

# Estruturas formais & informais

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho

**LGP**



Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rubechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Projeto não é uma ilha!

Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Agenda

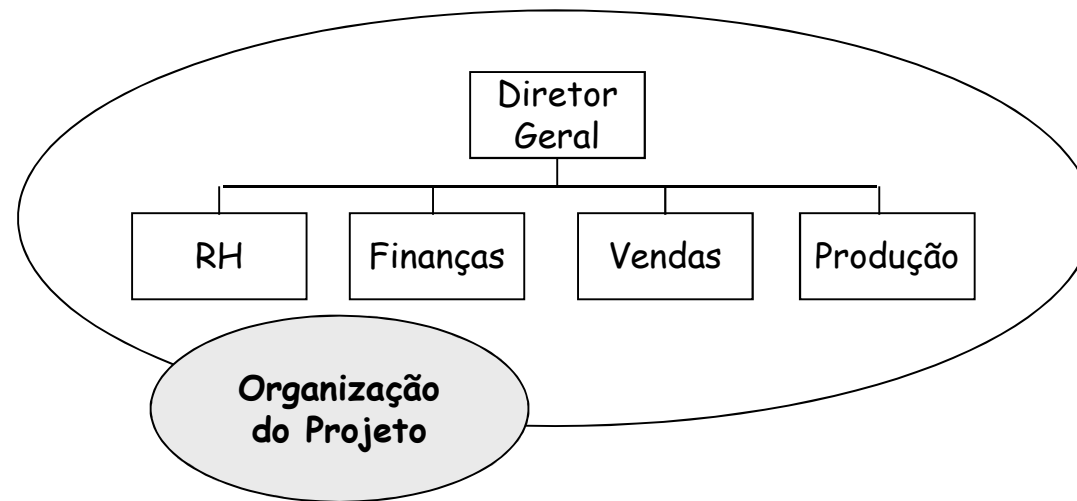
## ➔ 1. Estruturas tradicionais

2. Escritório de Gestão de projetos
3. Novos tipos de mapeamento de estruturas
4. Projetos distribuídos, colaborativos, virtuais



# Estrutura Organizacional - Tradicional

As estruturas tradicionais de projeto são temporárias, alojada dentro do organograma da organização



Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



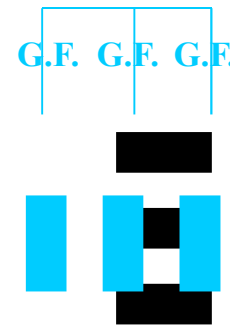
# Tipos de Estrutura Básicas

## Funcional pura De projeto pura



Reflete o poder de tomada de decisão  
Será transitório – durante a existência do projeto

## Matricial



# Funcional

## Características

- o projeto é alocado em um grupo funcional específico.
- o projeto é coordenado pelo gerente funcional.



# Funcional

## Vantagens

- Racionalização no uso de recursos humanos;
- Alocação de especialistas;
- O departamento armazena o conhecimento do projeto;
- Crescimento competências técnicas;
- Controle sobre os recursos humanos;
- Canais de comunicação vertical;
- Rápida respostas às ações necessárias.

## Desvantagens

- O cliente não é o foco do projeto;
- Ações e decisões favorecem mais o departamento que o projeto;
- Centralização das responsabilidades com o gerente funcional;
- Tendência em subestimar o projeto;
- Não há sistema de gerenciamento focado em projetos.
- Dificilmente a área funcional detém recursos e competências para gerir projetos complexos



# Projetizada

## Características

- as equipes dedicadas aos projetos.
- o projeto é coordenado pelo gerente de projeto.

Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018





# Projetizada

## Vantagens

- Gerente projetos tem controle sobre os recursos;
- A comunicação no projeto flui melhor, com canais mais forte;
- A equipe de projetos esta sob responsabilidade do gerente do projeto;
- Sistema de informação dedicado ao projeto
- Tomada de decisões rápida;
- Rápida resposta ao cliente;
- Alinhamento com a alta administração é maior.

## Desvantagens

- Tende a gerar redundância de estrutura e de recursos
- Gestão de múltiplos projetos gera duplicidade de recursos;
- Alocação de especialistas é em função de sua disponibilidade;
- Para os membros da equipe há incerteza quanto a futuras alocações.
- Falta de continuidade da carreira dos membros das equipes.

Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Matricial

## Características

- Um gerente de projeto é alocado para supervisionar o projeto dividindo responsabilidades e autoridade para completá-lo com os gerentes funcionais,
- Gerentes de projeto e gerentes funcionais exercem poder e tomam decisões simultaneamente sobre vários segmentos e fluxos de trabalho.

Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Matricial

## Vantagens

- Respostas rápidas aos clientes;
- Existe mais flexibilidade;
- Gerente de projetos especificamente designado;
- Uso das competências técnicas dos departamentos;
- Melhor uso de recursos, projeto x função
- Maior controle do projeto, se comparada a funcional;
- Criação de políticas e procedimentos específico para projetos.

## Desvantagens

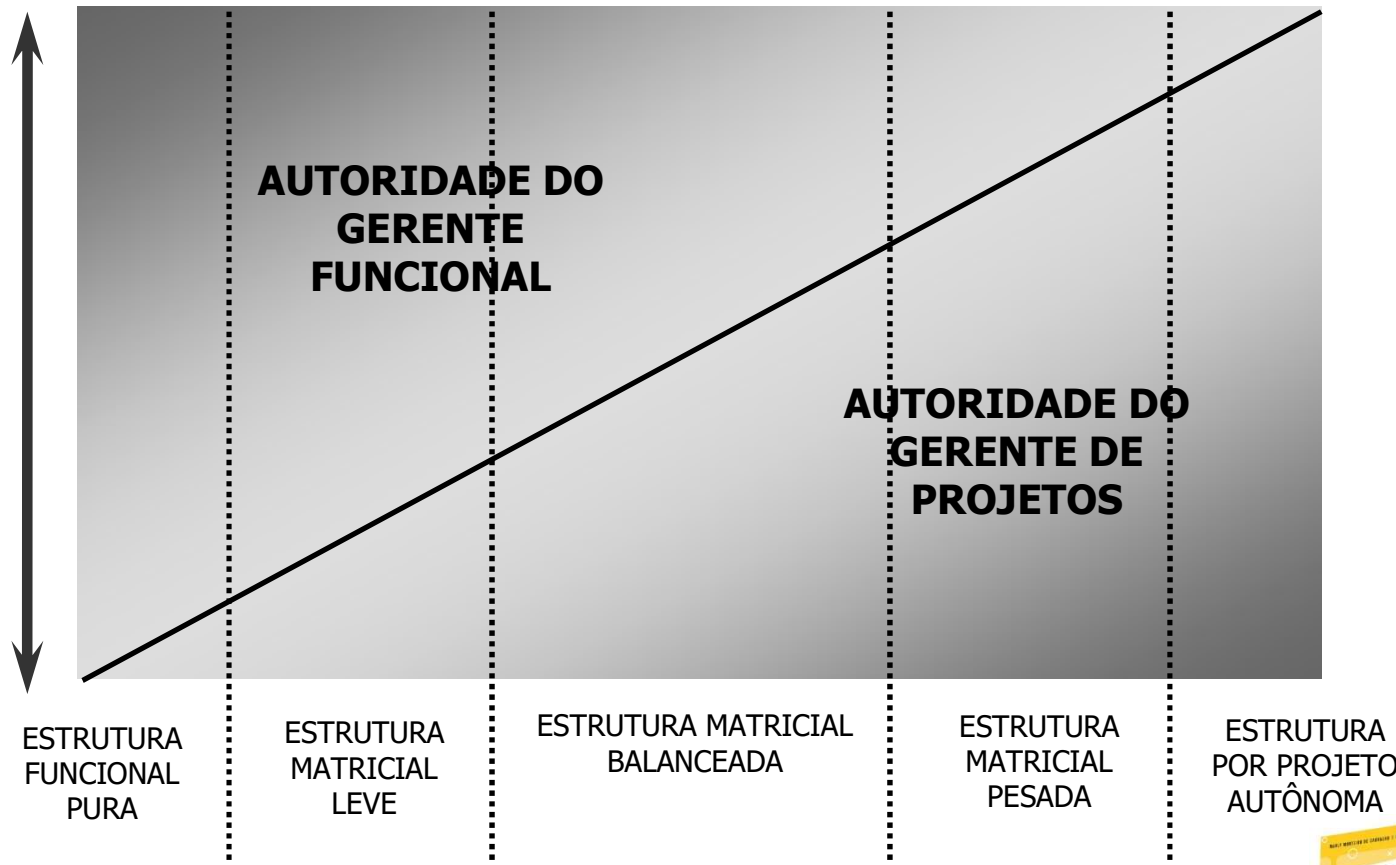
- Duplicidade de comando, i.e., membros de equipe com mais de um chefe;
- Dúvidas quanto responsabilidades;
- Conflito entre gerentes de projetos e funcionais;
- Prioridades alteradas continuamente;
- Habilidade de negociação do gerente de projetos nem sempre é suficiente.



# Gerente Funcional x Gerente de Projetos

## HIERARQUIA

STATUS,  
PAPEL,  
ATRIBUIÇÕES,  
INFLUÊNCIA,  
PREDOMINÂNCIA  
NO FLUXO DE  
COMUNICAÇÕES,  
ETC.



Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Estrutura Organizacional e Sucesso

<b>Estrutura Organizacional</b>	<b>Probabilidade de Sucesso</b>
Funcional	34,0%
Matricial Fraca	34,4%
Matricial Balanceada	55,9%
Matricial Forte	70,7%
Projetizada	71,4%

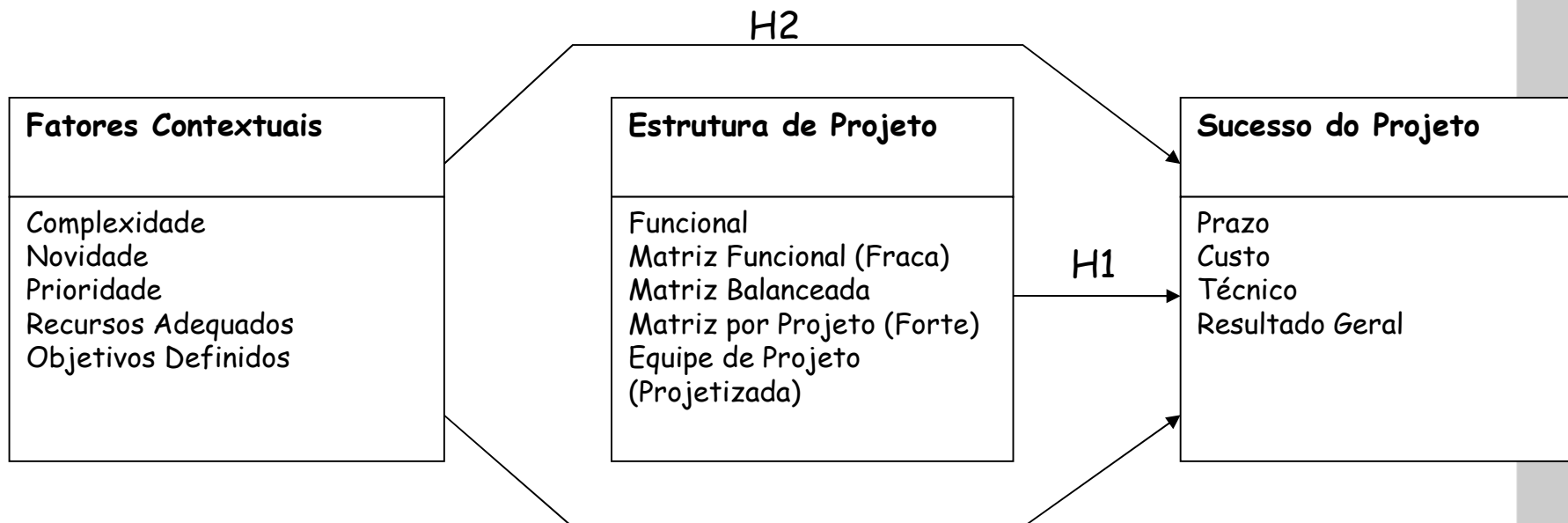
PMBok 2nd Edition PMI (2000)

Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Estrutura x Sucesso



- # H1: examinar a relação entre a estrutura de gestão de projetos e o sucesso, avaliando se o sucesso varia conforme a estrutura utilizada
- # H2: considerar a inclusão de fatores externos (contextuais) que geralmente afetam o sucesso de um projeto
- # Amostra: 547 respondentes

Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Resultados

- # *Organização Funcional* - nível mais baixo de sucesso em termos de controle de custos, cumprimento de prazos, desempenho técnico e resultados gerais
- # *Matriz Funcional (Frac)*- resultados ligeiramente melhores em relação à organização funcional
- # *Matriz Balanceada, Matriz Forte e Projetizada* - igualmente bons resultados em todos os quatro critérios de sucesso
- # *Matriz Forte e Projetizada* - mais sucesso no cumprimento de prazos do que a *Matriz Balanceada*
- # *Matriz Forte* mostrou-se mais capaz de controlar os custos que a *Equipe de Projeto*

• A magnitude do efeito da estrutura não é grande, ~ 7%

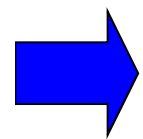
Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Agenda

1. Estruturas tradicionais



## 2. Escritório de Gestão de projetos

3. Outros tipos de mapeamento de estruturas

4. Projetos distribuídos, colaborativos, virtuais

Material de apoio do livro-texto ©:

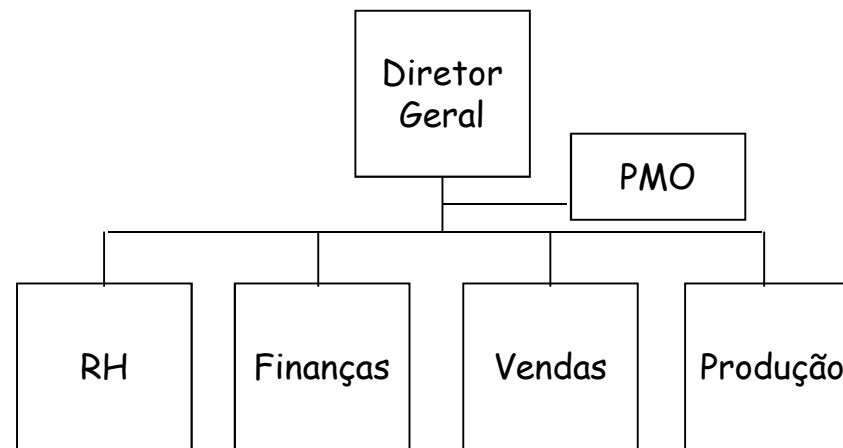
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018





# Estrutura Organizacional - PMO

Estrutura perene para cuidar da *Gestão de Projetos*, faz parte do organograma da organização



Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Project Management Office (PMO)

- # Estrutura que se preocupa com a aplicação do gerenciamento de projetos dentro de uma organização
- # Entidade organizacional estabelecida para auxiliar a organização, os gerentes de projeto e os times/equipes na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos (Dai, 2001)



# Tipos de PMO

- Operacional
- ↓ PMO
- Estratégico
- Authonomous Project Team (APT)
  - escritório de suporte aos projetos (Project Support Office - PSO)
  - centro de excelência em gestão de projetos (Project Management Center of Excellence - PMCOE)
  - escritório de gestão de programa (Program Management Office - PrgMO)
  - Chief Project Officer (CPO) (Dinsmore, 1998)



# Tipos de PMO

- *centro de excelência (Center of de Excellence - CE);*
- *escritório de suporte aos projetos (Project Support Office - PSO);*
- *escritório de gestão de projetos (Project Management Office -PMO);*
- *escritório de gestão de programas (Program Management Office - PrgMO);*
- *escritório de controladoria de projetos (Accountable Project Office - ACO)*

(Verzuh, 1999)

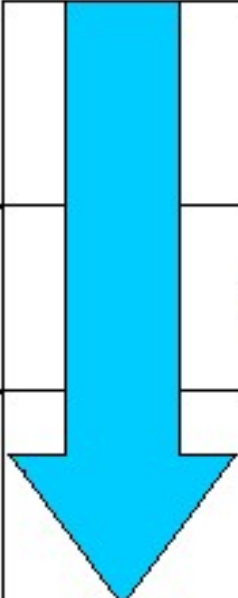
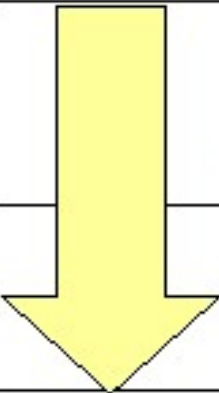
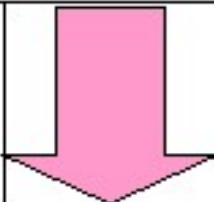
Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Tipos de PMO

(Casey & Peck, 2001)

Foco para o EGP	Foco para a organização	Projetos multi-funcionais	Projetos grandes e funcionais	Projetos médios e funcionais
Relatórios e Acompanhamento de Indicadores	Estação Meteorológica			
Controle de Projetos e Gestão do Conhecimento em GP	Torre de Controle			
Gerenciamento e alocação de recursos	Pool de Recursos			

Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
 Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Alinhamento estratégia estrutura

- # Analisar o papel da estrutura de gerenciamento de projetos na transformação das estratégias empresariais em resultados a serem obtidos através dos projetos de uma empresa
- # Verificar a configuração da estrutura mais adequada às estratégias de uma organização

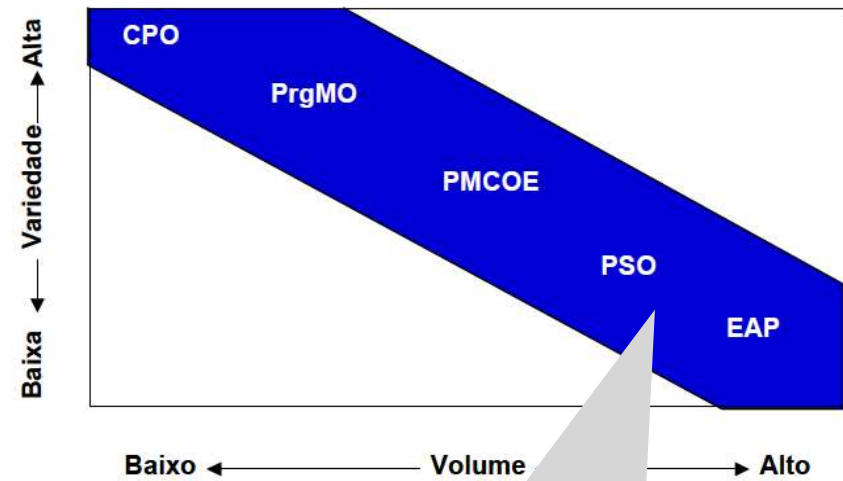
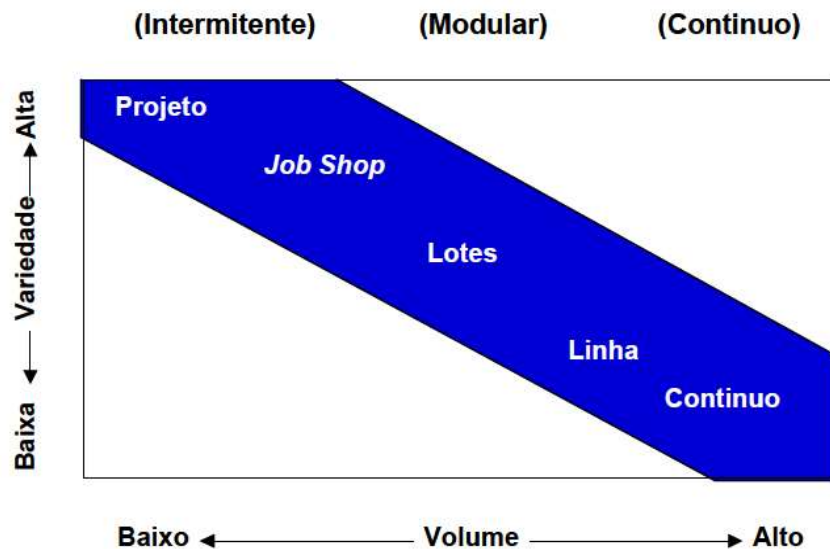
Patah & Carvalho (2005)

Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Modelos de PMO localizados em uma matriz volume-variedade



Empresas com grandes investimentos em inovação e desenvolvimento de produtos, podem demandar estruturas do tipo PMCOE

Patah & Carvalho (2003)



**FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS PMOS**

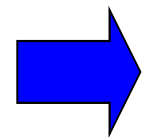
	Descrição	PMSURVEY (2010)		PMSURVEY (2011)		PMSURVEY (2012)		PMSURVEY (2013)	
1	Informar o status do projeto para a alta gerência	1	88,4%	1	84,0%	1	83,7%	1	74,1%
2	Monitorar e controlar o desempenho dos projetos	2	88,1%	2	79,2%	2	76,6%	2	62,9%
3	Desenvolver e implementar a metodologia padrão	3	85,7%	3	75,3%	3	71,8%	3	58,9%
4	Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	4	74,8%	4	62,8%	4	57,8%	4	42,2%
5	Implementar e operar sistemas de informação dos projetos	5	63,9%	6	57,5%	5	56,0%	7	38,0%
6	Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO	6	63,9%	9	50,9%	9	48,6%	11	33,3%
7	Desenvolver a competência dos profissionais, incluindo treinamento	7	61,6%	5	57,8%	6	54,0%	6	40,1%
8	Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos	8	60,2%	8	51,4%	8	49,2%	5	42,0%
9	Coordenar e integrar projetos de um portfólio	9	59,9%	7	52,5%	7	49,6%	9	37,8%
10	Prover aconselhamento à alta gerência	10	57,5%	12	46,1%	11	45,3%	8	37,8%
11	Participar do planejamento estratégico	11	56,8%	11	48,4%	10	45,5%	12	31,4%
12	Prover mentoring para os gerentes de projeto	12	55,1%	10	49,3%	12	45,0%	10	35,0%
13	Conduzir lições aprendidas	13	49,3%	13	42,9%	13	40,7%	17	27,0%
14	Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	14	46,9%	14	38,6%	14	37,4%	15	28,9%
15	Conduzir auditorias de projetos	15	46,3%	16	36,5%	15	35,7%	14	29,1%
16	Gerenciar um ou mais portfólios	16	46,3%	17	35,4%	17	34,0%	13	30,0%
17	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	17	41,8%	15	37,4%	16	34,3%	18	25,7%





# Agenda

1. Estruturas tradicionais
2. Escritório de Gestão de projetos



## **3. Outros tipos de mapeamento de estruturas**

4. Projetos distribuídos, colaborativos, virtuais

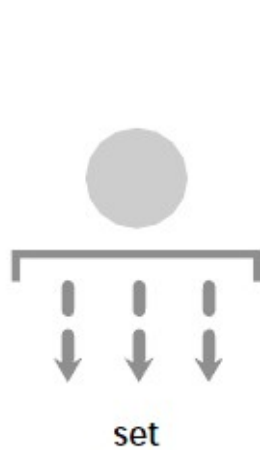
Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018

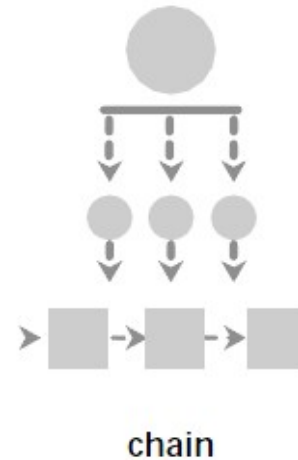


# Organigraphs

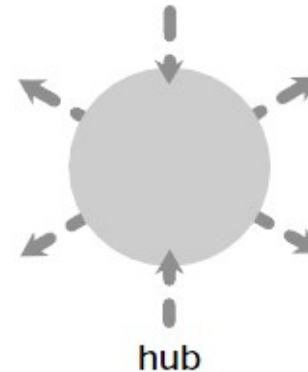
## Quatro filosofias de gestão



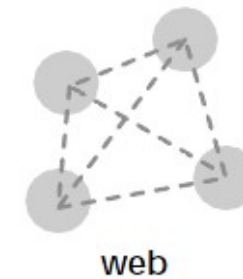
Os gestores mantêm uma visão geral. Fazem alocações



Os gestores mantêm o controle.



Os gestores projetam e controlam. Centro de Competência



Os gestores ligam as partes. Criam sinergias.

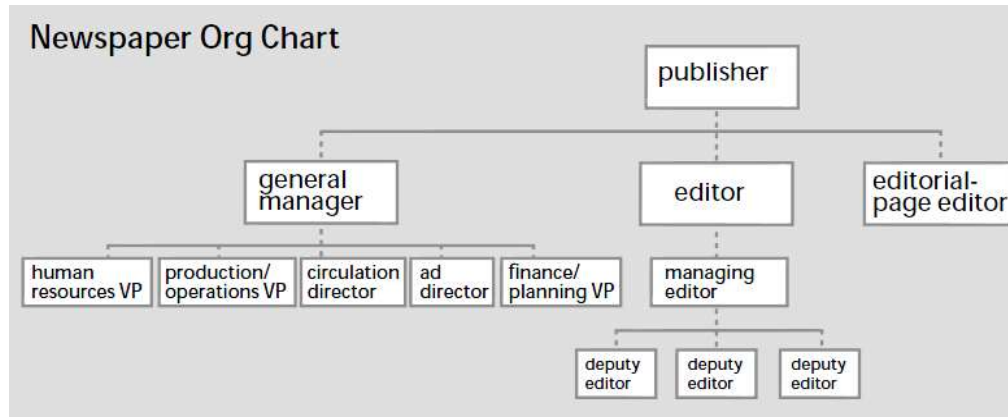
(Mintzberg & Heyden, 1999)

Material de apoio do livro-texto ©:

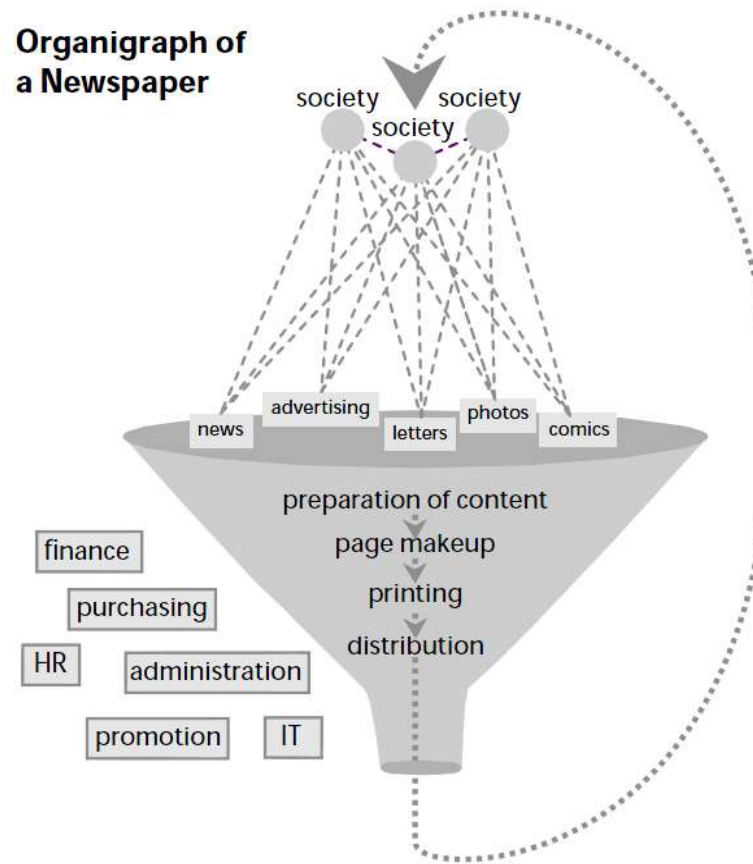
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Organigraphs



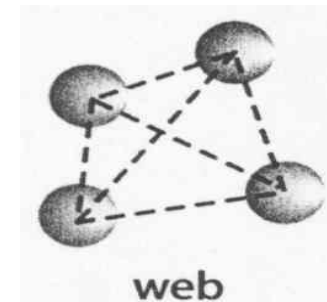
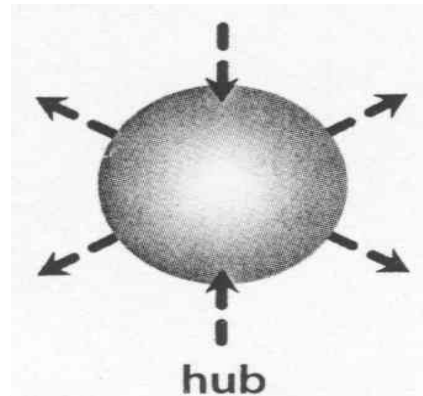
**Organigraph of a Newspaper**



(Mintzberg & Heyden, 1999; p.5)



# Organigraphs – comuns em ambiente de projeto



“Um **hub** serve como um centro de coordenação. É qualquer ponto físico ou conceitual para o qual pessoas, coisas e informações se movem.”

“**Webs**...são conexões sem um centro: elas permitem comunicação aberta e movimentação contínua de pessoas e idéias.” (Mintzberg & Heyden, 1999; p.5)

Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



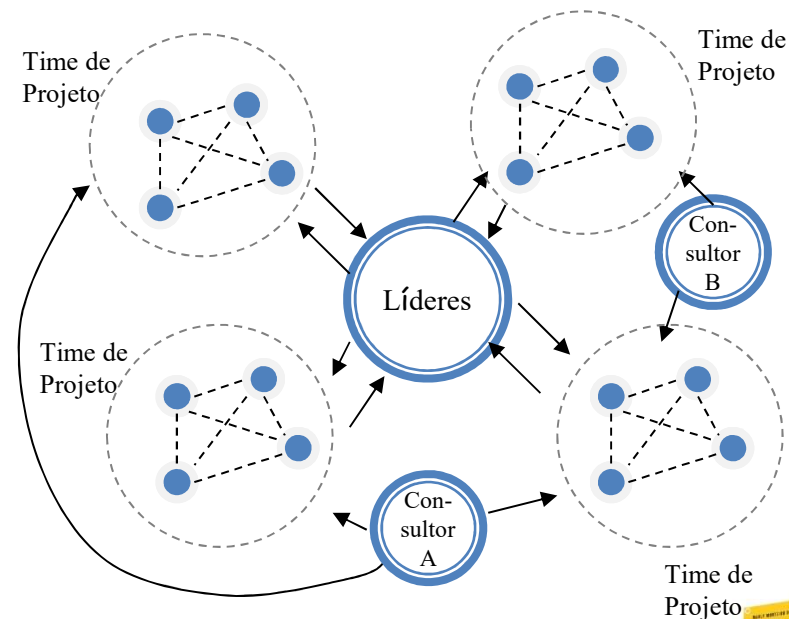
# Organigraphs: *ex empresa de consultoria*

(Figueiredo & Carvalho, 2009)

Organigraphs

## ■ Fluxo de informações representado pelo organigraph:

- Hub central representado pela liderança (diretores e sócios)
- Cada projeto como uma rede
- Consultores específicos que atuam como referência (hub)

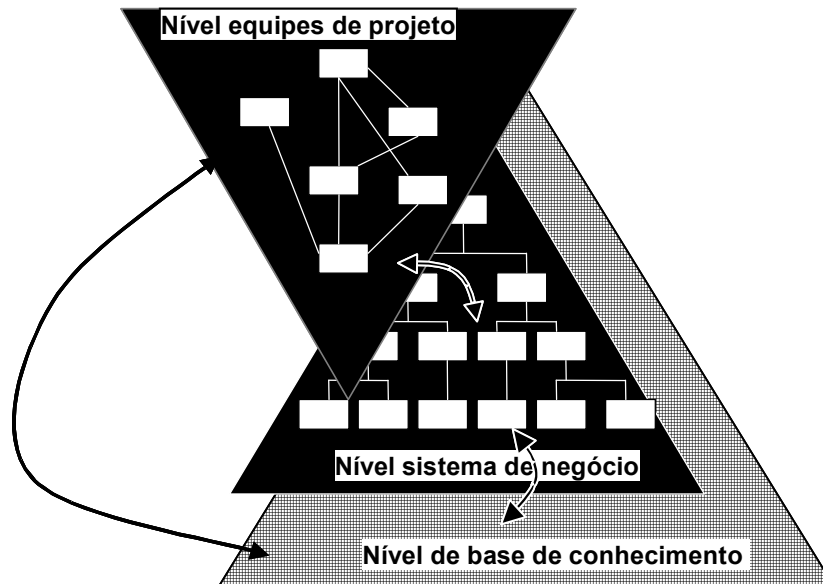


Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed. 2018



# Estrutura em Hipertexto



Nonaka e Takeuchi (1997)

Três contextos: sistema de negócio, equipes de projeto e base de conhecimento.

Sistema de negócio evidencia a estrutura funcional, que é voltada para atividades de rotina.

Equipes de projeto são estruturas temporárias dedicadas exclusivamente a um projeto, as pessoas que compõe estas equipes são oriundas do contexto do sistema de negócio.

Base de conhecimento é uma representação simbólica, que não existe como estrutura organizacional, mas evidencia a criação do conhecimento.

Material de apoio do livro-texto ©:

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# Agenda

1. Estruturas tradicionais
2. Escritório de Gestão de projetos
3. Outros tipos de mapeamento de estruturas

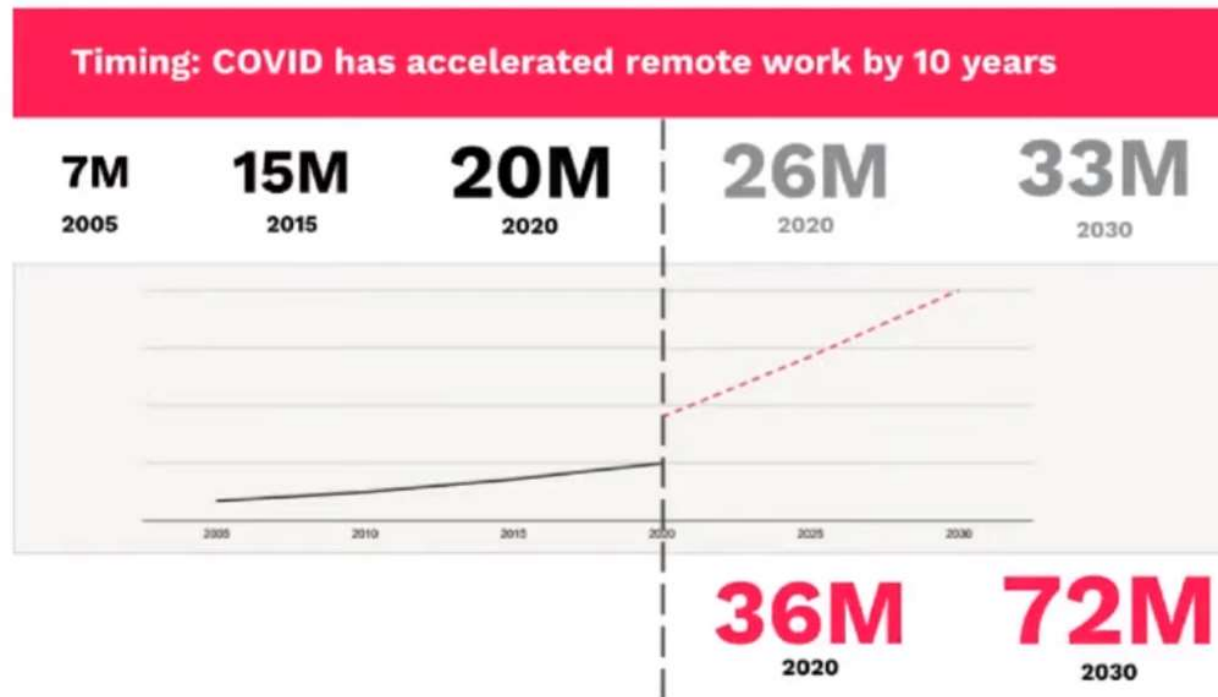
## 4. Projetos distribuídos, colaborativos, virtuais



# Projetos distribuídos e virtuais

- # Tema emergente, agora muito alinhado ao novo normal.
- # Engloba temáticas de:
  - equipes/ times virtuais, distribuídos e remotos, mais recentemente com a covid aborda também a temática de home office

Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/how-offices-became-adults-kids-clubs-ctns-heraj/>



Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018





# Projetos distribuídos e virtuais

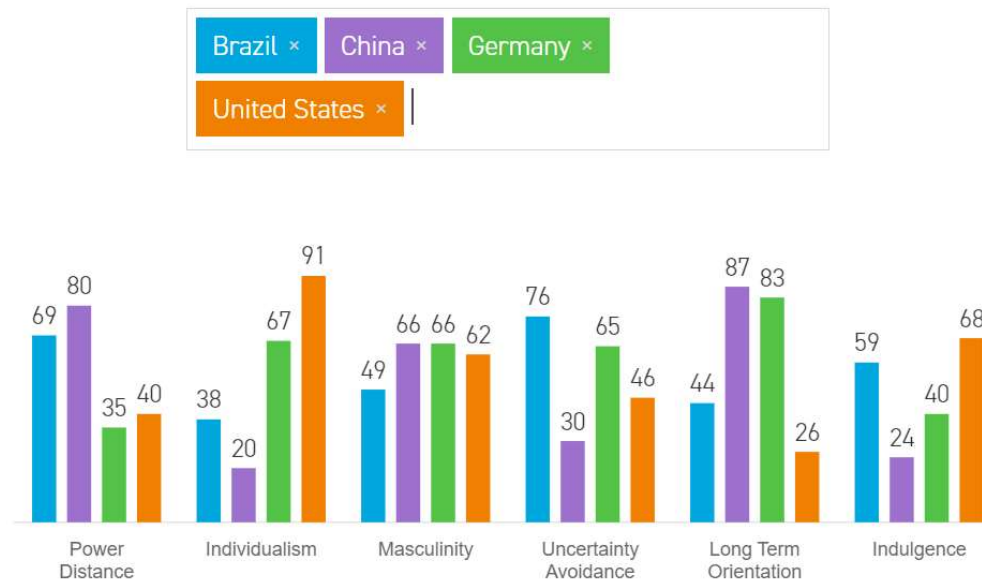
- # *Global virtual team* (GVT): equipe cultural e geograficamente dispersa conectada por tecnologias de informação e comunicação (TIC) (Daim et al., 2012, Anantatmula e Thomas, 2010).
- # *Virtual team*: equipe cujos membros não se encontram no mesmo lugar ao mesmo tempo e trabalham online. Equipe virtual, que pode compartilhar a mesma cultura nacional (ex, localizadas no mesmo país ou estado), mas os membros da equipe raramente se encontram no mesmo local físico duas vezes por semana e dependem da tecnologias de informação e comunicação (TIC) para se manterem em contato. Aceita-se que, equipes virtuais são formadas quando mais de cinquenta por cento dos integrantes não estão localizados no mesmo local físico. (Bourgault et al., 2008; Curlee, 2008; Olaniran et al., 2015; Stahl et al., 2010).
- # *Distributed team*: o tremo equipe/time distribuído representa uma variedade de configurações de equipe, composta de indivíduos em vários locais distintos trabalhando para um objetivo ou missão de equipe comum (Milhauser, 2012)



# GVT - Temas relevantes

- # Questões chave aqui é a de cultura
- # A diversidade cultural pode trazer o melhor de várias culturas e compartilhar conhecimento, mas também pode ser um obstáculo e fonte de conflitos (Daim et al., 2012, Anantatmula e Thomas, 2010).
- # A cultura também pode ser avaliada pelo enfoque da antropologia (Fuentes, 2016) e dentro das organizações (Hofstede et al., 2010). Trata de um conjunto integrado e complexo de padrões inter-relacionados e potencialmente interativos que caracterizam um grupo de pessoas. Outro conceito importante é de diferenças na cultura nacional estão entre os principais desafios ao lidar com membros de equipes diversificadas (Levina & Vaast, 2008).

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>



\* estimated

SARVANO, F. H. & RABELO, D. R. Fundamentos em Gestão de Projetos. Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



# RT e VT - Temas relevantes

- # Outros tipo de distância além da cultural (econômica, geográfica e institucional).
- # Questões relacionadas ao sucesso e avaliação de desempenho, foco na gestão por resultado
- # Questões relacionadas com comunicações e tecnologias, por exemplo: trade-off entre dispersão da equipe e eficiente é o processo de comunicação (Stahl et al, 2010). Tipos de tarefas assíncronas (realizadas em diferentes locais) ou síncronas (realizadas no mesmo horário) (Bourgault et al., 2008).
- # Relação entre culturas e tipos de atividades (Culturas mais coletivistas tendem a preferir atividades síncronas enquanto individualistas tendem a preferir assíncronas).



# Resenhas

Material de apoio do livro-texto ©:  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.** Fundamentos em Gestão de Projetos:  
Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018

