

As três estruturas principais de organização para gerenciar o trabalho e as pessoas

Publicado por [John Grass, PMP](#) em 28 Jun 2011 | sob: [Planejamento](#), [Gerenciando o Projeto](#), [Geral](#), [RH](#)

A maneira como uma equipe de projeto é organizada, está relacionada diretamente com a maneira que uma organização é estruturada. Há três estruturas principais de organização para gerenciar o trabalho e as pessoas.

Organização Funcional - Em uma organização funcional, uma equipe de projeto é composta por pessoas do mesmo departamento. Todos os recursos necessários para formar a equipe do projeto vêm da organização funcional. Por exemplo, se o projeto for relacionado à área de finanças, os recursos do projeto virão do departamento financeiro. Se você necessitar de recursos de TI, financeiros e jurídicos, todos estes recursos estarão disponíveis dentro do departamento Financeiro.

Uma segunda maneira para obter os recursos dentro de uma organização funcional é dividir o projeto em várias parcelas e executar cada parcela em seu próprio departamento. Por exemplo, supomos que um projeto grande necessita de recursos do departamento financeiro, do departamento de compras, do departamento de TI e do departamento de manufatura. Em uma organização funcional, o projeto seria dividido por departamento e cada departamento faria a sua própria parte em relação as atividades do projeto, relativamente independente. No final, todas as partes seriam integradas em uma solução final.

Uma das grandes vantagens dos projetos executados nas organizações funcionais é que geralmente a autoridade é clara, pois os gerentes de projetos também tendem a ser os gerentes funcionais. Eles não necessitam negociar com outras organizações em relação aos recursos, pois todos os recursos necessários reportam-se para a mesma organização funcional. Outras vantagens desta organização são que os membros da equipe tendem a ser familiarizados entre si, pois todos trabalham na mesma área e também tendem a trazer conhecimentos de negócios aplicáveis ao projeto.

Uma das principais desvantagens da organização funcional é que as áreas funcionais podem não ter todos os especialistas necessários para um projeto. Por exemplo, um projeto do departamento financeiro, com um componente de TI, pode ter dificuldade na aquisição de recursos especializados, tal como Administradores de Base de Dados, pois as únicas pessoas qualificadas para este tipo de trabalho podem estar trabalhando em seu próprio departamento funcional. Uma outra desvantagem é que os membros da equipe poderão ter outras responsabilidades fora do projeto. Eles podem trabalhar em outros projetos, mas tipicamente eles têm a responsabilidade de dar suporte aos seus próprios departamentos, o que poderia impactar as suas capacidades de atender os prazos do projeto.

Organização por Projeto - Em um projeto grande, é possível formar departamentos funcionais em torno da equipe do projeto. Isto é muito prático, principalmente quando um programa grande possui dúzias ou centenas de pessoas designadas por um longo período de tempo. As vantagens incluem a clareza na autoridade, pois o gerente do

projeto é também o gerente funcional, também o foco fica muito claro, pois todos os integrantes da equipe possuem somente o projeto como responsabilidade principal.

As desvantagens incluem a duplicação de recursos, pois os recursos escassos devem ser duplicados para os projetos diferentes. Por exemplo, um projeto grande pode ter sua própria área de Recursos Humanos. Também poderá haver alguma preocupação sobre como realocar as pessoas e os recursos quando os projetos forem encerrados. Em uma organização funcional, as pessoas ainda possuem trabalho dentro do departamento funcional. Em uma organização por projeto, não fica tão claro para onde cada um deverá ser designado quando o projeto for concluído.

Organização Matricial - As organizações matriciais permitem que os departamentos funcionais tenham seu foco nas competências específicas dos negócios, e permitem que os projetos sejam integrados por todos os especialistas da organização. Por exemplo, Administradores de Base de Dados podem reportar-se a um departamento funcional, mas seriam alocados para trabalhar em vários projetos em outros departamentos. Um recurso jurídico poderá reportar-se ao departamento jurídico, e ser designado a um projeto em outro departamento que necessite deste tipo de especialista. Na organização funcional é comum que as pessoas que trabalham para um ou mais gerentes de projetos de departamentos diferentes reportam-se a uma só pessoa. A vantagem principal da organização matricial é a alocação com eficiência de todos os recursos, principalmente nas qualificações raras que não são necessárias a tempo integral no projeto. Por exemplo, os especialistas em modelagem de dados poderão não ser utilizados em tempo integral em um único projeto, mas poderão ser inteiramente alavancados, trabalhando em projetos múltiplos. A organização matricial também é mais flexível quando trata das mudanças das necessidades e das prioridades do negócio.

A desvantagem principal é que as relações de subordinação são complexas. Algumas pessoas podem reportar-se ao gerente funcional para quem pouco trabalho é executado, ao mesmo tempo em que trabalham para um ou mais gerentes de projetos. Torna-se mais importante para os funcionários desenvolver habilidades de gerenciamento do tempo, para garantir que as expectativas do trabalho de múltiplos gerentes sejam atendidas. Esta organização também requer uma boa comunicação e a cooperação entre os diversos gerentes funcionais e gerentes de projetos que necessitam utilizar os mesmos recursos.

PERGUNTA: Em que tipo de organização você trabalha e como isso afeta o seu projeto?

Esta coluna discute algumas dicas sobre o gerenciamento de projetos. Há muito mais técnicas disponíveis na [metodologia TenStep PGP®](#).