



Estruturas Organizacionais

Habilidades Gerenciais

Planejamento e Gerenciamento de
Projetos

Centro de Informática | UFPE



Estruturas Organizacionais



Objetivo

- Estudar aspectos da estrutura administrativa e organizacional de empresas que influenciam a gerência de projetos
- Conteúdo
 - Aspectos chaves de influência organizacional
 - sistemas,
 - culturas e
 - estruturas organizacionais



Sistemas Organizacionais

- Organizações baseadas em projetos
 - Não tem áreas funcionais
 - Existem vários projetos com gerentes e staff próprios
 - Projetos grandes funcionam como entidades totalmente autônomas
 - Projetos menores podem compartilhar um pool de recursos de infra-estrutura
 - Renda vem da execução de projetos para outras organizações
 - O gerenciamento é por projeto



Sistemas Organizacionais (cont.)

- Organizações não baseadas em projetos:
 - são estruturas por funções
 - em geral, são hierárquicas e burocráticas
 - gerenciamento de projetos é mais difícil
 - departamentos não estão habituados a gerenciar projetos



Culturas Organizacionais

- Expressa em valores, normas, convicções, expectativas, políticas, procedimentos e relações de autoridade
- Gerente com estilo participativo encontra problemas em organizações hierárquicas
- Gerente com estilo autoritário terá problemas em uma organização participativa ou horizontal



Estrutura Organizacional

- Organização Funcional
 - pessoal é agrupado por especialidade, como produção, marketing.
 - os departamentos trabalham independentes
- Organização por Projeto
 - O gerente tem grande autoridade e independência
 - Departamentos provêm serviços e respondem aos gerentes



Estrutura Organizacional (cont.)

- Organização Matricial
 - mista: funcional e projeto
- Três tipos:
 - matriz fraca:
 - o papel do gerente é de coordenação ao invés de gerência
 - matriz balanceada
 - matriz forte
 - gerente e time de projetos alocados em tempo integral



Organização Composta

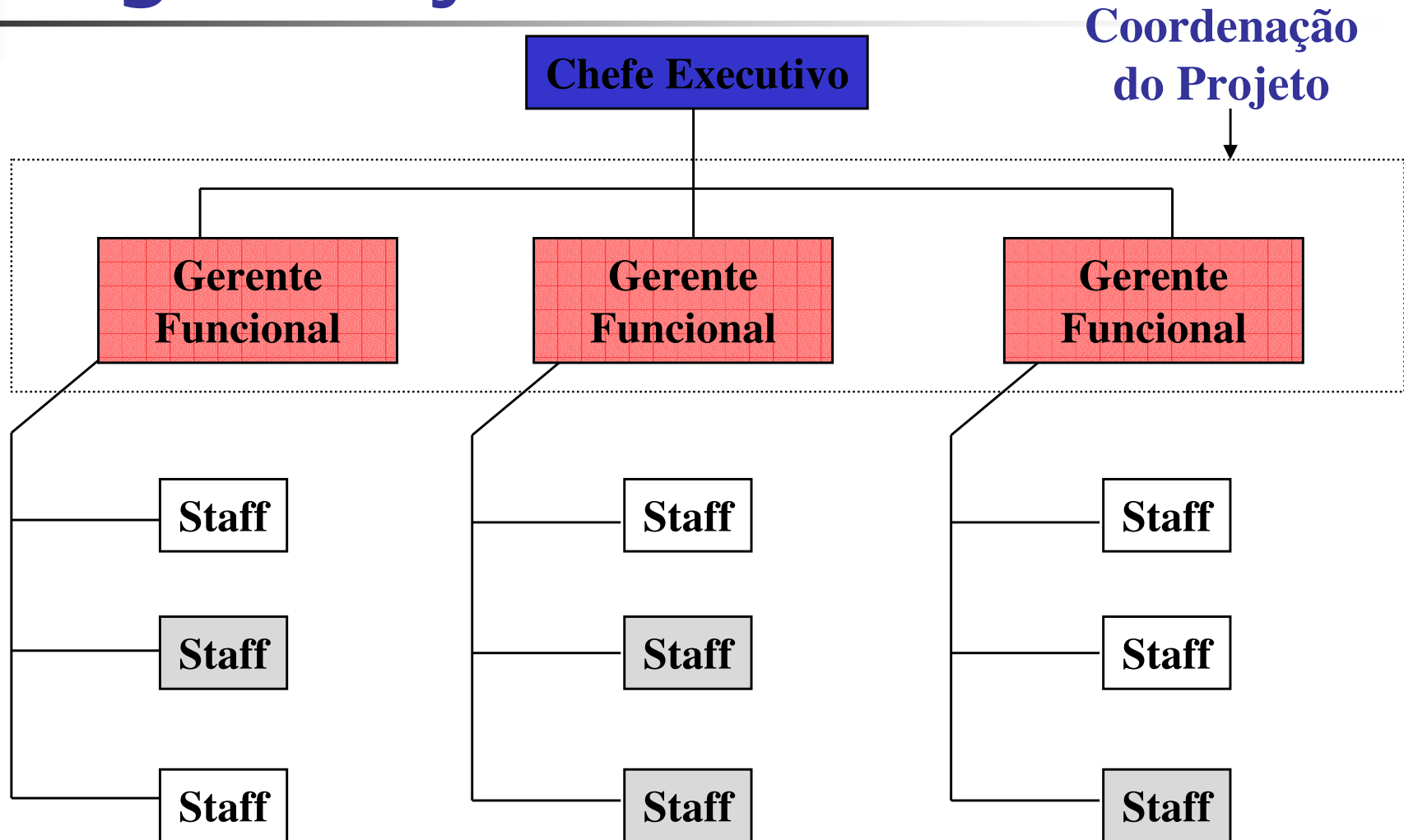
- Envolvimento de todas as estruturas em vários níveis
- Organizações funcionais podem criar um time para trabalhar e dirigir um projeto
- Cada time pode ter características de um projeto, com opções próprias:
 - *full-time staff* para diferentes departamentos
 - desenvolvimento dos próprios procedimentos operacionais
 - operar fora do padrão, estrutura formalizada



Influências das Estruturas

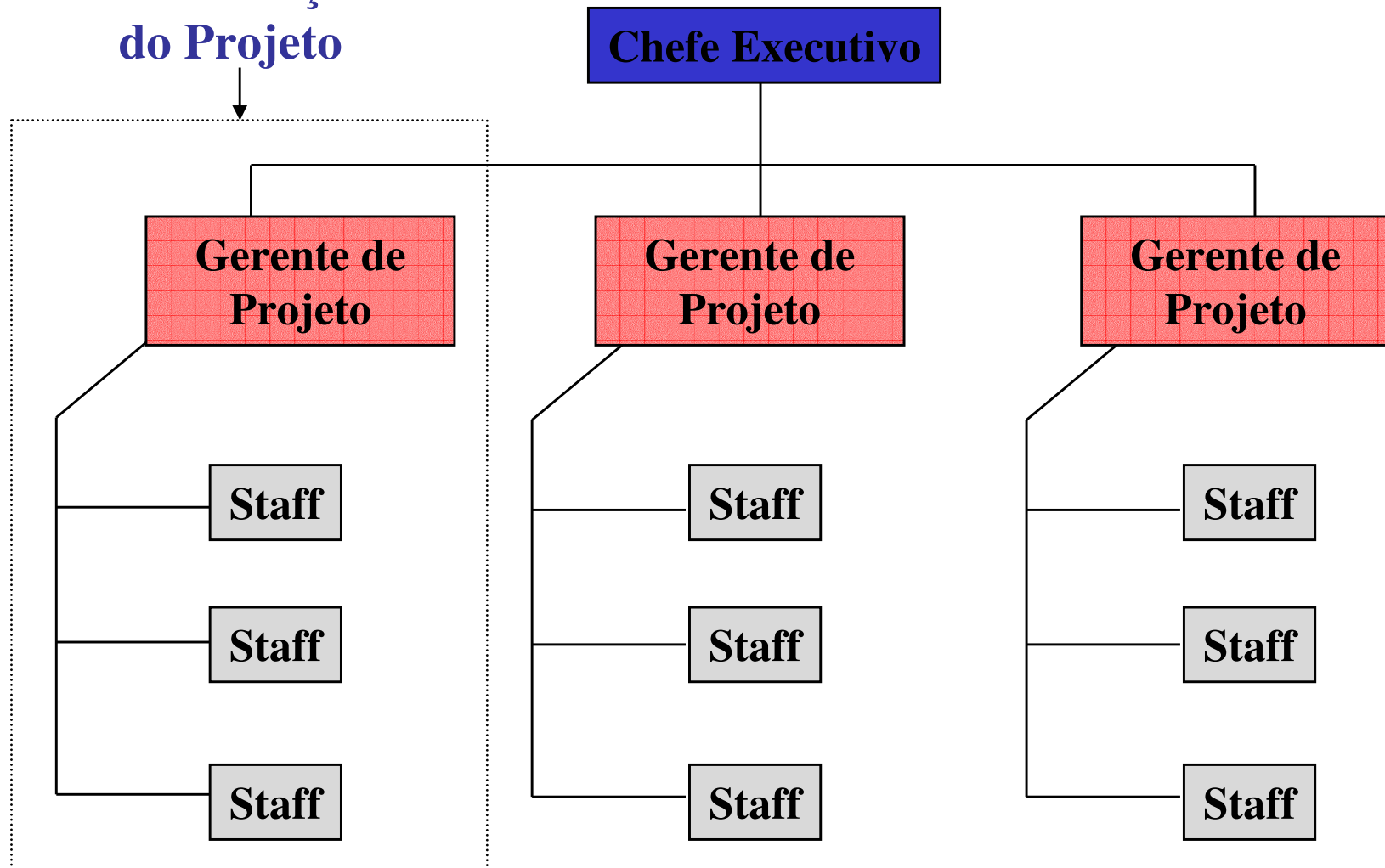
Características do projeto	Tipo de Organização				
	Funcional	Matricial Fraco	Matricial Balanceado	Matricial Forte	Projeto
Autoridade	Pequena ou nenhuma	Limitada	Pouco moderado	Muito moderado	Quase Total
% pessoal full time no projeto	Virtualmente nenhum	0 - 25 %	15 - 60 %	50 - 95 %	85 - 100 %
Papel do Gerente de projeto	Part-Time	Part-Time	Full-Time	Full-Time	Full-Time
Títulos comuns	Coordenador / líder do projeto	Coordenador / líder do projeto	Gerente de projeto / Oficial de projeto	Gerente de projeto / Gerente de programa	Gerente de projeto / Gerente de programa
Staff Administrativo	Part-Time	Part-Time	Part-Time	Full-Time	Full-Time

Organização Funcional

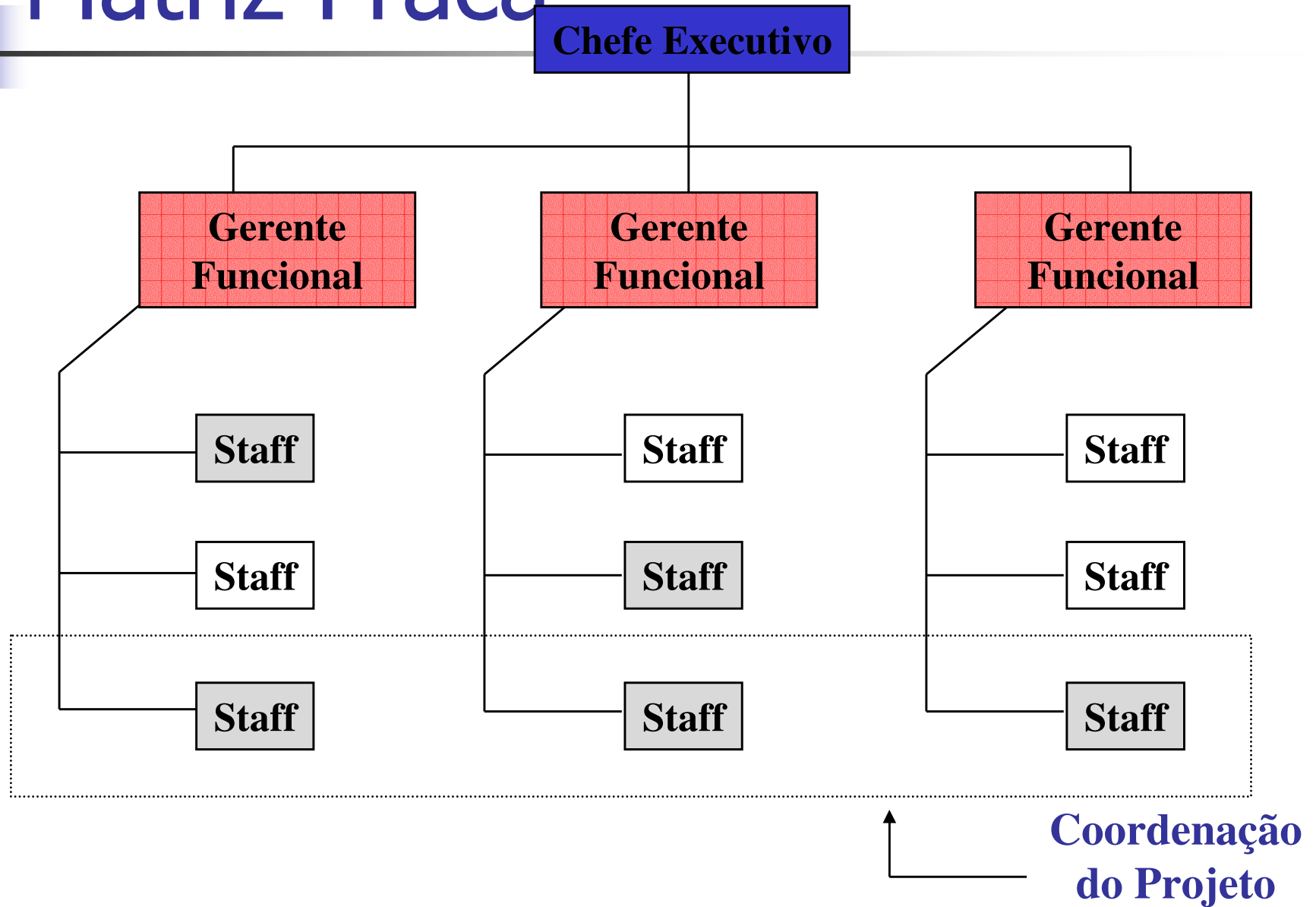


Organização por Projetos

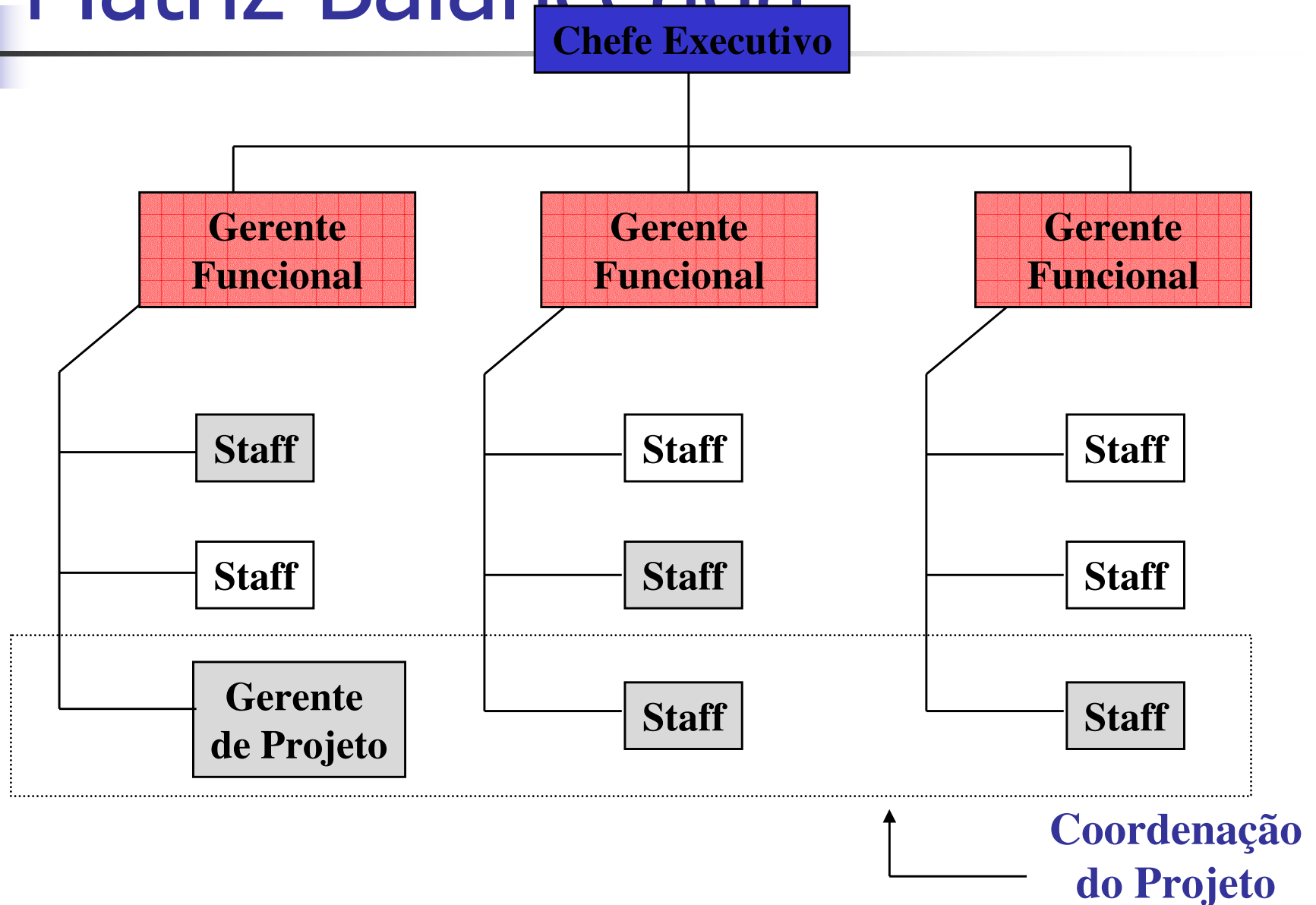
Coordenação
do Projeto



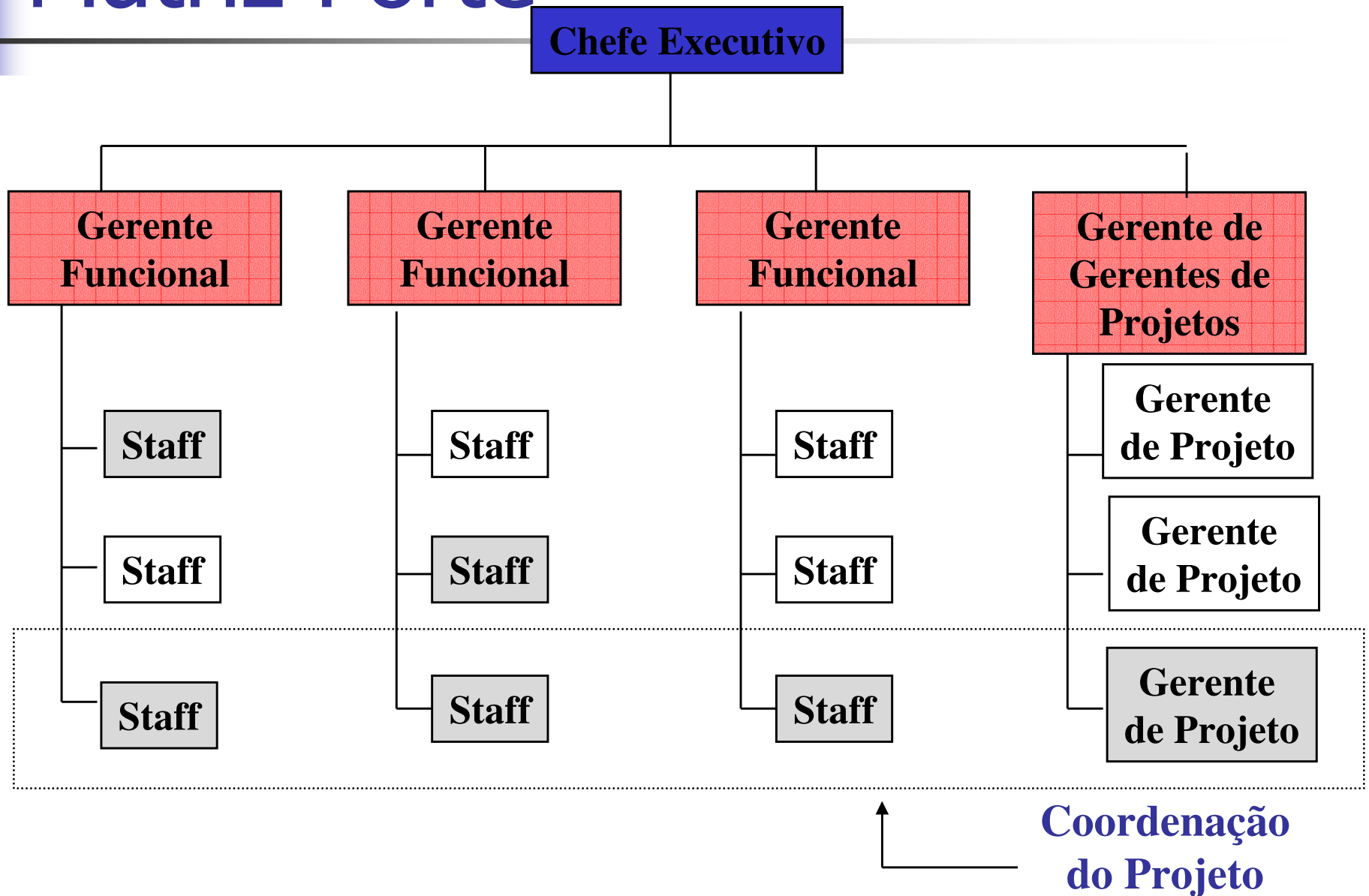
Matriz Fraca



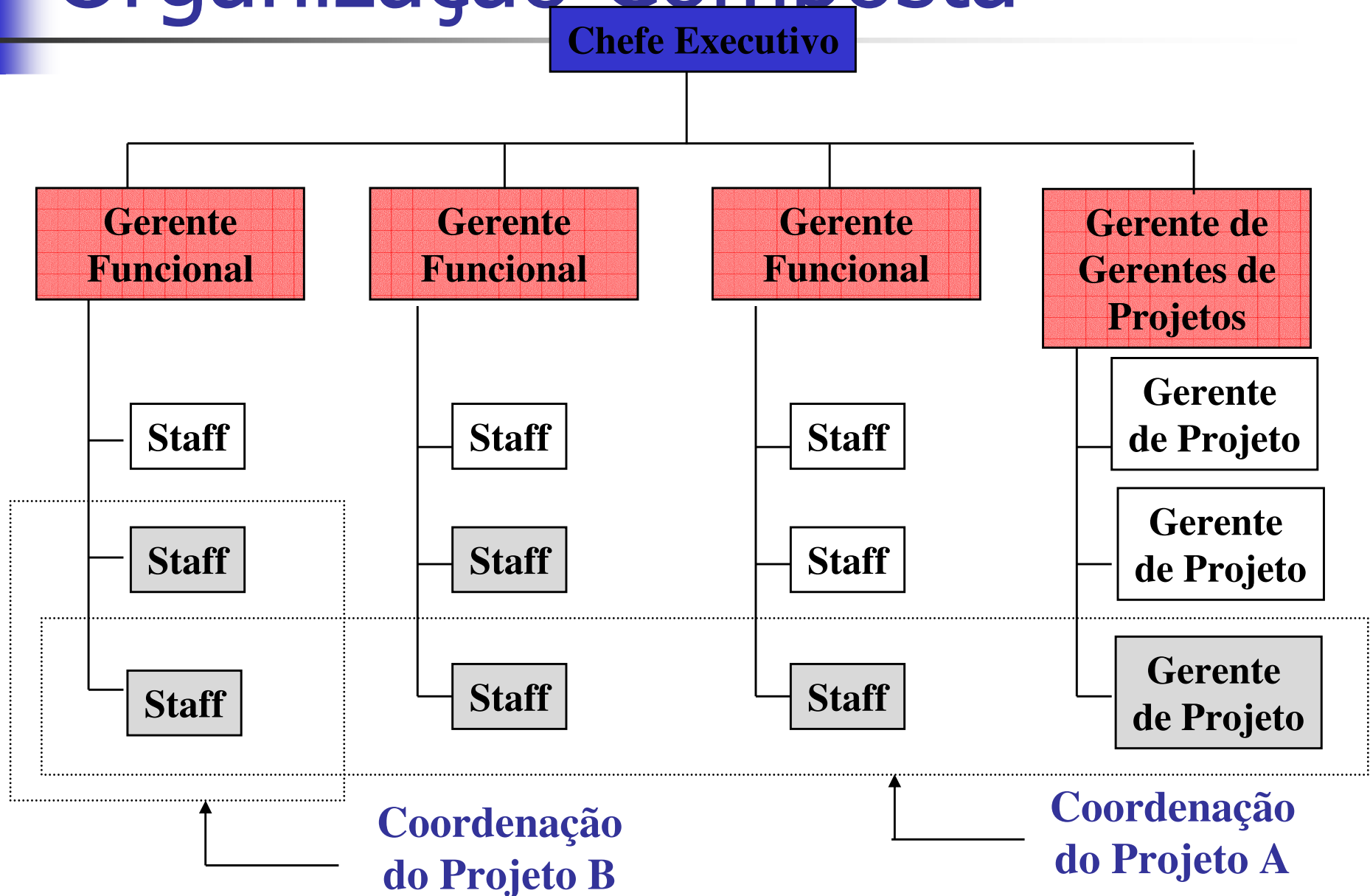
Matriz Balanceada



Matriz Forte



Organização Composta





Seleção da Estrutura

- Depende do contexto e situação
- Determinar o tipo de trabalho que será realizado
 - Identificar resultados primários no projeto
 - Listar as principais tarefas associadas com cada resultado e determinar seu responsável
- Definir a melhor forma de integração
- Considerações importantes:
 - fatores ambientais, de dentro ou de fora da organização
 - entendimento das vantagens e desvantagens das estruturas



Passos para Seleção da Estrutura

- Definição do projeto e dos objetivos, identificando os resultados principais desejados
- Determinar as tarefas chaves associadas a cada objetivo e localizar as unidades funcionais na organização
- Organizar as tarefas de forma seqüencial ou decompô-las em pacotes
- Definir os subsistemas e como se integram uns aos outros

Passos para Seleção da Estrutura



- Listar as características especiais ou associar atribuições com o projeto
 - nível de tecnologia necessária
 - provável tamanho do projeto
 - problemas individuais e políticos entre funções do projeto,
 - etc.
- Levando em conta o anterior e conhecendo cada forma estrutural, escolher uma estrutura



Conclusões

- Os sistemas, a cultura e as estruturas organizacionais podem influenciar muito a gerência de projetos
- É necessário entender a cultura organizacional e os objetivos do projeto para se definir a melhor estrutura
- Muitas vezes é necessário resolver conflitos



Habilidades Gerenciais



Objetivo

- Conhecer as habilidades gerenciais e como elas podem ajudar no gerenciamento de projetos.



Habilidades Gerenciais

- A administração geral envolve todos os aspectos de gerência de um empreendimento:
 - Finanças e contabilidade, vendas e marketing, pesquisa e desenvolvimento, fabricação e distribuição
 - Planejamento estratégico, tático e operacional
 - Estrutura organizacional, comportamento organizacional, administração de pessoal
 - Motivação de pessoal, delegação, supervisão, administração de conflito, administração de tensão
 - Administração pessoal



Habilidades Gerenciais

- Liderar
- Comunicar
- Negociar
- Solucionar Problemas
- Influenciar a Organização



Liderar

- Liderar ≠ Gerenciar
 - não necessariamente o líder será o gerente
 - mas os dois perfis são necessários
- Gerência: consiste em atender *stakeholders*
- Liderar envolve:
 - Estabelecer uma direção
 - “Alinhar” pessoas: para alcançar a visão
 - Motivação e Inspiração: ajudando pessoas a superar questões políticas, burocráticas, recursos



Comunicar

- A informação deve ser clara, não ambígua, integra, entendível
- Como, quando, de que forma, e para quem informar desempenho de projeto
- A Comunicação pode ser:
 - escrita ou oral, escutada ou falada
 - interna ou externa (cliente, mídia, público)
 - formal (relatórios) e informal
 - vertical e horizontal



Comunicar (cont.)

- Para tal:
 - Escolha da Mídia: escrita, oral
 - Estilo de Escrita: voz passiva, estrutura da oração
 - Técnicas de Apresentação: linguagem corporal
 - Conhecendo técnicas de administração: preparando um programa de trabalho, lidando com conflito



Negociar

- Chegar ao acordo quanto a:
 - definição das necessidades do projeto no planejamento, custo, objetivos
 - mudanças no planejamento, custo, objetivos
 - atribuições
 - recursos
- A negociação é necessária não só no início. Ocorre nos vários níveis de projeto



Solucionar Problemas

- Definição (causas e sintomas) do problema e tomada de decisões
- Problemas podem ser:
 - internos (alocação de pessoas em outro projeto)
 - externos (pendências externas atrasando o projeto)
 - técnicos (opiniões do melhor modo de projetar)
 - gerenciais (um grupo não produz como esperado)
 - interpessoais (problemas de personalidades e estilo)



Solucionar Problemas (cont.)

- Decisão quanto à solução consiste em
 - analisar o problema identificando as soluções viáveis e só depois implementá-las
 - podem ser obtidas pelo cliente, pela equipe ou gerente
- A decisão certa pode não ser a melhor decisão se é efetuada muito cedo ou muito tarde



Influenciar a Organização

- “Fazer acontecer”
- Requer
 - entendimento das estruturas formais e informais de todas as organizações envolvidas
 - entendimento de poder e política
 - **Poder:** a habilidade potencial para influenciar comportamento, mudar o curso de eventos, superar resistência, etc
 - **Política:** sobre como obter ação coletiva de um grupo das pessoas que podem ter interesses bastante diferentes



Influências Sócio-econômicas

- Padrões e regulamentos (legislação), dependendo do projeto, podem ou não ser um risco
- Internacionalização
- Influências culturais



Exercício Recomendado

- Escolha uma organização que você conhece e faça uma reflexão sobre como a mesma está estruturada e como o quanto sua estrutura está orientada a projetos.



Referências

- O Gerente de Projetos na Empresa. Roque Rabechini Jr.. Editora Atlas, 2005.
- PMBOK Guide Third Edition. PMI, 2004. Capítulo 2 (Project Life Cycle and Organization).