

Gerência de Projetos de Software

Prof. Dra. Eliana B. Pereira

Recursos Humanos

Definições

- O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto
- A equipe do projeto
 - Pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto

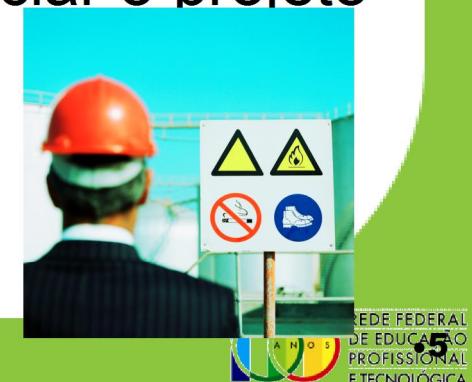


Gerenciamento de Recursos Humanos

- O envolvimento dos membros da equipe desde o início acrescenta especialização durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto
- O tipo e o número de membros muitas vezes podem mudar conforme o projeto se desenvolve
- Equipe de gerenciamento de projetos
 - É um subconjunto da equipe do projeto e é responsável pelas atividades de gerenciamento de projetos, como planejamento, controle e encerramento

Gerenciamento de Recursos Humanos

- Em projetos menores, as responsabilidades de gerenciamento de projetos podem ser compartilhadas por toda a equipe ou administradas unicamente pelo gerente de projetos
- O patrocinador do projeto trabalha junto com a equipe de gerenciamento de projetos, normalmente auxiliando com questões como recursos financeiros do projeto, esclarecendo dúvidas sobre o escopo e exercendo influência sobre outras pessoas para beneficiar o projeto



Liderança

- Um líder eficaz não é alguém amado e admirado.
- É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas.
- Popularidade não é liderança. Resultados sim.
- Líderes são muito visíveis e servem de exemplo.
- Liderança não significa posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Papéis

- Patrocinador / Alta Gerência:
 - Aprovar os planos de projeto, orçamento e cronograma GERAIS e eventuais mudanças.
 - Alocar o Gerente de Projeto, dar-lhe o poder e proteção em relação às influências externas.

Papéis

- Equipe:
 - Auxiliar a desenvolver a EAP.
 - Auxiliar a desenvolver o Diagrama de Rede e o cronograma.
 - Auxiliar nas estimativas para as tarefas
 - Completar / realizar as tarefas.

Responsabilidades do Gerente de Projeto

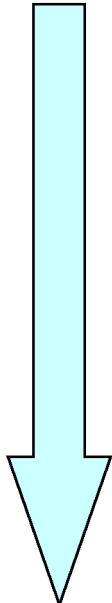
- Planejar o trabalho a ser realizado para atender às necessidades do projeto.
- Coordenar pessoas e recursos de acordo com os planos estabelecidos.
- Garantir que os objetivos do projeto sejam atendidos.
- Acompanhamento e medição do progresso do projeto, e da tomada de decisões quando necessárias.
- Assegurar que os requisitos do cliente estão sendo atendidos.
- Assegurar que os prazos e custos estão sendo mantidos dentro do planejado.

Responsabilidades do Gerente de Projeto

- Coordenar o trabalho das equipes do projeto e avaliar as tarefas e atividades realizadas.
- Buscar aceite dos produtos de fases ou etapas do projeto.
- Facilitar e coordenar o contato com clientes, fornecedores e pessoal do projeto.
- Elaborar relatórios de avaliação e de acompanhamento da situação do projeto.
- Participar de reuniões de acompanhamento e de revisão do projeto.

Os Processos de Gerenciamento de Recursos Humanos

1. Planejamento de recursos humanos
2. Contratar ou mobilizar a equipe do projeto
3. Desenvolver a equipe do projeto
4. Gerenciar a equipe do projeto



Planejamento de Recursos Humanos

- Determina:
 - Os papéis e responsabilidades da equipe do projeto
 - Como e quando as pessoas serão alocadas no projeto
 - Necessidades de treinamento
 - Reconhecimento e recompensas



Planejamento de Recursos Humanos

Entradas

- .1 Fatores ambientais da empresa
- .2 Ativos de processos organizacionais
- .3 Plano de gerenciamento do projeto
 - Recursos necessários para a atividade

Ferramentas e técnicas

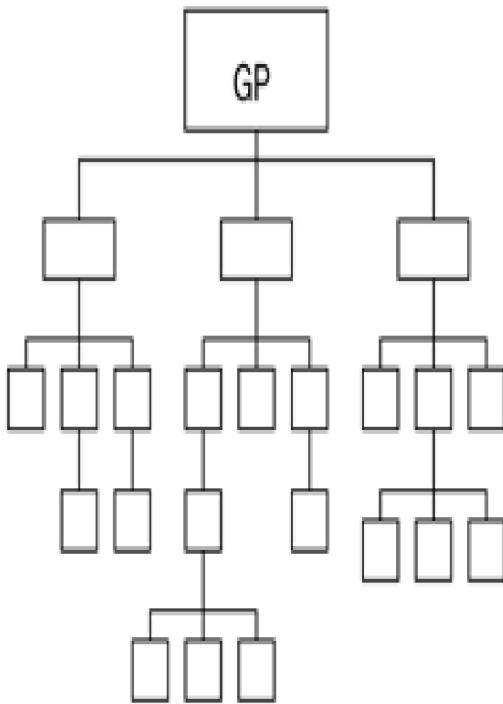
- .1 Organogramas e descrições de cargos
- .2 Networking
- .3 Teoria organizacional

Saídas

- .1 Funções e responsabilidades
- .2 Organogramas do projeto
- .3 Plano de gerenciamento de pessoal



Responsabilidades



Organograma de hierarquia

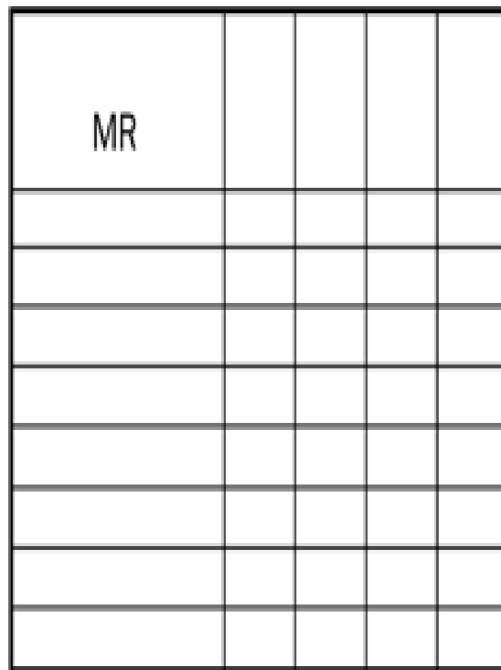


Gráfico de responsabilidades matricial

Função	<hr/> <hr/>
Responsabilidades	<hr/> <hr/> <hr/>
Autoridade	<hr/> <hr/>

**Formato
orientado a texto**

Matriz de Responsabilidades

Gráfico RACI	Pessoa				
Atividade	Ana	Beto	Carlos	Dina	Edu
Definir	A	R	I	I	I
Projetar	I	A	R	C	C
Desenvolver	I	A	R	C	C
Testar	A	I	I	R	I

R = Responsável A = Reporta-se C = Consultoria I = Informar

Matriz de Responsabilidades

Funções

Atividades da EAP →

	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3
Analista de sistemas	EA	EA	EA	A	A	E		EA
Analista de requisitos	EA	EA		EA	EA	E	A	
Analista de dados	EA	EA		E		EA		A
Programador		E	E	A	EA	EA		E
Documentador	E	E	EA	EA			EA	EA

E = Executor

A = Aprovador

Matriz de Responsabilidades

Atividades	Stakeholders →							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Levantamento dos dados	E	E	A	I	R	E		
Modelagem dos dados	E	E	A	I	R	E	A	
Criação de interfaces	E	R	A	I	R			
Guia de navegação	E	I	A	I	R			R
Implantação		A	A	I	R		A	

E = Executor **R = Revisor**
A = Aprovador **I = Fornecedor de Informações**

Contratar ou mobilizar a equipe do projeto

- Contratar ou mobilizar a equipe do projeto é o processo de obtenção dos recursos humanos necessários para terminar o projeto.
- A equipe de gerenciamento de projetos pode ter ou não controle sobre os membros da equipe selecionados para o projeto.

Contratar ou mobilizar a equipe do projeto.

Entradas

- .1 Fatores ambientais da empresa
- .2 Ativos de processos organizacionais
- .3 Funções e responsabilidades
- .4 Organogramas do projeto
- .5 Plano de gerenciamento de pessoal

Ferramentas e técnicas

- .1 Pré-designação
- .2 Negociação
- .3 Contratação ou mobilização
- .4 Equipes virtuais

Saídas

- .1 Designações de pessoal para o projeto
- .2 Disponibilidade de recursos
- .3 Plano de gerenciamento de pessoal (atualizações)

Técnicas de montagem da equipe

- Pré-alocação:
 - Recurso prometido na proposta.
 - Alocação definida no termo de abertura.
- Negociação:
 - Com as áreas funcionais para obter os recursos apropriados dentro do período de duração do projeto.
 - Com outros gerentes para conseguir recursos especializados ou raros.

Desenvolvimento da Equipe

- Aprimorar habilidades de membros da equipe para aumentar sua capacidade de terminar atividades do projeto.
- Aprimorar sentimentos de confiança e coesão entre os membros da equipe para aumentar a produtividade.
- Em estruturas de projetos onde existe um duplo reporte (projeto e funcional) o desenvolvimento do time freqüentemente é mais complicado.



Desenvolver a Equipe do Projeto

Entradas

- .1 Designações de pessoal para o projeto
- .2 Plano de gerenciamento de pessoal
- .3 Disponibilidade de recursos

Ferramentas e técnicas

- .1 Habilidades de gerenciamento geral
- .2 Treinamento
- .3 Atividades de formação da equipe
- .4 Regras básicas
- .5 Agrupamento
- .6 Reconhecimento e premiações

Saídas

- .1 Avaliação do desempenho da equipe

Desenvolvimento da Equipe

- Exemplos de um trabalho em equipe eficaz:
 - Ajuda mútua quando houver desequilíbrio da carga de trabalho.
 - Comunicação adequada às preferências individuais.
 - Compartilhamento de informações e recursos.

Dicas para formação de equipe

- Escolha pessoal por conhecimento técnico e potencial para atuar em equipe.
- Faça alocações específicas para pessoas específicas.
- Atividades de formação de equipe devem estar incluídas nas atividades do projeto.
- Obtenha o acordo da equipe nas maiores ações.
- Seja um modelo de comportamento.
- Tenha uma reunião de partida.

Reunião de Partida (Agenda)

- Introdução:
 - Propósito da reunião.
- Apresentação da equipe:
 - gerentes, participantes.
- Visão geral do projeto:
 - Determinar propósito e objetivos do time, rever planos de projeto, metas, entregas, riscos, cronogramas e atividades.
- Organização:
 - Estabelecer relações de trabalho, papéis e responsabilidades.

Reunião de Partida (Agenda)

- Revisão dos processos gerenciais:
 - Estabelecer agendas técnicas, políticas e procedimentos, logística, ferramentas gerenciais e gerenciamento de tempo.
- Próximos passos:
 - Discussão de eventos e expectativas para o início oficial para as atividades do projeto.
- Perguntas e respostas:
 - Espaço aberto aos participantes esclarecerem dúvidas.
- Congraçamento:
 - Garantir que os membros da equipe se conheçam e obter compromisso dos mesmos.

Técnicas de Desenvolvimento da Equipe

- É importante estabelecer expectativas claras relativas ao comportamento aceitável de membros da equipe do projeto.
 - Diminui os mal- entendidos
 - Aumenta produtividade.

Gerenciar a equipe do projeto

Entradas

- .1 Ativos de processos organizacionais
- .2 Designações de pessoal para o projeto
- .3 Funções e responsabilidades
- .4 Organogramas do projeto
- .5 Plano de gerenciamento de pessoal
- .6 Avaliação do desempenho da equipe
- .7 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .8 Relatórios de desempenho

Ferramentas e técnicas

- .1 Observação e conversas
- .2 Avaliações de desempenho do projeto
- .3 Gerenciamento de conflitos
- .4 Registro de problemas

Saídas

- .1 Mudanças solicitadas
- .2 Ações corretivas recomendadas
- .3 Ações preventivas recomendadas
- .4 Ativos de processos organizacionais (atualizações)
- .5 Plano de gerenciamento do projeto (atualizações)

Conflito

- Limitação do papel do gerente de projeto.
Necessidade de obter recursos de gerentes funcionais. Múltiplos chefes.
- Nem sempre conflitos são ruins, podem significar oportunidades para melhoria do projeto.
- Devem ser resolvidos com identificação das causas e resolvido pelas pessoas envolvidas juntamente com o gerente de projeto.

Conflito (Fontes)

- Cronograma.
- Prioridades do projeto.
- Recursos.
- Opiniões técnicas conflitantes sobre performance.
- Procedimentos administrativos.
- Custo.
- Personalidades.

Conflito (Administração)

- Resolução do problema ou confronto:
 - Melhor método.
- Negociação:
 - Solução satisfatória para ambos os lados.
- Retirada estratégica:
 - Postergar.
- Panos quentes:
 - “smoothing”.
- Força:
 - Forçar um ponto de vista.

Conflito (Administração)

- Resolução de problemas: Quando utilizar?
 - Para reduzir custos.
 - Quando habilidades se complementam.
 - Quando há confiança na capacidade técnica do outro.

Conflito (Administração)

- Negociação: Quando utilizar?
 - Quando você não tem certeza que está com a razão.

Conflito (Administração)

- Retirada: Quando utilizar?
 - Quando você não pode vencer.
 - Para ganhar tempo.
 - Para preservar neutralidade.
 - Para preservar reputação.

Conflito (Administração)

- Panos quentes: Quando utilizar?
 - Para atingir um objetivo extremamente difícil.
 - Para manter a harmonia.
 - Quando você vai perder de qualquer jeito.

Conflito (Administração)

- Força: Quando utilizar?
 - Quando você tem razão.
 - Em situações do tipo “eu ou ele”.
 - Diante de altos riscos.