

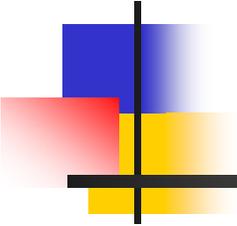
# Estruturas Organizacionais

## Habilidades Gerenciais

---

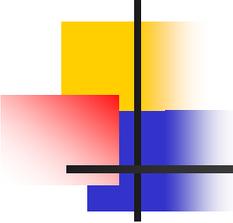
Planejamento e Gerenciamento de Projetos  
Hermano Perrelli e Gilson Teixeira

Centro de Informática | UFPE



# Estruturas Organizacionais

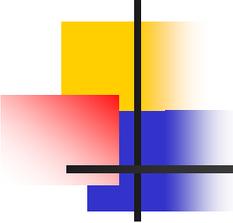
---



# Objetivo

---

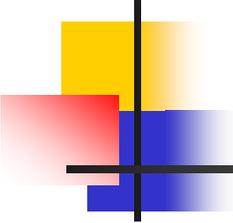
- Estudar aspectos da estrutura administrativa e organizacional de empresas que influenciam a gerência de projetos
- Conteúdo
  - Aspectos chaves de influência organizacional
    - sistemas,
    - culturas e
    - estruturas organizacionais



# Influências Organizacionais

---

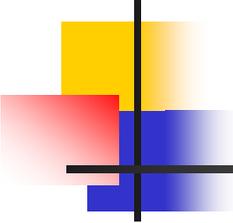
- Os projetos normalmente fazem parte de uma organização que é maior que o projeto.
- Exemplos de organizações incluem:
  - empresas, agências governamentais, instituições de saúde, associações profissionais, entre outros.



# Sistemas Organizacionais

---

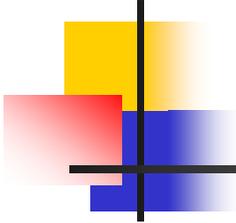
- Organizações **baseadas** em projetos
  - Não tem áreas funcionais
  - Existem vários projetos com gerentes e staff próprios
  - Projetos grandes funcionam como entidades totalmente autônomas
  - Projetos menores podem compartilhar um pool de recursos de infra-estrutura
  - Renda vem da execução de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



# Sistemas Organizacionais (cont.)

---

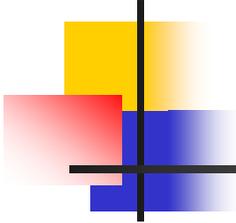
- Organizações **não baseadas** em projetos:
  - são estruturas por funções
  - em geral, são hierárquicas e burocráticas
  - gerenciamento de projetos é mais difícil
  - departamentos não estão habituados a gerenciar projetos



# Culturas Organizacionais

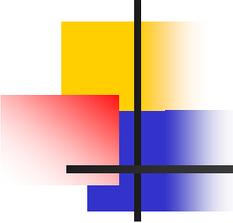
---

- 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

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

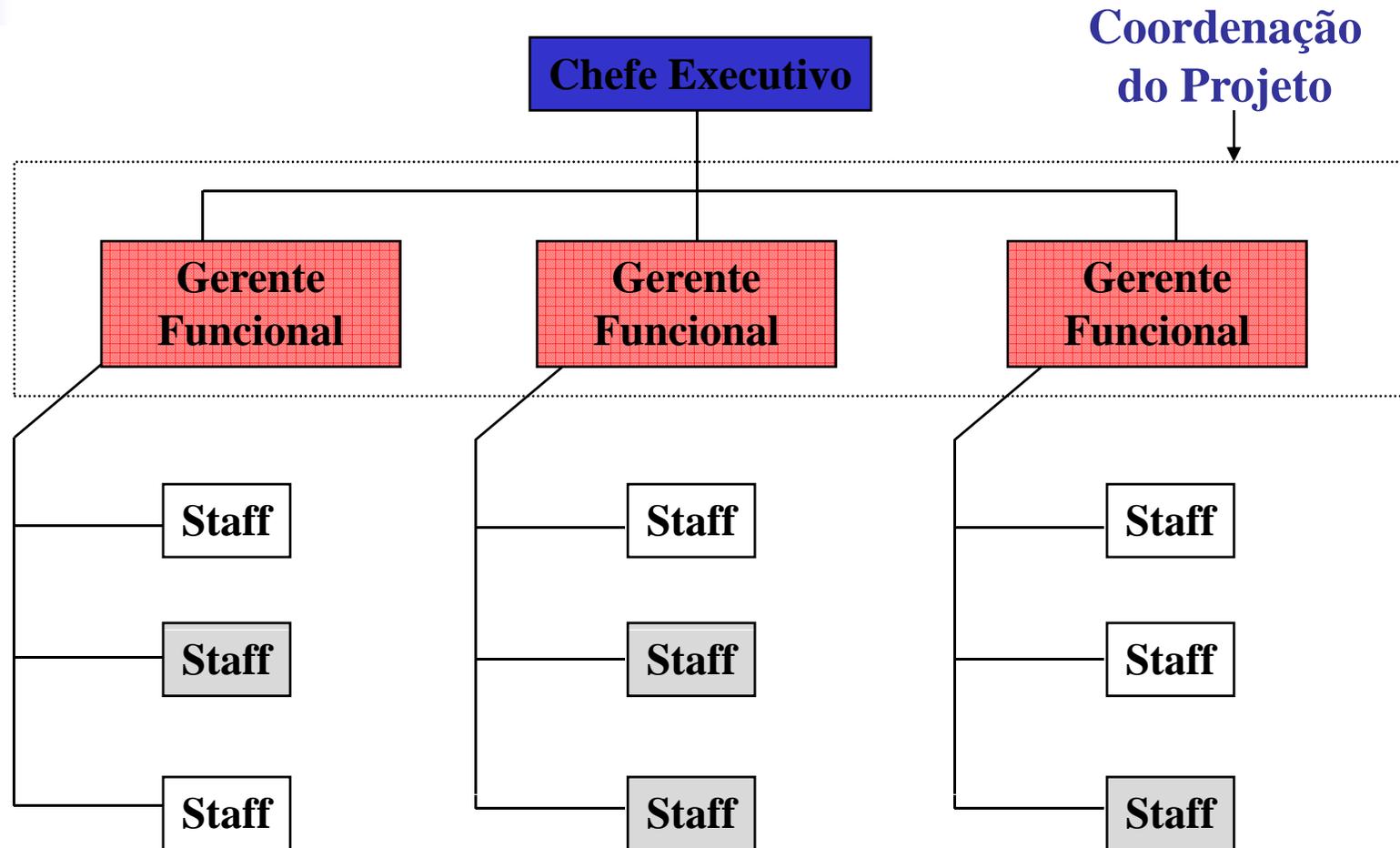


# Estrutura Organizacional

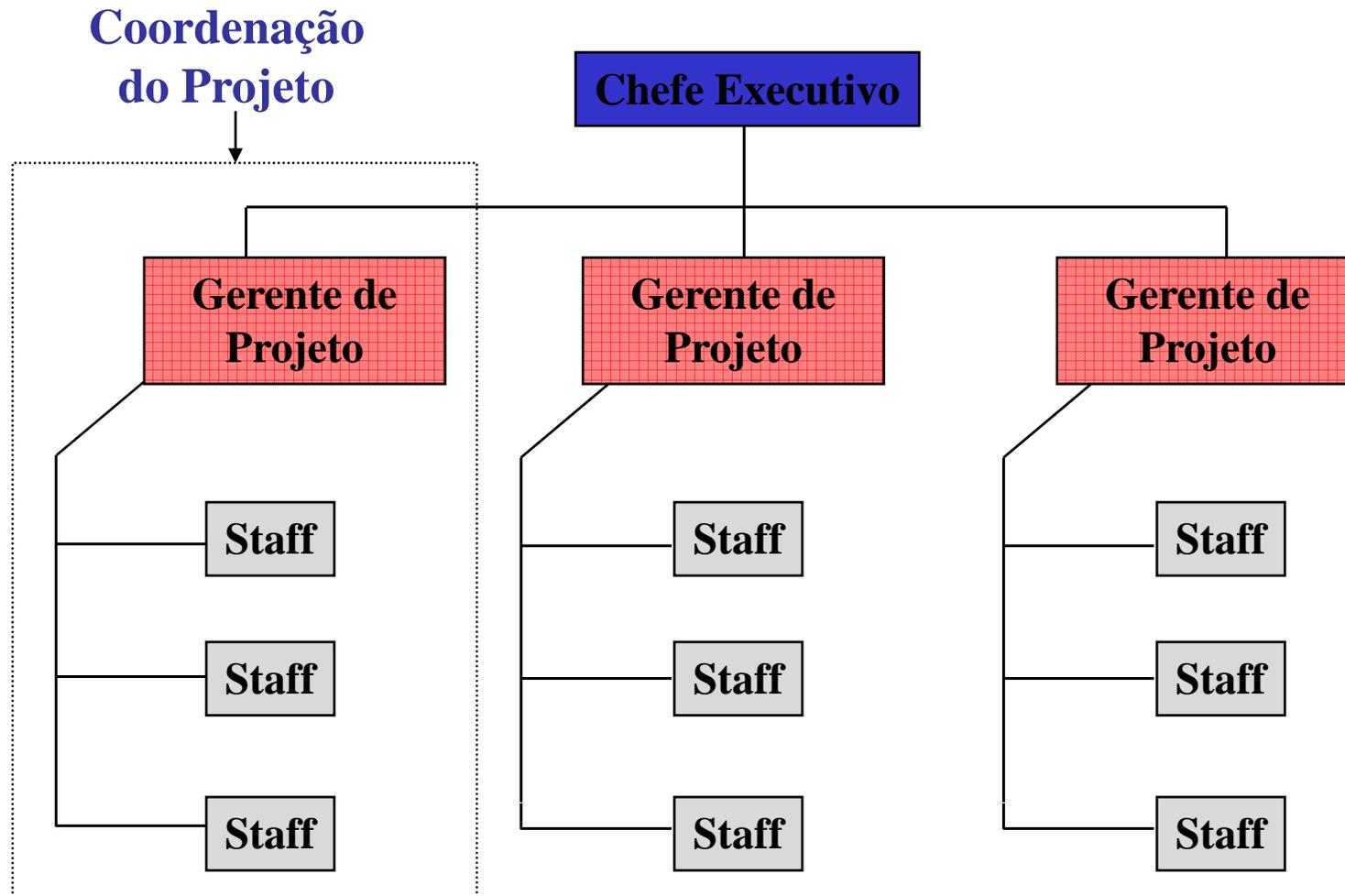
---

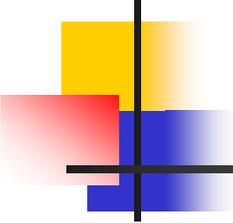
- Organização Funcional
  - pessoal é agrupado por especialidade, como produção, marketing, engenharia, contabilidade.
  - os departamentos trabalham independentes
- Organização por Projeto
  - Os membros da equipe geralmente são colocados juntos
  - O gerente tem grande independência e autoridade
  - Possuem unidades denominadas departamentos que oferecem serviços de suporte e respondem diretamente ao gerente

# Organização Funcional



# Organização por Projetos



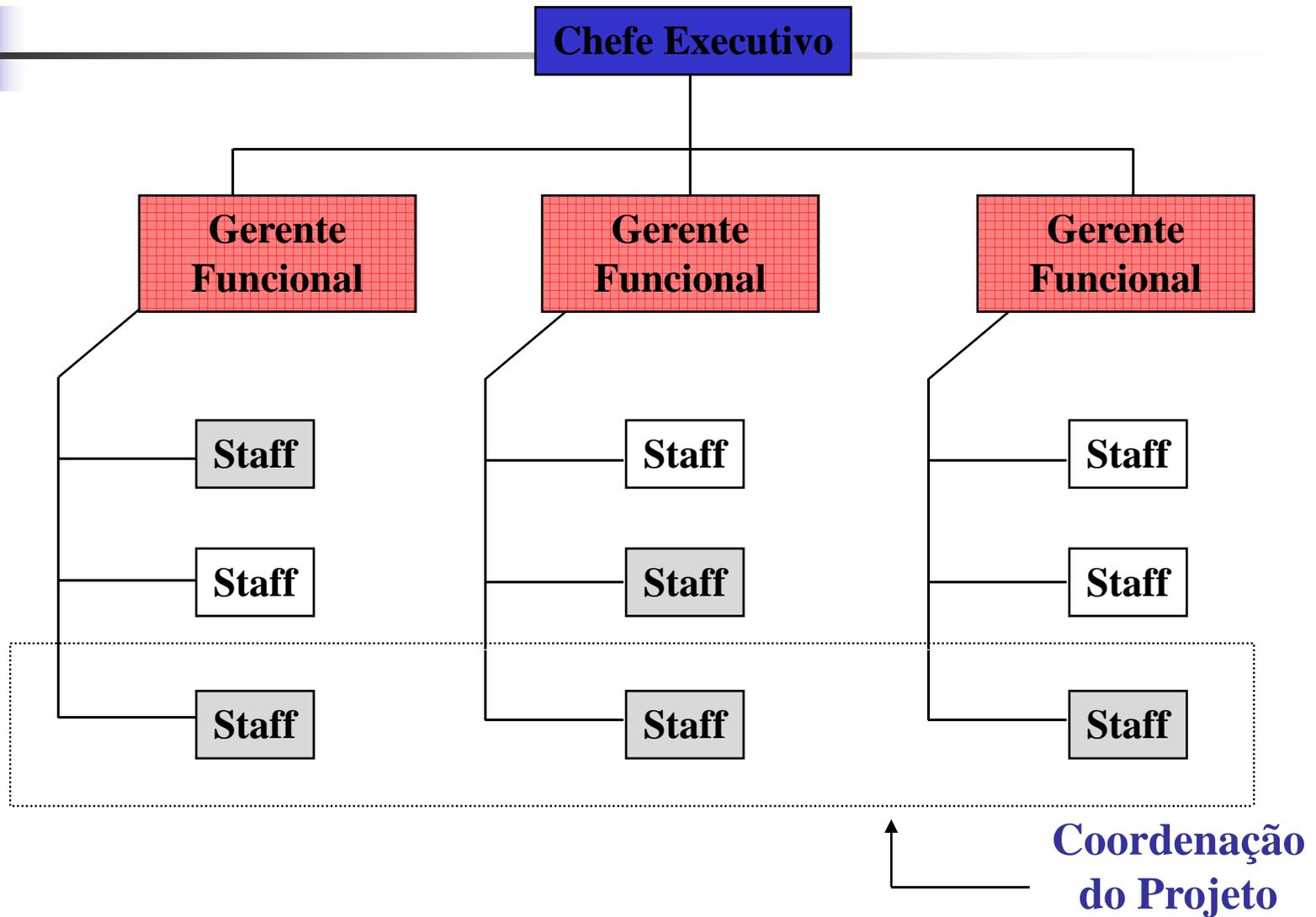


# Estrutura Organizacional (cont.)

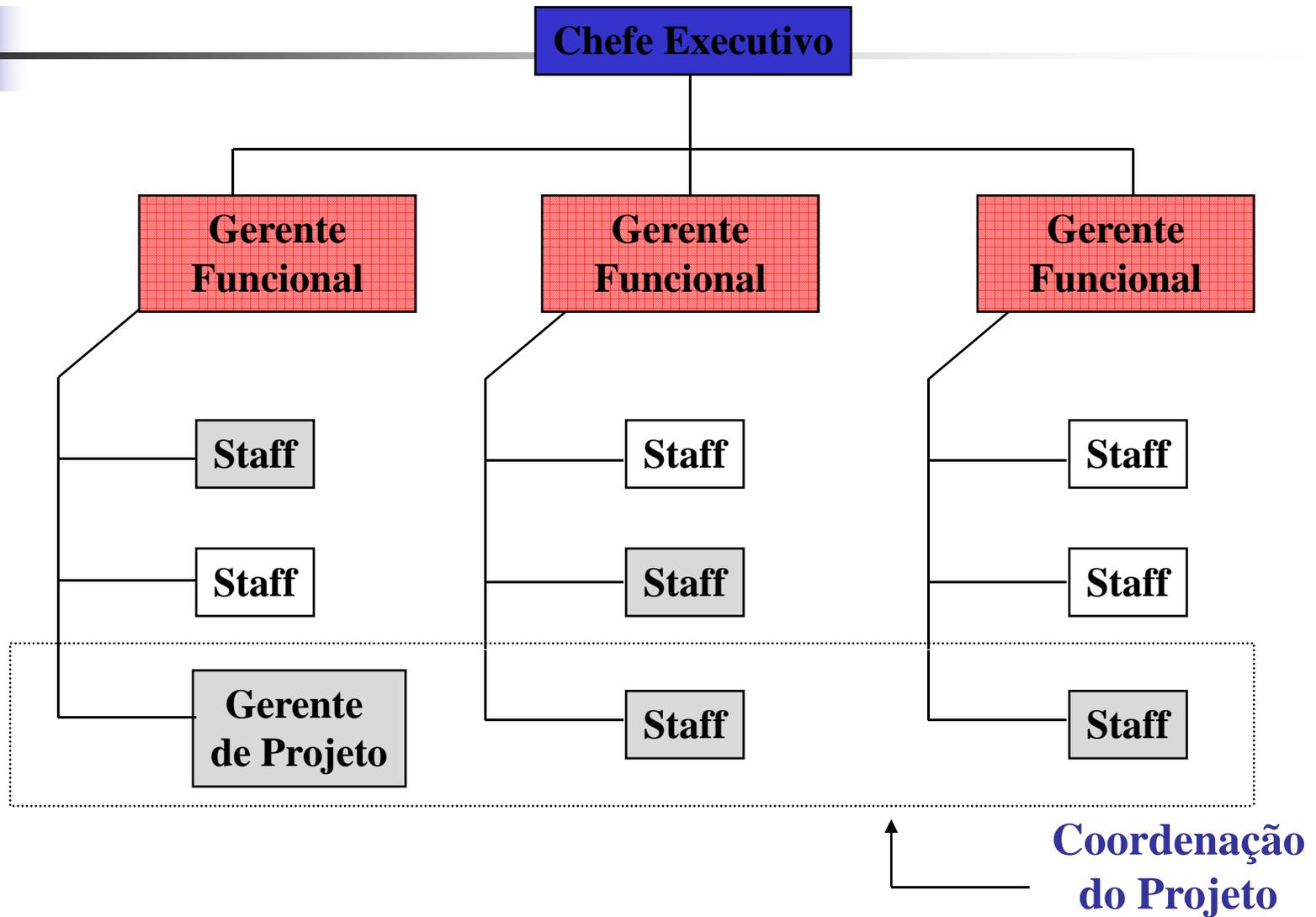
---

- Organização Matricial
  - mista: funcional e projeto
- Três tipos:
  - matriz fraca:
    - o papel do gerente é mais de coordenador ou facilitador do que de um gerente de projetos
  - matriz balanceada
    - o gerente não possui autoridade total sobre o projeto e seus recursos financeiros
  - matriz forte
    - gerente e equipe de projetos alocados em tempo integral

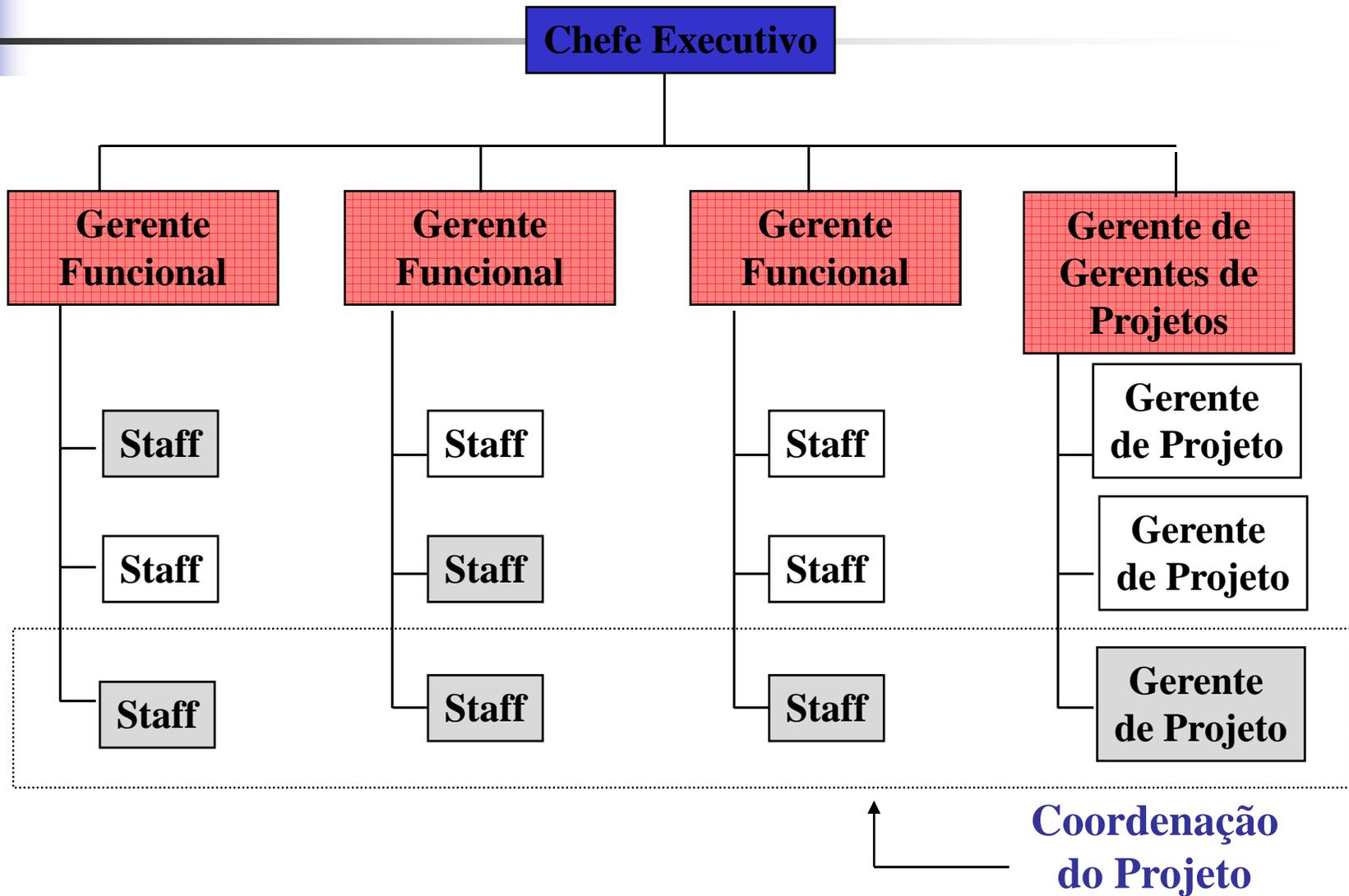
# Matriz Fraca

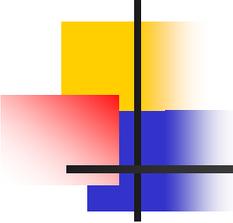


# Matriz Balanceada



# Matriz Forte



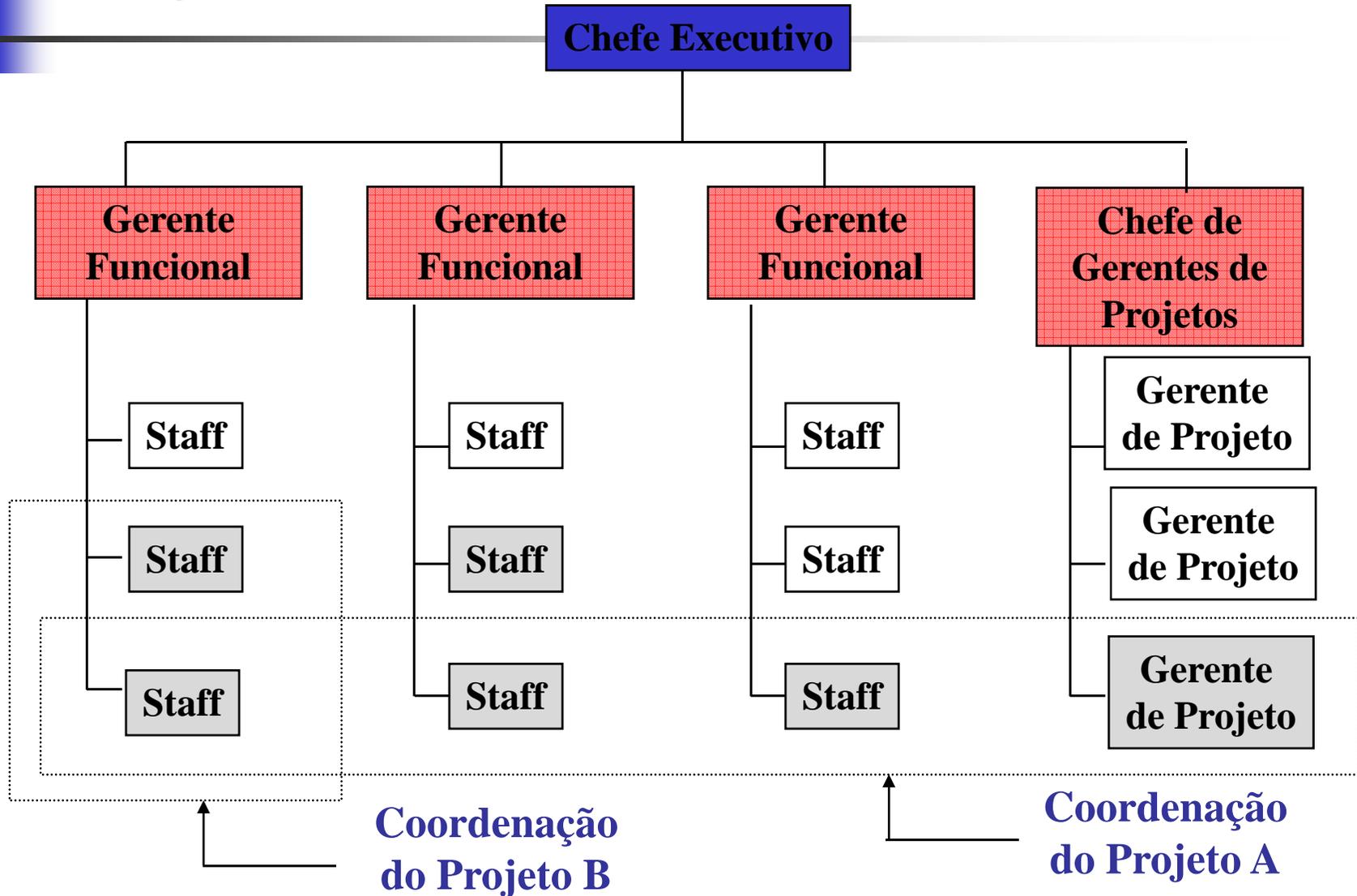


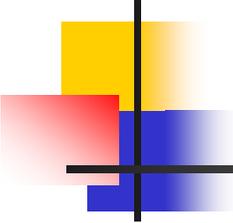
# Organização Composta

---

- Envolvimento de todas as estruturas em vários níveis
- Organizações funcionais podem criar uma equipe para cuidar de um projeto crítico
- Cada equipe pode ter características de um projeto, com opções próprias:
  - equipes *full-time* para diferentes departamentos
  - desenvolvimento dos próprios procedimentos operacionais
  - pode operar fora da estrutura hierárquica padrão

# Organização Composta

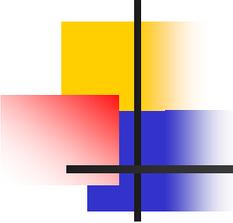




# PMO nas estruturas organizacionais

---

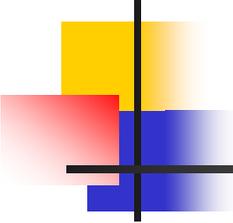
- Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos
- O PMO se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenada de projetos e subprojetos
- Um PMO pode operar de modo contínuo, desde o fornecimento de funções de apoio (treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos) até o gerenciamento direto real do projeto.



# PMO nas estruturas organizacionais (cont.)

---

- Muitas organizações compreendem os benefícios de desenvolver e implementar um PMO
- Isso é verdadeiro para organizações matriciais e por projeto especialmente quando estão gerenciando vários projetos simultaneamente
- Um PMO pode existir em qualquer uma das estruturas organizacionais porém a probabilidade de ocorrer aumenta em organizações matriciais fortes e por projeto

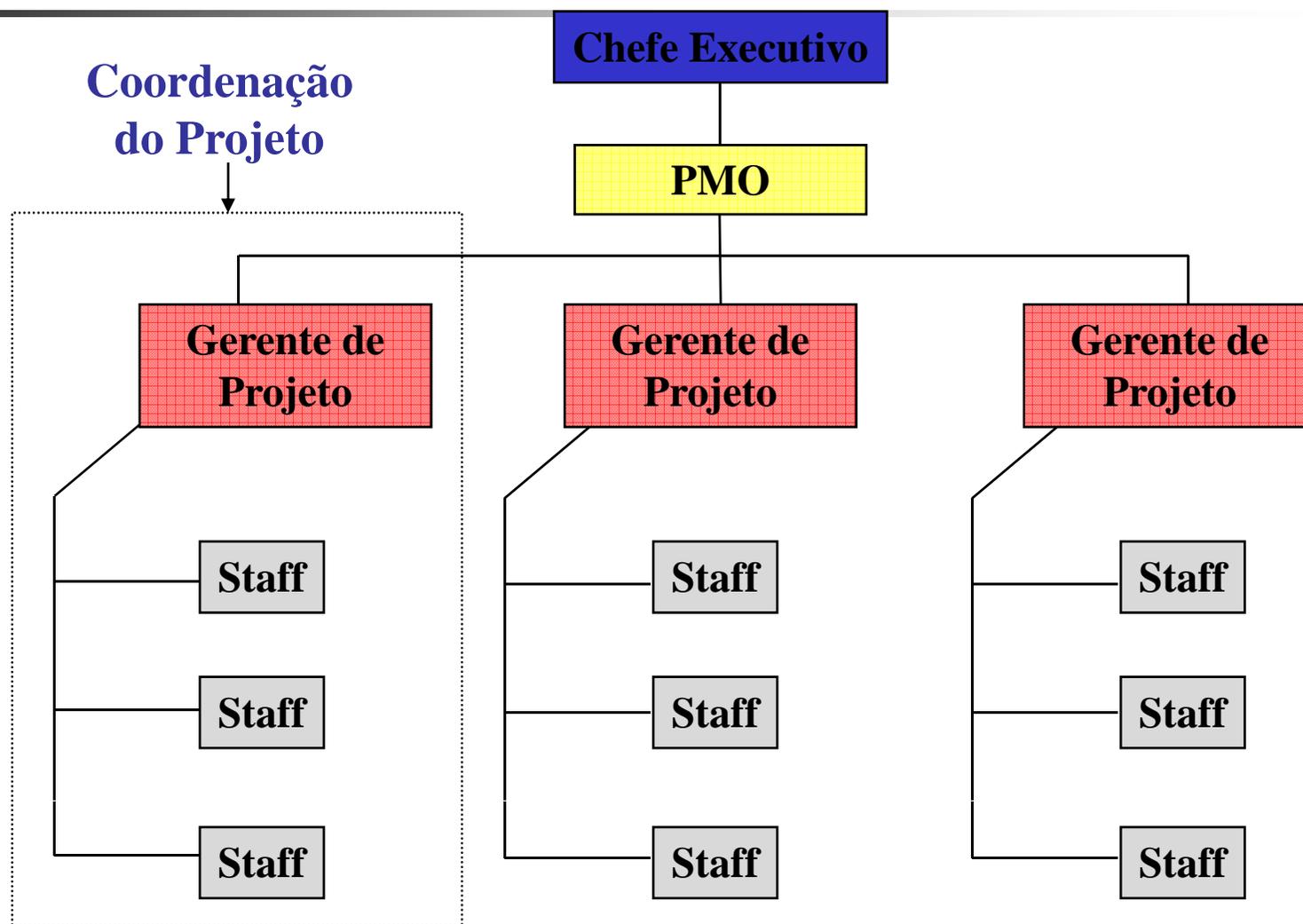


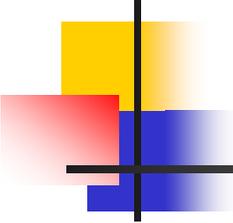
# PMO nas estruturas organizacionais (cont.)

---

- A função do PMO numa organização pode variar de uma assessoria até uma concessão formal de autoridade pela gerência executiva.
- Existindo um PMO na organização, uma caixa será adicionada entre a camada do gerente de projetos e a camada do executivo chefe.

# PMO nas estruturas organizacionais (cont.)

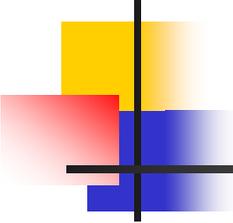




# Seleção da Estrutura

---

- 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

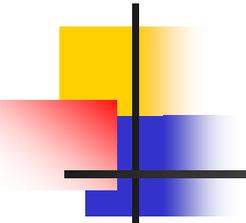


# Passos para Seleção da Estrutura

---

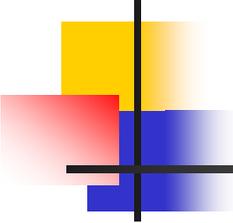
- Definição do projeto e dos objetivos, identificando os resultados principais desejados
- Determinar as tarefas chaves associadas a cada objetivo e localizar as unidades funcionais na organização
- Organizar as tarefas de forma seqüencial ou decompô-las em pacotes
- Definir os subsistemas e como se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

# Passos para Seleção da Estrutura



---

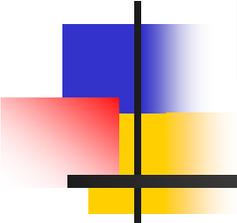
- Listar as características especiais ou associar atribuições com o projeto
  - nível de tecnologia necessária
  - provável tamanho do projeto
  - problemas individuais e políticos entre funções do projeto,
  - etc.
- Levando em conta o anterior e conhecendo cada forma estrutural, escolher uma estrutura



# Conclusões

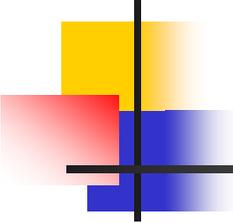
---

- 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

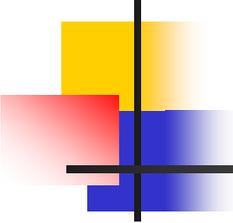
---



# Objetivo

---

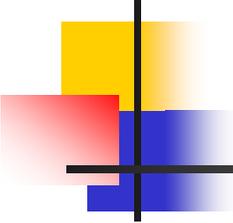
- Conhecer as habilidades gerenciais e como elas podem ajudar no gerenciamento de projetos.



# Habilidades Gerenciais

---

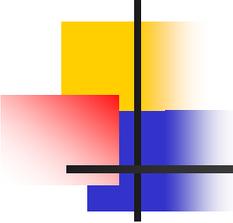
- A administração geral envolve todos os aspectos de gerência de um empreendimento:
  - Finanças e contabilidade, vendas e marketing, pesquisa e desenvolvimento, fabricação e distribuição
  - Planejamento estratégico, tático e operacional
  - Estrutura organizacional, comportamento organizacional, administração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



# Habilidades Gerenciais

---

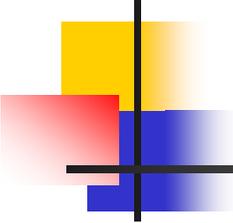
- Liderar
- Comunicar
- Negociar
- Solucionar Problemas
- Influenciar a Organização



# Liderar

---

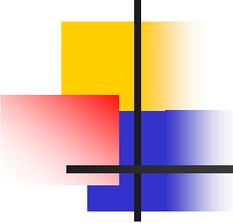
- Liderar ≠ Gerenciar
  - não necessariamente o líder será o gerente
  - mas os dois perfis são necessários
- Gerência: consiste em atender *stakeholders*
- Liderar envolve:
  - Estabelecer uma direção
  - “Alinhar” pessoas: para alcançar a visão
  - Motivação e Inspiração: ajudando pessoas a superar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



# Comunicar

---

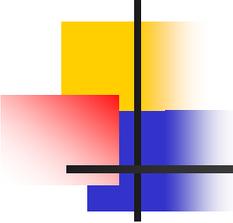
- A informação deve ser clara, não ambígua, íntegra, de fácil entendimento
- Como, quando, de que forma, e para quem informar os desempenhos do projeto
- A Comunicação pode ser:
  - escrita ou oral, escutada ou falada
  - interna ou externa (cliente, mídia, público)
  - formal (relatórios) e informal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



# Negociar

---

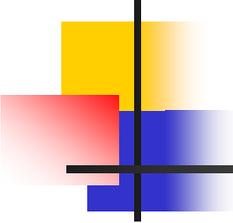
- Chegar ao acordo quanto a:
  - definição das necessidades do projeto no planejamento, custo, objetivos
  - mudanças no planejamento, custo, objetivos
  - atribuições
  - recursos necessários
- A negociação é necessária não só no início. Ocorre nos vários níveis de projeto



# Solucionar Problemas

---

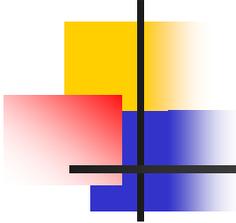
- Definição (causas e sintomas) do problema e tomada de decisões
- Problemas podem ser:
  - internos (alocação de pessoas em outro projeto)
  - externos (pendências externas atrasando o projeto)
  - técnicos (opiniões do melhor modo de projetar)
  - gerenciais (um grupo não produz como esperado)
  -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



## Solucionar Problemas (cont.)

---

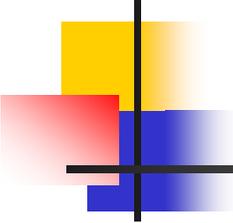
- Decisão quanto à solução consiste em
  - analisar o problema identificando as soluções viáveis e só depois implementá-las
  - podem ser obtidas pelo cliente, pela equipe ou gerente
- A decisão certa pode não ser a melhor caso seja efetuada muito cedo ou muito tarde



# Influenciar a Organização

---

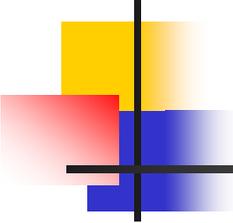
- “Fazer acontecer”
- Requer
  - entendimento das estruturas formais e informais de todas as organizações envolvidas
  - entendimento de poder e política
  - **Poder:** a habilidade potencial para influenciar o comportamento, mudar o curso de eventos, superar resistência, etc
  - **Política:** sobre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



# Influências Sócio-econômicas

---

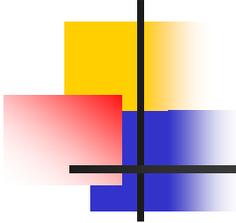
- Padrões e regulamentos (legislação), dependendo do projeto, podem ou não ser um risco
- Internacionalização
- Influências culturais



# Exercício Recomendado

---

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



# Referências

---

- O Gerente de Projetos na Empresa. Roque Rabechini Jr.. Editora Atlas, 2005.
- PMI - Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 2000.
- PMI - Project Management Institute. Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK). 3<sup>a</sup> ed. Newton Square Pennsylvania, 2004.