

Organização de Equipes

Hermano Perrelli

hermano@cin.ufpe.br

Objetivos desta aula

- Discutir alguns princípios para o estabelecimento de um time vitorioso
- Apresentar os estágios da evolução de times
- Discutir a estrutura de times e perfis necessários numa equipe
- Exercitar a alocação da equipe num projeto iterativo e incremental

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

- 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

- 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

- Formação
- Tempestade
- Normalização
- Produção



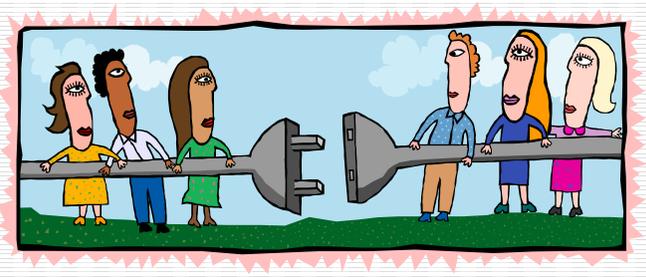
Formação

- 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

Estrutura da equipe

- 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
 - 7 +- 2 níveis no máximo!
 - 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”

Responsabilidades e perfis

- As responsabilidades da metodologia independem dos cargos das pessoas
 - Cuidado com mal-entendidos!
- A quantidade de responsáveis e atribuições específicas de cada um depende da cultura da organização e/ou características do projeto



Responsabilidades e perfis

- Promova alguma migração de responsabilidades durante o projeto
 - Analistas de sistemas → Arquitetos
 - Arquitetos → Implementadores ou Líderes técnicos
 - Arquitetos → Testadores



Fases do RUP e suas Equipes

A equipe da Concepção

- O foco do time é planejamento
 - É importante contar com representantes de todos os *stakeholders* (cliente, desenvolvedores, testadores, etc.) para garantir um consenso
- Time **pequeno** com
 - Gerente do projeto
 - Arquiteto
 - Membro da equipe de testes ou alguém que será responsável pelos testes
 - Desenvolvedores

**Todos deveriam
continuar na equipe!**

A equipe da Elaboração

- O foco do time é a arquitetura
 - Suporte dos desenvolvedores e testadores (garantia da qualidade) para garantir uma arquitetura estável e robusta
- Time pequeno/médio com
 - Gerente do projeto
 - Arquiteto
 - Alguns projetistas e desenvolvedores
 - Alguns testadores
 - Um ou dois especialistas no domínio do problema ou usuários finais
 - Especialistas em ferramentas
 - CM, testes, etc.

A equipe da Construção

- A maior do projeto
 - Alta possibilidade de paralelismo de atividades
- A maioria dos membros deve estar envolvida com a produção do *release* da iteração, os demais cuidam de novos riscos e/ou preparam o terreno para os próximos *releases*
- Time grande com
 - Gerente do projeto
 - Arquiteto
 - Projetistas e desenvolvedores
 - Testadores

A equipe da Transição

- Equipe focada no usuário
 - É o feedback do usuário que rege as atividades desta fase
- Equipe com
 - Gerente do projeto
 - Arquiteto (tempo parcial)
 - Alguns desenvolvedores e testadores
 - Pessoal para suporte técnico ao usuário
 - Pessoal de marketing, instrutores e distribuidores, quando aplicável