

# Tipos de organização e influências externas

OS PROJETOS SÃO DESENVOLVIDOS EM UM AMBIENTE MAIOR DO QUE ELE PRÓPRIO, PORTANTO, NESTA AULA, VAMOS CONHECER ESSE AMBIENTE E COMO ELE PODE INFLUENCIAR O ANDAMENTO DOS PROJETOS.

## Influências organizacionais

Os projetos, normalmente, fazem parte de uma organização (empresas) que é maior que o projeto, podendo sofrer influência pela organização que o iniciou (PMI, 2003).

Neste contexto, estudaremos os sistemas, a cultura, o estilo, a estrutura e os ativos de processos das organizações que desenvolvem projetos.

## Sistemas organizacionais

De acordo com Oliveira (1998), "sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função". O sistema organizacional se refere ao sistema aplicado por uma determinada empresa ou organização na execução de suas tarefas.

Organizações com sistema baseados em projetos são aquelas cujas operações são, basicamente, de projetos e:

- quando a receita é obtida, principalmente, da realização de projetos para terceiros, ou seja, o produto, serviço ou resultado do projeto não permanece na empresa que o executou. Exemplo: construtoras, consultorias de TI (redes, *software*, *hardware*, segurança da informação e internet).
- quando a organização adota o gerenciamento por projetos para si mesma. Exemplo: organizações não governamentais (ONGs).

## Cultura e estilo organizacional

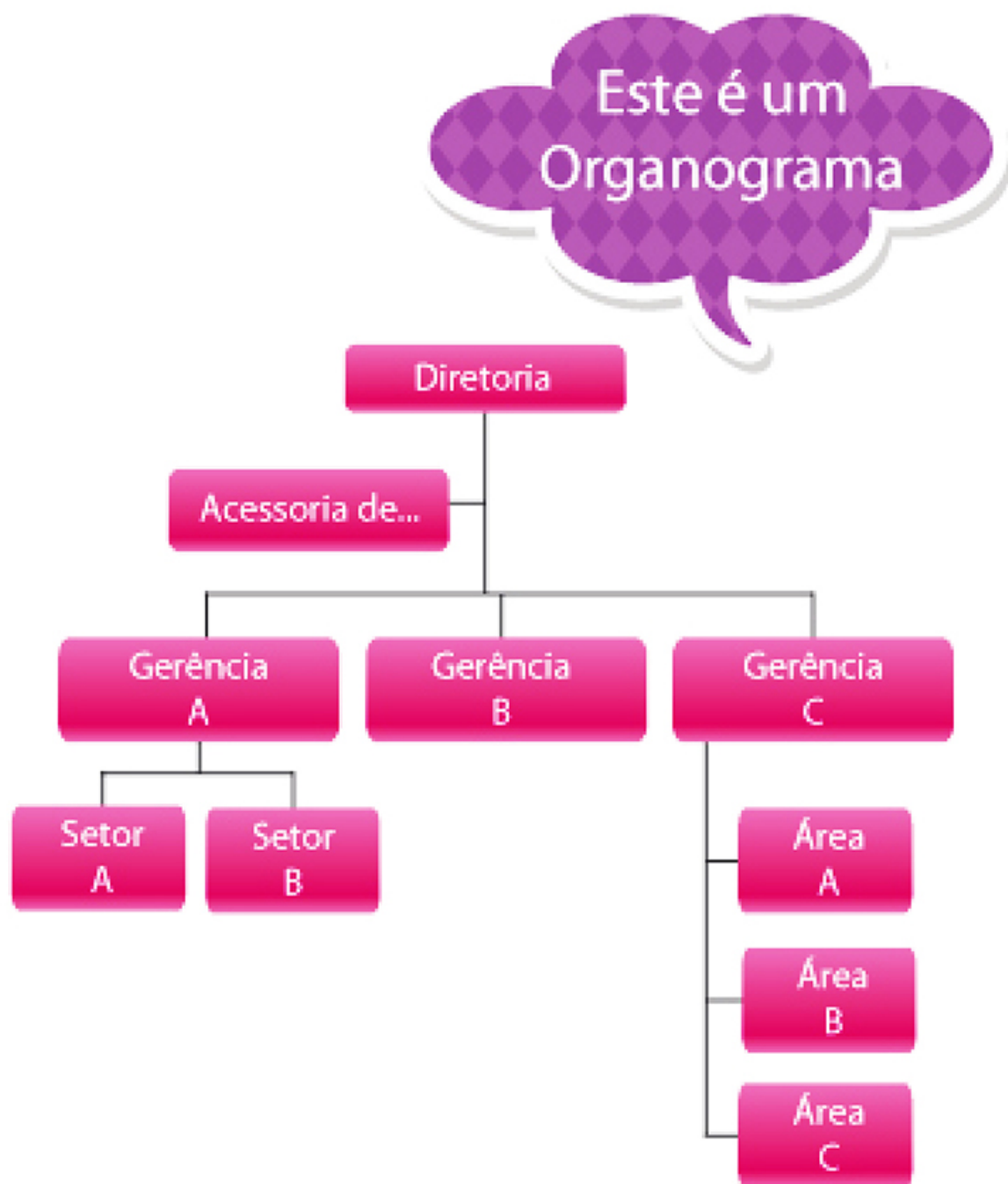
Para o PMI (2008), a cultura e o estilo podem ter uma forte influência na capacidade que um projeto tem de atingir seus objetivos.

A maioria das organizações desenvolveu culturas exclusivas que se manifestam de inúmeras maneiras, incluindo: normas, políticas, procedimentos, crenças, valores, relação de autoridades, ética de trabalho, horas de trabalho (turnos).

## Estrutura organizacional

Trata-se do agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros e materiais) em unidades organizacionais (OLIVEIRA, 1998).

A estrutura organizacional é representada graficamente no organograma que, entretanto, não apresenta todos os aspectos desta estrutura.



Legenda:

A estrutura organizacional pode ser:

- Inovadora
  - por projeto
  - matricial
- Tradicional

funcional

territorial ou regional

por produtos ou serviços

por clientes

por processo

por quantidade

Ainda de acordo com o PMI (2008), a estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos (humanos, materiais e financeiros) e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos. O objeto do nosso estudo são as estruturas inovadoras: por projetos (ou projetadas) e matriciais, em que os projetos são conduzidos de maneira mais flexível.

Clique no botão abaixo para visualizar uma tabela.

IMAGEM ([https://ead.uninove.br/ead/disciplinas/impressos/\\_g/gpiei80\\_100/a06i01\\_gpiei80\\_100.pdf](https://ead.uninove.br/ead/disciplinas/impressos/_g/gpiei80_100/a06i01_gpiei80_100.pdf))

O que não quer dizer que as estruturas tradicionais não desenvolvam projetos. A diferença está na flexibilização do trabalho da equipe de projeto, bem como na disponibilização de recursos para o mesmo, como podemos observar na tabela acima.

## Ativos de Processos Organizacionais

Incluem todos os ativos (de conhecimento) relacionados aos processos das organizações envolvidas no projeto e que podem ser usados para influenciar o sucesso do projeto.

Os ativos de processo podem ser agrupados em duas categorias:

- Processos e procedimentos (padrões, normas, políticas, diretrizes padronizadas, modelos, etc.);
- Base de conhecimento corporativa (armazenamento e recuperação de informações).

Cabe ao gerente do projeto e sua equipe de gerenciamento conhecer o sistema, a cultura, o estilo, a estrutura e os ativos de processo de maneira adequada para trazer ao projeto os benefícios que este conhecimento possa causar.

Por exemplo, numa empresa onde a estrutura é tradicional, o gerente e sua equipe devem estar preparados a executar suas tarefas, que já não são fáceis, em um ambiente com mais restrições, pois o tempo de dedicação da equipe administrativa é parcial e o nível de autoridade do gerente de projetos é pouco ou limitado, entre outras dificuldades que irá enfrentar.

## REFERÊNCIA

OLIVEIRA, Djalma P. R., *Sistemas, Organizações & Métodos. O&M: Uma abordagem Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

PMI, *Project Management Institute. PMBOK – A Guide for Project Management Body of Knowledge*. 3ª ed. Pennsylvania, 2003.

PMI, *Project Management Institute. PMBOK – A Guide for Project Management Body of Knowledge*. 4<sup>a</sup> ed. Pennsylvania, 2008.



