

Introdução ao Gerenciamento de Projetos (IGP)

Aula 03

Influências Organizacionais sobre o Ambiente de Projetos

Objetivos Específicos

- Reconhecer a influência organizacional sobre o ambiente de projetos.

Temas

Introdução

1 Influências organizacionais

2 O ciclo de vida de projetos

Considerações finais

Referências

Introdução

Um dos grandes desafios de um gerente é liderar e garantir o sucesso de um projeto. O profissional comumente depara-se com influências organizacionais que podem afetar o projeto. Não obstante, o gerente precisa preocupar-se com as comunicações que serão utilizadas durante a evolução do trabalho. E estes aspectos devem ser observados durante todo o ciclo de vida de um projeto.

Nesta aula, você, aluno(a), conhecerá os fundamentos das estruturas organizacionais e comunicações, assim como de que forma elas podem influenciar na condução do projeto até o encerramento. Entenderá também os conceitos sobre o ciclo de vida de projetos e as características relevantes que você precisa compreender para conduzir com sucesso um projeto.

1 Influências organizacionais

Assim como os projetos são únicos, as organizações também são, com objetivos bem particulares. Cada companhia possui estilo e cultura próprios e que influenciam na maneira como os trabalhos e projetos são conduzidos.

A cultura organizacional é moldada pelas experiências comuns dos membros das organizações, que são adquiridas ao longo do tempo (PMI, 2013, p. 20). Essas experiências incluem, mas não se limitam, a:

- visões compartilhadas, missão, valores, crenças e expectativas;
- regulamento, políticas, métodos e procedimentos;
- sistemas de motivação e recompensa;
- tolerância a riscos;
- visão das relações de liderança, hierarquia e autoridade;
- código de conduta, ética de trabalho e horas de trabalho;
- ambientes operacionais.

Ainda há cenários em que os projetos envolvem mais de uma empresa, seja através de *joint ventures* ou parcerias. Nestes casos, os projetos podem ser influenciados pelas culturas das demais organizações.

Então, prezado(a) aluno(a), é importante conhecer e entender a estrutura organizacional e a cultura da empresa em que você está trabalhando, saber quais pessoas na organização são influenciadoras ou tomadoras de decisão e trabalhar com elas para que as chances de sucesso

do projeto aumentem. Procure esclarecer qual o grau de autoridade oficial você, como gerente de projetos, possui. Tenha em mente a existência de influências que podem trazer impactos, tanto positivos como negativos, nos resultados dos projetos que você conduzir.

1.1 Comunicação

Outra importante influência organizacional para o gerenciamento de projetos é o estilo de comunicação adotado pela organização, que exerce grande impacto em como os projetos são conduzidos. A comunicação organizacional precisa ser eficaz e atingir a todas as partes interessadas, de modo que tudo o que for pertinente ao projeto, em todas as fases, esteja claro. Pode-se utilizar como meio de comunicação recursos eletrônicos, como *e-mails*, redes sociais, ferramentas de mensagens instantâneas de texto ou voz, videoconferência, entre outros, seja para uma comunicação formal ou informal.

Como hoje é muito comum encontrar empresas com equipes de projetos distribuídas em diversos lugares do mundo, as videoconferências têm sido um excelente recurso nas interações entre gerentes de projetos, membros de equipes e partes interessadas.

Mas tão importante quanto os recursos tecnológicos disponíveis para facilitar a comunicação, são as interações realizadas pessoalmente, seja com um membro da equipe, seja com alguma parte interessada. Esse tipo de interação é uma oportunidade de estreitar o relacionamento com as pessoas envolvidas no projeto, criar um relacionamento mais próximo e buscar um maior comprometimento com os objetivos do projeto.

Um outro cuidado importante que você, caro(a) aluno(a), precisa tomar é no que se refere ao envio indiscriminado de *e-mails*. É muito provável que a sua mensagem não consiga transmitir ao receptor o que você realmente quis dizer. E isto está relacionado não somente à interpretação do texto, mas também à interpretação errada da “entonação” da mensagem. Por isso, sempre que possível, converse antes com a pessoa, pessoalmente, ou por telefone, por exemplo, e só então envie o *e-mail* para formalizar a conversa. Você perceberá como a sua comunicação através de *e-mails* será muito mais efetiva.

Por isso, um plano de gerenciamento das comunicações bem elaborado é fundamental para que os meios de comunicação estejam bem alinhados às necessidades do projeto.

1.2 Estrutura organizacional

Embora a singularidade seja a regra nas culturas empresariais, todas as organizações são estruturadas segundo uma destas três modalidades: funcional, matricial ou projetizada (HELDMAN, 2009, p. 15), como podemos ver na Tabela 1.

Tabela 1 – Influência das estruturas organizacionais nos projetos

Características do projeto \ Estrutura da organização	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz	Matriz Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa e moderada	Moderada e alta	Alta a quase total
Disponibilidade dos recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa e moderada	Moderada e alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Gerente funcional	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial

Fonte: PMI (2013, p. 22).

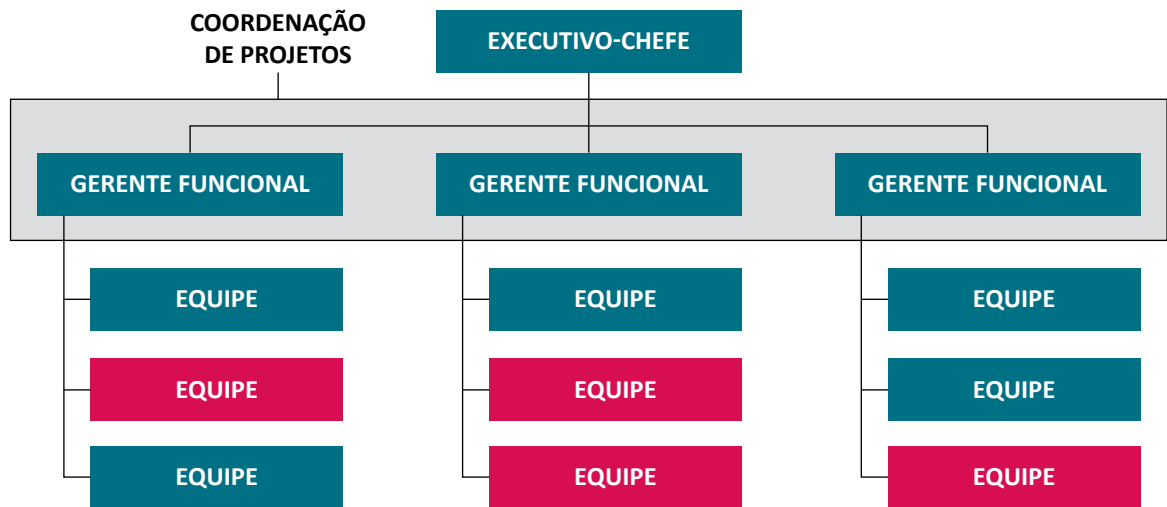
1.3 Organizações funcionais

Este é o tipo de organização mais antigo e comum, também conhecido como método tradicional de organização de empresas (HELDMAN, 2009, p. 16). E é muito provável que você trabalhe ou já tenha trabalhado em uma empresa com estrutura organizacional.

Organizações funcionais são caracterizadas por funções e especialidades agrupadas. Como exemplo, a empresa em que você trabalha pode ter um departamento de recursos humanos, financeiro, contábil, marketing, entre outros. Os trabalhos em cada um destes departamentos exigem pessoas com habilidades e experiências para lidar com as atividades específicas do departamento.

Outra característica das organizações funcionais é a estrutura hierárquica, na qual funcionários são subordinados a gerentes funcionais, que são subordinados aos chefes de departamentos, que respondem aos vice-presidentes, e que são subordinados ao Executivo Principal ou CEO (Figura 1).

Figura 1 – Organização funcional



As caixas rosa representam equipes envolvidas em atividades do projeto.

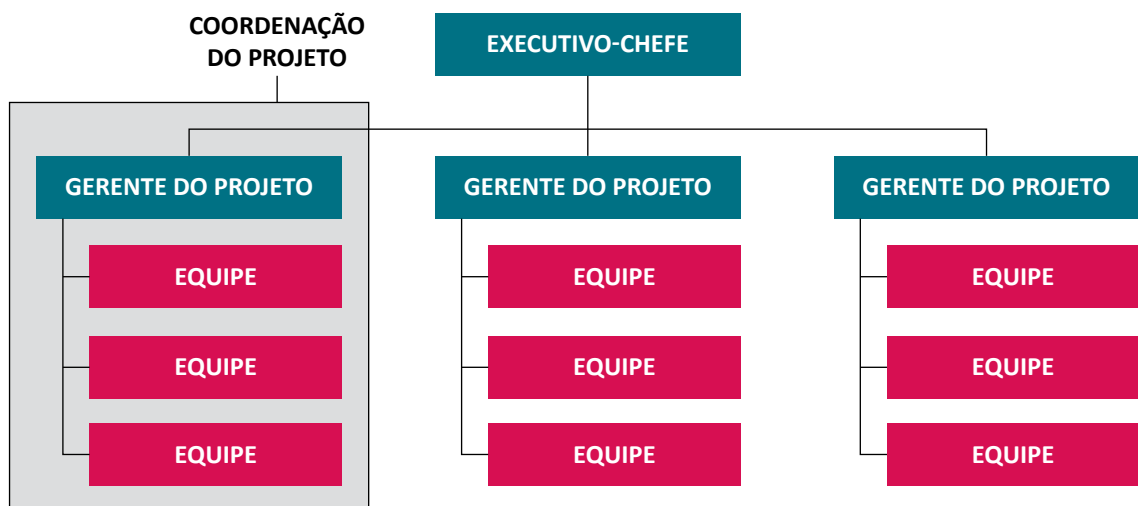
Fonte: PMI (2013, p. 22).

1.4 Organizações projetizadas

As organizações projetizadas são antagônicas às organizações funcionais. O foco deste tipo de organização é o próprio projeto.

Nas organizações estruturadas exclusivamente por projetos, os recursos organizacionais são dedicados exclusivamente aos projetos e suas metas. Em muitos cenários, os gerentes de projeto possuem muita independência e maior autoridade sobre o projeto e são subordinados diretamente ao CEO, como mostra a Figura 2. No entanto, caro(a) aluno(a), você pode deparar-se com uma estrutura em que projetos encontram-se em áreas intermediárias, antes da vice ou da presidência (CEO), ou seja, subordinadas às áreas de planejamento estratégico, tecnológico, inovação, comercial, financeiro, entre outras.

Figura 2 – Organização projetizada



As caixas rosa representam equipes envolvidas em atividades do projeto.

Fonte: PMI (2013, p. 22).

Pode-se identificar as organizações projetizadas de vários modos (HELDMAN, 2009, p. 20):

- os gerentes de projetos possuem autoridade sobre os projetos;
- os recursos das organizações são exclusivos aos projetos;
- as equipes são alocadas para outros projetos quando um projeto é concluído.

1.5 Organizações matriciais

O foco das organizações matriciais é diminuir as diferenças entre os pontos fracos e fortes das organizações funcionais e projetizadas, além de explorar o melhor dos dois mundos.

Os colaboradores de uma organização funcional respondem aos gerentes funcionais, que têm a função de administrar a alocação e liberação de funcionários para os projetos e monitorar os trabalhos executados por eles, nos diversos projetos. Já o gerente de projetos está incumbido de distribuir as tarefas de acordo com as atividades previstas nos projetos. Há muita comunicação entre gerentes de projetos e gerentes funcionais e, neste aspecto, é fundamental que haja um equilíbrio no poder entre os dois para que não haja o domínio de um sobre o outro e, conseqüentemente, um conflito para a alocação dos recursos funcionais aos projetos, que pode comprometer o seu andamento.

A Tabela 2 mostra a comparação entre os tipos de estruturas matriciais (HELDMAN, 2009, p. 23).

Tabela 2 – Comparação das estruturas matriciais

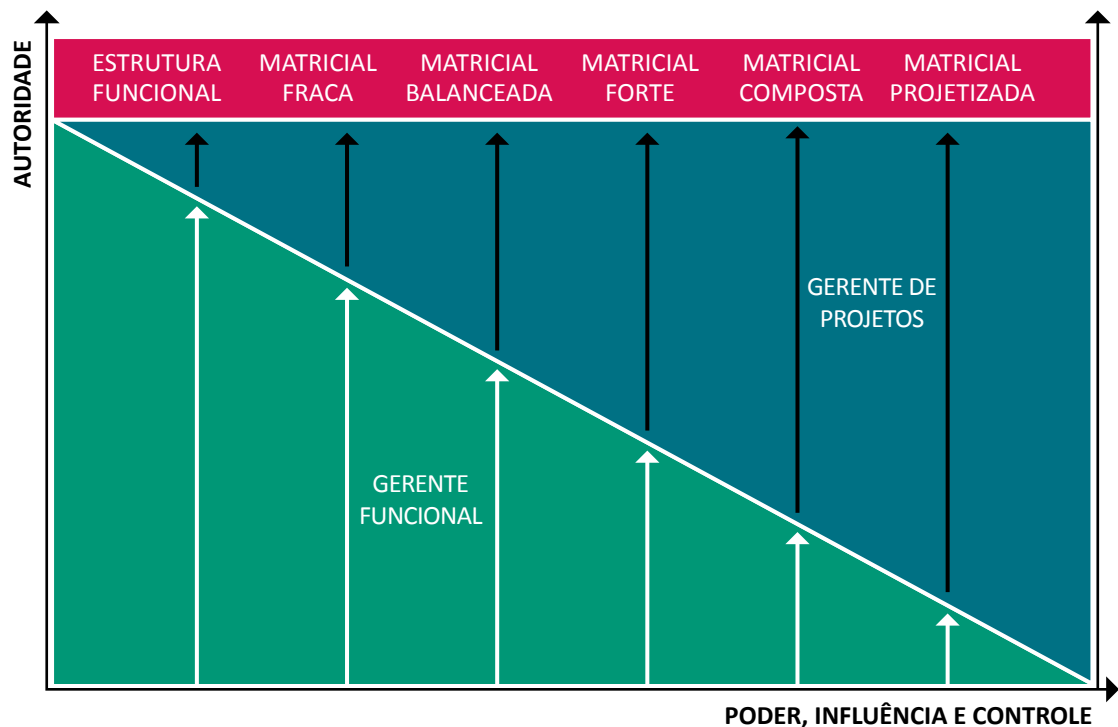
	Matricial fraca	Matricial balanceada	Matricial forte
Cargo do gerente	Coordenador de projeto ou executor de projeto	Gerente de projeto	Gerente de projeto
Enfoque do gerente	Divide o enfoque responsabilidades funcionais	PD ojetos e sua execução	PD ojetos e sua execução
P	Gerente autoridade e poder mínimos	autoridade e poder	Autoridade e poder significativos
Dedicação do	P cial	Integral	Integral
Estilo de organização	Muito semelhante à organização funcional	Combinação de matricial fraca e matricial forte	Muito semelhante à organização projetizada
O gerente de	Gerente funcional	Um gerente funcional, mas divide a autoridade e o poder	Gerente dos gerentes de projeto

Fonte: Adaptada de Heldman (2009).

Como demonstrado neste tópico, não existe um modelo organizacional melhor do que outro. Cada um possui suas características e peculiaridades que respondem melhor às estratégias e necessidades das organizações. E você deve procurar adaptar-se e respeitar as estruturas que venha a encontrar (TORRES, 2014, p. 135).

Na Figura 3 pode-se visualizar que na estrutura funcional o gerente de projetos exerce pouca autoridade, ao contrário da projetizada, na qual o gerente de projetos possui poder, influência e controle maiores. Há também o tipo de estrutura matricial denominada matricial composta, que aborda um duplo gerenciamento de projetos por entidades de gestão distintas. Este modelo traz as peculiaridades da estrutura matricial forte, o gerente de projeto; e mantém a estrutura balanceada, o coordenador do projeto.

Figura 3 – Autoridade, poder, influência e controle sobre projetos



Fonte: Torres (2014, p. 135).

2 O ciclo de vida de projetos

Heldman (2009) compara o ciclo de vida de projetos aos ciclos experimentados pelos pais quando acompanham o crescimento de seus filhos até a vida adulta. Os filhos, quando bebês, dão muitas alegrias e preocupações pertinentes a esta fase de sua vida. Como não os conhecem muito bem ainda, os pais têm dificuldades em interpretar seus pedidos e suas necessidades. Com o passar do tempo, eles amadurecem e crescem e, assim, suas necessidades ficam cada vez mais evidentes, até o dia em que os filhos tornam-se adultos e as responsabilidades em relação a eles terminam.

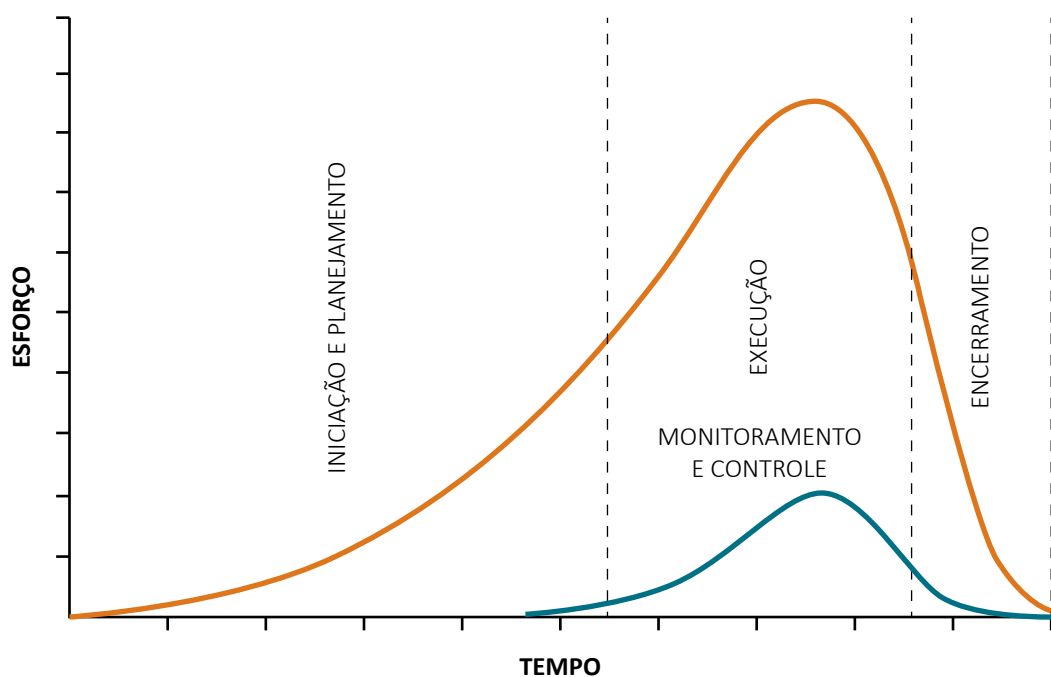
O mesmo acontece com projetos, que traçam um caminho semelhante ao crescimento de um filho. Alguém apresenta uma excelente idéia para projeto e solicita o apoio para um patrocinador, por exemplo. Uma vez aprovado, o projeto passa por fases intermediárias até a sua fase final, quando é concluído e encerrado (Figura 4).

Como visto anteriormente, todo projeto possui um ciclo de vida bem definido. Tem um início definido no tempo e é planejado em ondas sucessivas. E conforme mais detalhes vão sendo adquiridos sobre as atividades futuras, elas são melhor planejadas, com maior criticidade.

Na prática, é verdade que muitos projetos iniciam sua execução sem que todos os detalhes do planejamento tenham sido realizados, por exemplo, pela urgência associada aos resultados esperados do projeto.

Segundo o PMI, dá-se o nome de ciclo de vida às fases pelas quais um projeto passa, do início ao término (2013, p. 38). Apesar de os projetos, grandes ou pequenos, terem estruturas de ciclo de vida muito semelhantes, as atividades e entregas de um projeto pode variar de acordo com sua complexidade.

Figura 4 – Ciclo de vida para projetos



Fonte: Vargas (2009, p. 11).

O número de fases está intimamente relacionado à complexidade do projeto. O desenvolvimento de um *software*, por exemplo, podem passar por fases como definição de requisitos, desenho, programação, teste e implementação.

Segundo Heldman (2009, p. 25), a maioria dos projetos inclui pelo menos quatro fases, ou etapas, em seu ciclo de vida:

- início do projeto;
- planejamento e organização do trabalho do projeto;
- execução do trabalho do projeto;
- encerramento do projeto.

O encerramento de cada fase de um projeto permite que o gerente, partes interessadas e patrocinador do projeto tenham a oportunidade de revisar e aprová-la para, só então, passar para a próxima fase. À medida que cada fase é concluída, passa-se para a fase seguinte até que o projeto seja concluído.

O término de cada fase pode ser reconhecido pela apresentação de uma ou mais entregas, marcando o seu final. Entrega é tudo o que deve ser produzido e aprovado para que a fase ou o projeto sejam encerrados (HELDMAN, 2009, p. 25). Por exemplo, uma entrega produzida na fase inicial de um projeto de um edifício poderia ser o estudo de viabilidade, bem como documentos de *design*, orçamentos, plantas, protótipos, entre outros.

E durante todas as fases de um projeto, você, como gerente de projetos, tem a responsabilidade de manter as documentações atualizadas e condizentes com a realidade do projeto. Formalize as entregas, aprovações e encerramentos de cada fase. Revise o plano de gerenciamento de seu projeto e submeta-o à aprovação junto ao comitê e às partes interessadas do projeto sempre que atualizá-lo (TORRES, 2014, p. 65).

Para finalizar, e não menos importante, é comum a utilização de outros ciclos de vida, como os iterativos, incrementais e adaptativos. Os ciclos de vida iterativos possuem uma abordagem em que as fases e as atividades se repetem até atingirem o objetivo do projeto. O método RUP, por exemplo, é uma prática iterativa muito utilizada para desenvolvimento de *software* e focado no elevado nível de qualidade do produto. As chamadas práticas ágeis, que fazem uma referência à velocidade para entregar e para responder à eventuais mudanças, são muito comuns na área de desenvolvimento de *software*. O *Scrum* é um exemplo de uso dessas práticas ágeis e é, atualmente, um dos mais conhecidos pelo mercado de desenvolvimento rápido de *software* e alta qualidade, com um foco para o produto esperado.



Para saber mais

Para saber mais sobre o ciclo de vida do projeto, acesse a Midiateca.

Considerações finais

Nesta aula você pôde conhecer algumas das estruturas organizacionais e como elas podem ter influências diretas sobre a maneira como os projetos são conduzidos e gerenciados. Também pôde compreender as atribuições e nível de autoridade de um gerente de projetos em cada uma destas estruturas. Nesta aula foi apresentada também a importância da comunicação em um projeto. Por último, você pôde entender alguns dos ciclos de vida de projetos.

Aproveite para ler o segundo capítulo do Guia PMBOK® e, se tiver acesso, partes do segundo e quarto capítulos do livro “Fundamentos do Gerenciamento de Projetos”, que tratam sobre influências organizacionais e ciclos de vida de projetos.

Referências

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, 2013.

TORRES, L. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o PMBOK Guide. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.