campo empresa, conterà a empresa do gerente que preencheu o questionário e este campo também não é obrigatório, enfim, no campo pontuação, conterà a pontuação do gerente que preencheu o questionário.

Foi elaborado um dicionário de dados para a definição da proporção do tipo e quantidade de campos e valores.

Entidade:	Questionário		
Atributo	Classe	Domínio	Tamanho
codigo	Determinante	Numérico	
empresa	Simples	Texto	50
funcionario	Simples	Texto	80
pontuacao	Simples	Numérico	

A tela do questionário a ser respondido é simples e objetiva, proporcionando ao gerente uma facilidade maior para responder o questionário.

Figura 6 – Tela - Questionário Web

A forma com que os resultados obtidos no questionário são divididos, também facilita o entendimento do gerente.

Figura 7 -Tela - Resultados

Para se ter uma resposta aprofundada sobre cada tópico dos pontos fortes e fracos, em outra página web é disponibilizado o detalhamento de cada um dos pontos.

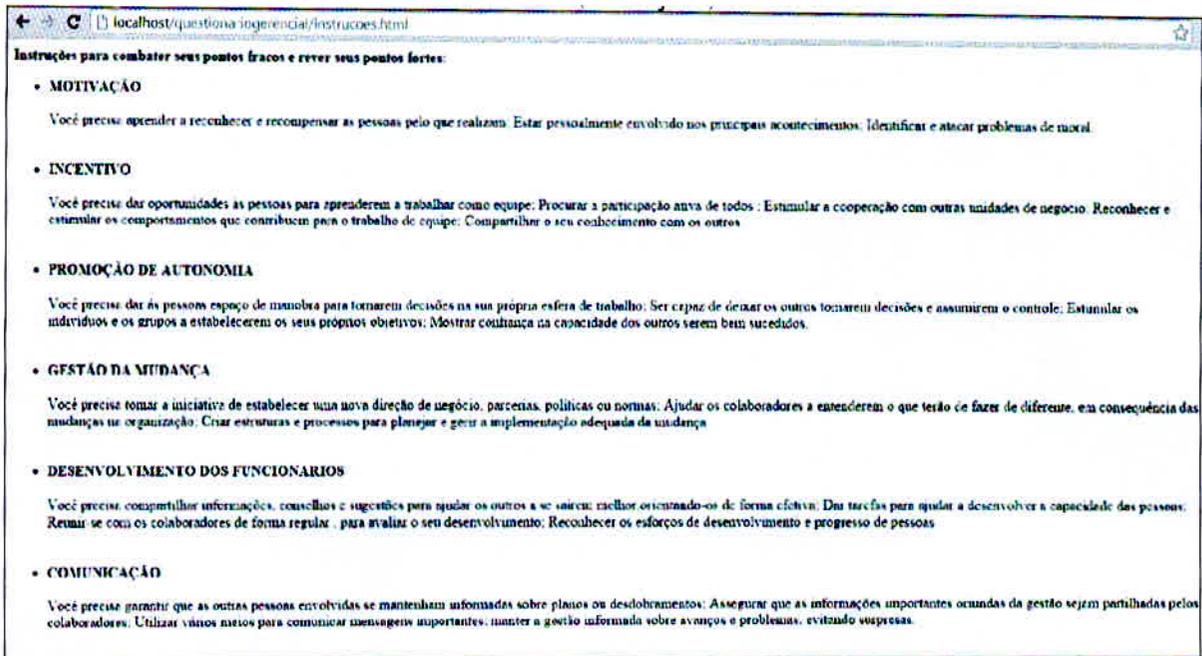


Figura 8 - Tela - Resultado - Detalhado

Para concluir também foi desenvolvido um diagrama de fluxo de dados para o esclarecimento do processo realizado para o desenvolvimento do questionário web (Apêndice 5).

5. CONCLUSÃO

É certo que uma empresa pode possuir um grau de maturidade elevado e possuir processos bem definidos, mas se os membros da equipe não estiverem motivados com o ambiente de trabalho, haverá um fracasso na entrega do produto ou serviço. É fundamental nesta questão, o papel do gerente de projetos, visto que através do mesmo, se define o grau de satisfação da equipe.

Neste projeto, foram desenvolvidas entrevistas formais e informais, foram realizados questionários, onde ficou evidenciado a problemática do mal gerenciamento, a priorização dos gestores de T.I com área técnica e busca de resultados, dando uma menor importância aos funcionários.

Gerenciar projetos eficientemente constitui-se em um grande desafio na atualidade. Esta questão é crítica, tanto para o sucesso do projeto, quanto para sobrevivência da empresa.

Para colher os resultados esperados, tem que haver conscientização das empresas em se adotar o gerenciamento de projeto como uma metodologia na qual os gerentes devem ser devidamente treinados, de forma a agregar valores as suas experiências pessoais.

Uma das mais importantes etapas no gerenciamento de projetos, tal como em outro trabalho qualquer, é a avaliação continua no mesmo, ele deve ser sempre avaliado, para que qualquer alteração seja feita a tempo e possa se obter sucesso.

Através dos estudos desenvolvidos, com o diagrama de fluxo de dados, diagrama entidade relacionamento e casos de uso, foi elaborado um simples sistema web para ajudar os gerentes de projetos a gerir uma equipe com eficácia. Para este sistema foram utilizadas as linguagens PHP e HTML, o banco de dados MySQL, e um servidor Apache para gerenciar a aplicação.

A tecnologia foi imprescindível para o desenvolvimento deste projeto, pois agilizou todas as ações aqui planejadas, e possibilitou também um resultado mais exato, pois quando questionados os indivíduos manifestam-se mais francamente de forma *online*.

Estas linguagens foram escolhidas pela simplicidade e integração entre elas, o banco de dados MySQL e o servidor de gerenciamento da aplicação desenvolvida, que é o questionário web.

As dificuldades encontradas para o desenvolvimento do projeto foram muitas, devido à escassez de materiais específicos na área comportamental referente a gestores de TI.

Para futuras melhorias no projeto, o questionário web será submetido em sua execução, a um número maior de pessoas para que possa ser validado e aperfeiçoado.

No que diz respeito a área comportamental, os testes devem ser submetidos a profissionais especializados, e baseado nos estudos da área comportamental, será aperfeiçoado o questionário gerencial e será implementado um outro questionário web, onde em futuros projetos, os funcionários responderão sobre os seus gerentes, e os resultados dos dois questionários web apresentarão em forma de *email* uma avaliação que será enviada para o responsável do setor de Recursos Humanos.

Pode-se concluir que são muitos os desafios para o gestor de projetos conduzir o projeto e sua equipe de forma profícua. As possibilidades aqui apresentadas são básicas, é necessário percorrer um longo caminho para a aprimoração do que iniciou-se com esta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, Michel. **Gerente Eficaz**. São Paulo: Editora Clio, 2011.

_____. **Como Ser Um Gerente Melhor**. São Paulo: Editora Clio, 2008. 103 p.

BILLER, George Rodrigo de Camargo. **Desenvolvimento de Sistemas Administrativos**. São Paulo: Pioneira Editora, 1991. 26 p.

BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curtt. **First Break all The Rules**. São Paulo: Lua de Papel, 1999.

CIPRIANO, Antonio Teti Egidio. **EUCIP - Il manuale per l'informatico professionista**, Milano (Italy) : Editore S.p.A, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONWAY Stuart, DAMSCHEN Gary, GREER Cassandra, MAHARRY Dan. **HTML 4.01 Guida Per il Programmatore**. APOGEO: Milano (Italy), 2002.

FERNANDES, Dalmo. **Gestão da Comunicação**. Disponível em: <http://www.devmedia.com.br/definicoes-e-caracteristicas-sobre-gestao-da-comunicacao/21546> acessado em 26/09/2014 as 15:25.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

FONSECA, Leticia Rodrigues, Guia de Estudo – **Planejamento e Gerência de Projetos**. Varginha: GEaD - UNIS/MG, 2012.

FULGENCIO, Paulo Cesar, **Glossário Vade Mecum**, Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2007.

GORGES, Eduardo. **A Lei de Murphy no Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

KERZNER Harold. **Gestão de Projetos - As melhores Práticas**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LOBO, Edson. **Curso Prático de MySQL**. São Paulo: Digerati Books, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: Como transformar idéias em resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini, **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática**, 13. Ed. São Paulo: Editora Papirus, 2004

PIUS, Maria Alice. **Boletim Técnico da FATEC-SP - BT/ 24 – pág. 10 a 15 – Maio / 2008**.

PMBOK Guia. **Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3. Ed. Project Management Institute. 2004.

PMBOK Guia. **A Guide to the Project Management Body**. 5. Ed. Project Management Institute. Pennsylvania: PMI, 2013.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

QUIERELLI, Davi Antonio. **Programação para Internet, PHP com banco de dados Mysql**.. Leme: Edição do Autor, 2012.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VARGAS, Ricardo Viana; **Manual Prático do Plano de Projetos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

_____. **Gerenciamento de Projetos - estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. Ed, Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

WAZLAWICK, Raul Sidnei, **Engenharia de Software - Conceito e Práticas**. Ed. Campus. Rio de Janeiro: 2013.

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS

ENTREVISTA	
Responda cada uma das perguntas preenchendo apenas uma alternativa; Não é necessário identificar-se.	
Nome da Empresa: _____	Data: 20/06/14
1. Como você se sente expressando suas preocupações ao seu gerente?	
a. Muito a vontade	
b. Moderadamente a vontade	
c. A vontade	
<input checked="" type="checkbox"/> Nem um pouco a vontade	
2. Você gostaria de interagir com o gerente mais, menos ou na mesma quantidade que você atualmente interage com ele / ela?	
a. Um pouco mais	
b. Na mesma quantidade	
<input checked="" type="checkbox"/> Um pouco menos	
d. Muito menos	
3. Você acredita que uma das prioridades do seu gestor é com seus funcionários?	
a. Muito	
b. Moderadamente	
<input checked="" type="checkbox"/> Pouco	
d. Nem um pouco	
4. Seu gerente explica com clareza os planos de negócios da empresa?	
a. Muito claro	
b. Moderadamente claro	
<input checked="" type="checkbox"/> Pouco claro	
d. Nem um pouco claro	

5. Quando as decisões e objetivos mudam, quantas vezes é que o seu supervisor lhe explica por que isso aconteceu?

- a. Sempre
- b. A maior parte das vezes
- c. De vez em quando
- d. Nunca

6. Seu gestor gasta muito dinheiro para cumprir as metas de curto prazo?

- a. Muito
- b. A quantidade certa
- c. Um pouco
- d. Quase nada

7. O seu gerente torna, ou tenta tornar a empresa em um lugar mais confortável para trabalhar?

- a. Se esforça muito
- b. Se esforça um pouco
- c. Não se esforça quase
- d. Não se esforça nada

8. No geral, como você considera o gerenciamento do seu gestor?

- a. Ótimo
- b. Bom
- c. Razoável
- d. Ruim

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO TRANSFORMADO EM UM SISTEMA WEB**QUESTIONÁRIO**

Este questionário deve ser respondido por gerentes da área de TI;
Responda cada uma das perguntas preenchendo apenas uma alternativa;

1. Como você avalia seu potencial em aumentar o compromisso dos funcionários em relação ao trabalho?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim

2. Como você avalia sua capacidade e desejo de trabalhar em colaboração com os outros membros da equipe?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim

3. Como você avalia sua habilidade para mostrar confiança na capacidade de os colaboradores serem bem sucedidos?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim

4. Como você avalia sua capacidade de demonstrar apoio à inovação e às mudanças de organização necessárias para melhorar a eficácia da estrutura?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim

5. Como você avalia sua aptidão para delegar responsabilidades e trabalhar com os outros e orientá-los para que desenvolvam as suas capacidades?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim

6. Como você avalia sua competência para assegurar a transmissão de informação aos outros?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim

7. Como você avalia sua aptidão para conseguir apoio dos outros para novas ideias, propostas, projetos e soluções?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim

8. Como você avalia sua habilidade para gerir eficazmente sob pressão e manter o autocontrole em face de hostilidade ou provocação?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim

9. Como você avalia sua abertura a novas formas e diferentes de fazer as coisas?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim.

10. Como você avalia sua capacidade de demonstrar aos colaboradores a forma como pretende que as tarefas sejam efetuadas e efetuá-las se necessário?

- A. Ótimo
- B. Muito Bom
- C. Bom
- D. Razoável
- E. Ruim

APÊNDICE 3 – CASO DE USO – QUESTIONÁRIO GERENCIAL

CASO DE USO – QUESTIONÁRIO GERENCIAL		
DADOS		
Identificação: Caso de uso de um questionário gerencial	Projeto: Questionário Gerencial	Versão: 1.0
Descrição Sucinta: Este caso de uso disponibiliza ao gerente de TI um questionário gerencial a ser respondido		
Atores: <ul style="list-style-type: none"> • Usuário -> Gerente de TI 		
FLUXO BÁSICO		
(F1)	Este caso de uso se inicia quando o usuário acessa pela web o questionário gerencial	
(F2)	O site apresenta algumas instruções para que o questionário seja respondido	
(F3)	O usuário precisa responder optando por apenas uma das seguintes opções abaixo de cada uma das dez questões contidas no questionário: <ul style="list-style-type: none"> • Ótimo • Bom • Bom • Razoável • Ruim 	
(F4)	O usuário clica em "Enviar"	
(F5)	O site disponibiliza o resultado do questionário em porcentagem	
(F6)	O site disponibiliza informações sobre as características do gerente que respondeu o questionário, estas características são divididas em: <ul style="list-style-type: none"> • Pontos Fortes • Pontos Fracos 	
(F7)	O site disponibiliza o link "Instruções (Pontos Fracos e Fortes)"	
(F8)	O usuário visualiza através do link, algumas instruções sobre suas características gerenciais	
FLUXOS DE EXCEÇÕES		
(E1)	Nome da empresa obrigatório Se o usuário deixar de informar o nome, o sistema exibirá mensagem de alerta informando que é necessário preencher todos os campos com asterisco (*).	
TELA DO SISTEMA		
Tela 1 (Questionário)		

Tela 2 (Pontos Fortes e Fracos)

Parabéns! Seu resultado está acima da média, foi de 78%!

Os resultados abaixo demonstram alguns de seus pontos fortes e fracos.

PONTOS FORTES

Seus pontos fortes são:

- MOTIVAÇÃO
- INCENTIVO
- PROMOÇÃO DE AUTONOMIA
- GESTÃO DA MUDANÇA
- DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS
- COMUNICAÇÃO
- GESTÃO DO ESTRESSE
- FLEXIBILIDADE

PONTOS FRACOS

Seus pontos fracos são:

- INTENSIDADE NOS LÍDERADOS
- GESTÃO PELO EXEMPLO

[Intencões \(Pontos Fortes e Fracos\)](#)

Tela 3 (Instruções)

Instruções para combater seus pontos fracos e reforçar seus pontos fortes:

- **MOTIVAÇÃO**
Você precisa apontar e reconhecer o desempenho as pessoas pelo que elas fazem. Estej pessoalmente envolvido nos principais acontecimentos. Identifique e atenda as necessidades de cada um.
- **INCENTIVO**
Você precisa dar oportunidades às pessoas para realizarem o trabalho como equipe. Procure a participação de todos. Estimular a cooperação com outras unidades de negócio. Reconhecer e celebrar os desempenhos que contribuem para o trabalho da equipe. Compartilhar a sua contribuição com os outros.
- **PROMOÇÃO DE AUTONOMIA**
Você precisa dar às pessoas espaços de liberdade para tomarem decisões em sua própria esfera de trabalho. Ser capaz de ceder os outros tomarem decisões e assumir o controle. Estimular as unidades e os grupos a estabelecerem os seus próprios objetivos. Mostrar confiança na capacidade dos outros terem boas decisões.
- **GESTÃO DA MUDANÇA**
Você precisa tomar a iniciativa de estabelecer uma nova direção de negócios, produtos, processos ou normas. Apoiar os colaboradores e encorajá-los a que tudo se faça de diferente e a consequência das mudanças na organização. Criar estruturas e processos para planejar e gerir a implementação adequada de mudanças.
- **DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS**
Você precisa compartilhar informações, habilidades e experiências para que os outros se sintam capazes de assumir desafios. Dar feedbacks para que os colaboradores possam desenvolver a capacidade das pessoas. Reunir-se com os colaboradores de forma regular, para avaliar o seu desenvolvimento. Reconhecer os esforços de desenvolvimento a progresso de pessoas.
- **COMUNICAÇÃO**
Você precisa garantir que as outras pessoas compreendam as estruturas informadas sobre planos de desenvolvimento. Assegurar que as informações importantes tenham sido compartilhadas com os colaboradores. Utilizar vários meios para comunicar mensagens importantes, manter a gestão informada sobre avanços e problemas, criando sinergia.

APÊNDICE 4 – MODELO ER E CÓDIGO SQL – SISTEMA WEB

```
CREATE TABLE IF NOT EXISTS `questionario` (  
  `codigo` int(11) NOT NULL AUTO_INCREMENT,  
  `empresa` varchar(80) DEFAULT NULL,  
  `funcionario` varchar(80) DEFAULT NULL,  
  `pontuacao` double(15,2) DEFAULT NULL,  
  PRIMARY KEY (`codigo`)  
) ENGINE=InnoDB DEFAULT CHARSET=latin1 AUTO_INCREMENT=4 ;
```

questionario	
	codigo
	empresa
	funcionario
	pontuacao

APÊNDICE 5 – DIAGRAMA DE FLUXO DE DADOS (DFD)

