



O Gerente e a Equipe de Projeto

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

Hermano Perrelli

Centro de Informática da UFPE



Objetivo

- Discutir alguns princípios para o estabelecimento de um time vitorioso
- Apresentar os estágios da evolução de times
- Discutir a montagem de equipes para administração e desenvolvimento de projetos
- Conteúdo:
 - Organização de Equipes
 - A Equipe de Projeto
 - Conclusões



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



Organização de Equipes

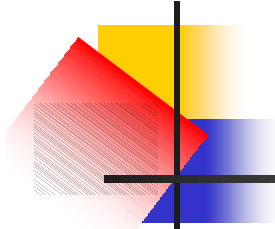


Nos preocupamos com...

Hardware

Software

E com o *Peopleware*?



As pessoas são mais importantes que qualquer processo!

Como formar e organizar sua equipe de modo a torná-la um *time* – algo maior que a soma dos talentos individuais de cada um?



Alguns princípios básicos [Boehm]

- Princípio do mais talentoso (top talent – better and fewer)
 - Monte uma equipe pequena e talentosa
 - Pode não ser muito fácil...
- Princípio da adequação ao trabalho (job matching)
 - Aloque atividades de acordo com as habilidades e motivação de cada um
- Princípio do crescimento como profissional (career progression)
 - Ajude seu pessoal a se atualizar
 - O crescimento dos profissionais deve ser visto como um investimento



Alguns princípios básicos [Boehm]

- Princípio do time equilibrado (team balance)
 - A equipe deve se completar em todos os sentidos
 - Habilidades: inteligência, objetividade, criatividade, organização, ...
 - Perfis: líderes e seguidores, céticos e otimistas, ...
 - Objetivos: financeiros, funcionais, de qualidade, de tempo, ...
- Princípio da dispensa (phase out)
 - Manter alguém que “não se encaixa” no time não beneficia ninguém!
 - Conseqüência dos anteriores

Estágios na Evolução de um Grupo

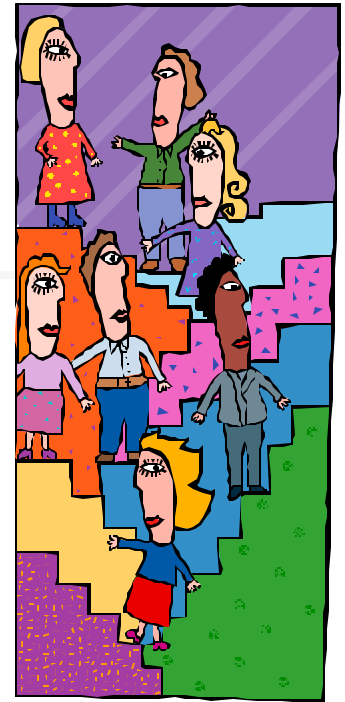
[B. Tuckmann, M. A. C. Jensen]

- Formação
- Tempestade
- Normalização
- Produção



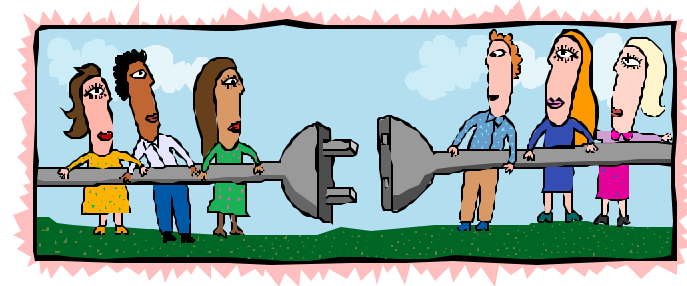
Formação

- Estágio inicial – o grupo é formado
 - Reserva, cautela, polidez
 - Análise da situação
 - O que é requisitado, objetivos
 - Benefícios e riscos pessoais
- Preocupações
 - Montar a equipe
 - Estabelecer os objetivos do grupo e regras iniciais
 - Estabelecer o papel de cada membro da equipe
 - Começar o trabalho em grupo
 - O time precisa interagir



**Fazer a equipe
"vestir a camisa"!**

Tempestade



- Estágio de conflitos
 - Conflitos entre os membros
 - Muitas vezes por espaço e domínio, não por questões técnicas!
 - Podem ficar pessoais e envolver o gerente
 - Podem ser públicos ou em conversas privadas
- Preocupações
 - Ficar a par do que ocorre
 - Estabelecer regras para a tomada de decisões
 - Reforçar o papel de cada membro da equipe
 - Encorajar comunicação e colaboração
 - Sensibilidade às diferentes maneiras de trabalhar de cada um

Fazer a equipe convergir em prol dos objetivos do grupo

Normalização

- Estágio de resoluções
 - Limites e papéis bem definidos
 - O grupo foca no trabalho que deve ser feito
 - Descoberta e definição de regras formais ou informais
 - Começam a confiar e depender uns dos outros
- Preocupações
 - Manter a visão crítica do time





Produção



- Estágio do desempenho
 - O grupo vira um “time” – “o todo é maior que a soma das partes”
 - Requer pouco envolvimento do gerente
- Preocupações
 - Relações inter-grupo (cliente, usuários, etc.)
 - Evitar uma atitude “nós-contra-eles” com relação aos *stakeholders* do projeto
 - Melhorias do processo
 - Evitar acomodações e comodismo



A Equipe de Projeto



Estrutura da Equipe de Projeto

- Varia muito de acordo com a cultura da organização e tamanho do projeto
- Algumas considerações gerais
 - Times pequenos normalmente são mais produtivos
 - Em projetos grandes é preciso pesar o custo da interação entre times
 - Evite hierarquias muito grandes
 - O número de níveis hierárquicos dependerá fundamentalmente do porte do projeto
 - Deixe a arquitetura guiar a estruturação da equipe e não o contrário
 - Estabeleça “donos” para tudo
 - Em projetos grandes, considere a possibilidade de ter uma equipe apenas para testes e garantia da qualidade
 - Use TIGER TEAMS quando necessário
 - Não esqueça das equipes de “suporte”



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



Referências

- The Deadline, a Novel About Project Management. Tom de Marco.
- Software Engineering Economics. Berry Boehm.
- B. Tuckmann, M. A. C. Jensen.
- Meredith-Belbin.



Leitura Recomendada

- Just too much to do. Karl E. Wiegers. Process Impact. 2000.



O Gerente e a Equipe de Projeto

Planejamento e Gerenciamento de Projetos

Hermano Perrelli

Centro de Informática da UFPE