

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

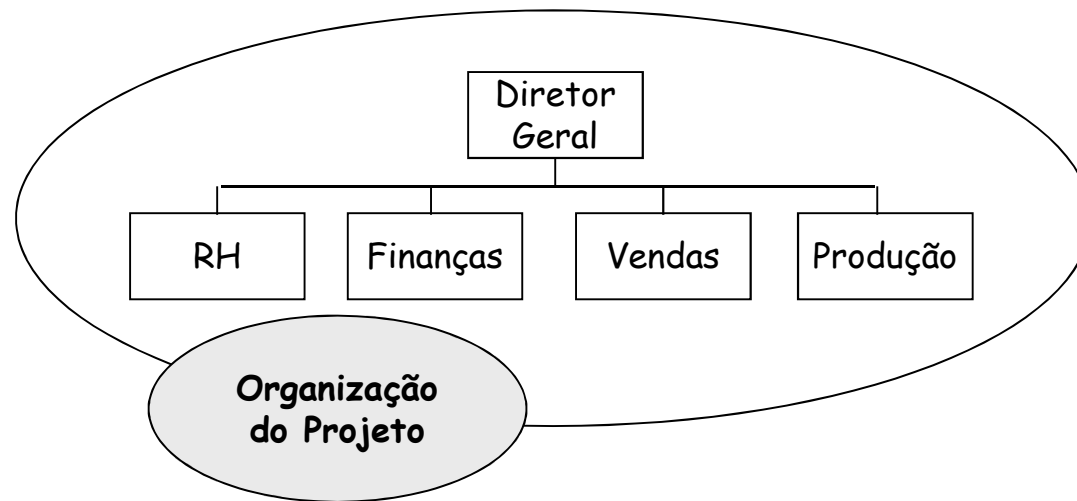
➔ 1. Estruturas tradicionais

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



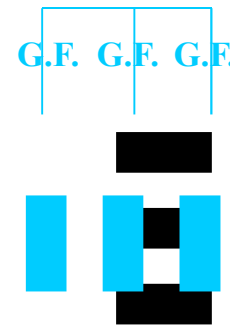
Tipos de Estrutura Básicas

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

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

Características

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



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

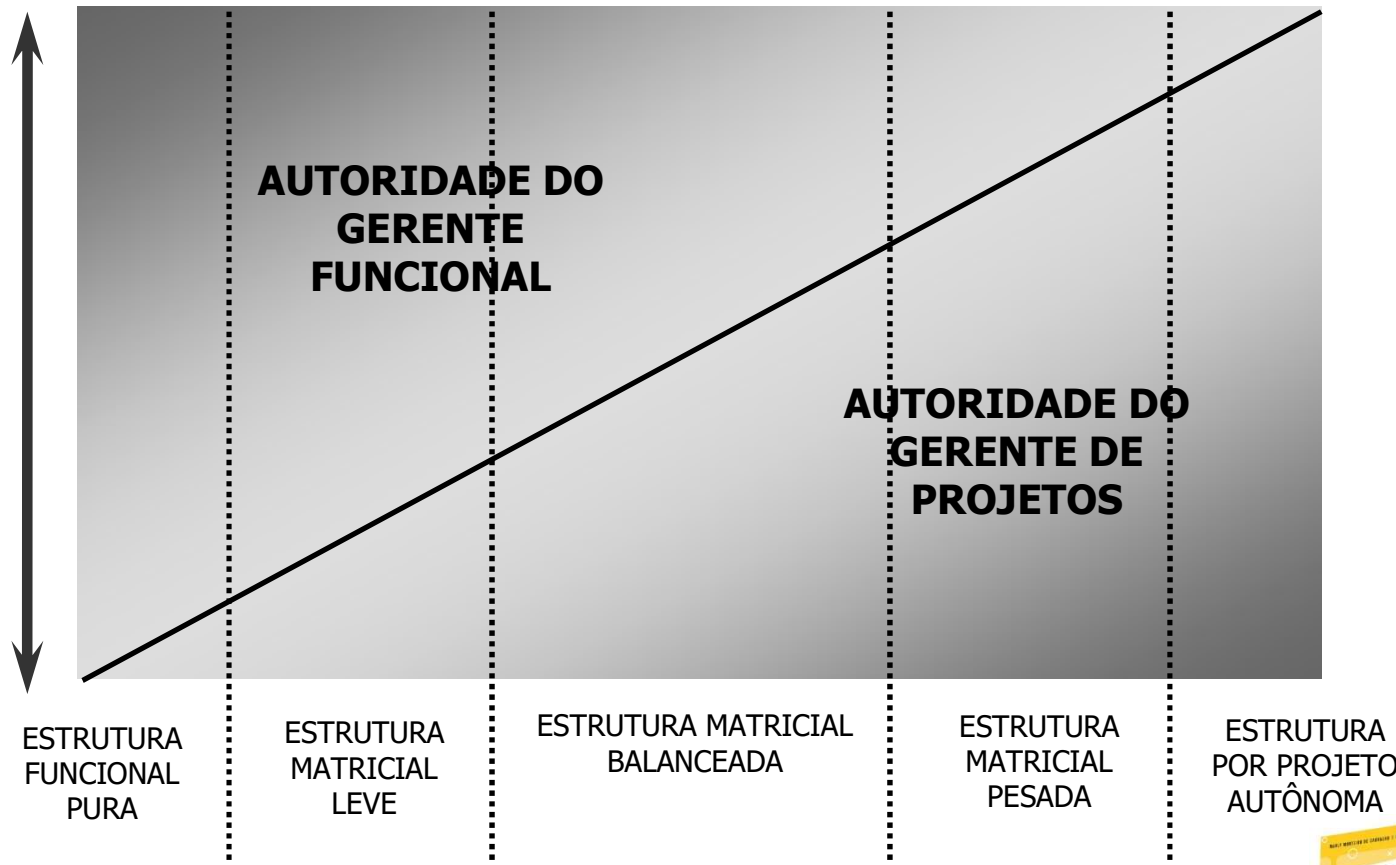
- Duplicidade de comando, i.e., membros de equipe com mais de um chefe;
- Dúvidas quanto responsabilidades;
- Conflito entre gerentes de projetos e funcionais;
- Prioridades alteradas continuamente;
- Habilidade de negociação do gerente de projetos nem sempre é suficiente.



Gerente Funcional x Gerente de Projetos

HIERARQUIA

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

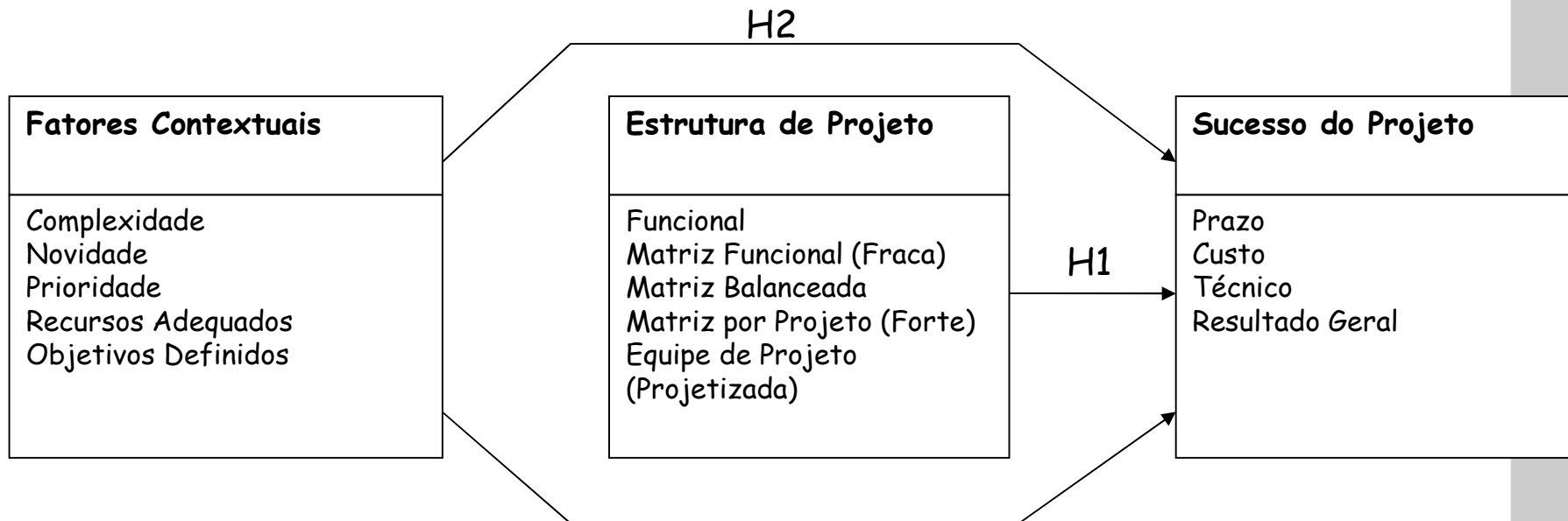


Material de apoio do livro-texto ©:

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



Estrutura x Sucesso



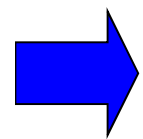
- # H1: examinar a relação entre a estrutura de gestão de projetos e o sucesso, avaliando se o sucesso varia conforme a estrutura utilizada
- # H2: considerar a inclusão de fatores externos (contextuais) que geralmente afetam o sucesso de um projeto
- # Amostra: 547 respondentes

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



Agenda

1. Estruturas tradicionais



2. Escritório de Gestão de projetos

3. Outros tipos de mapeamento de estruturas

4. Projetos distribuídos, colaborativos, virtuais

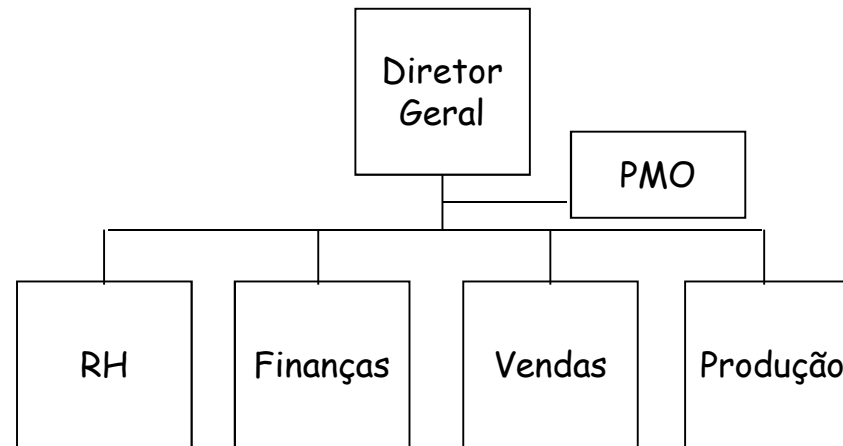
Material de apoio do livro-texto ©:

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)

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

- 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)

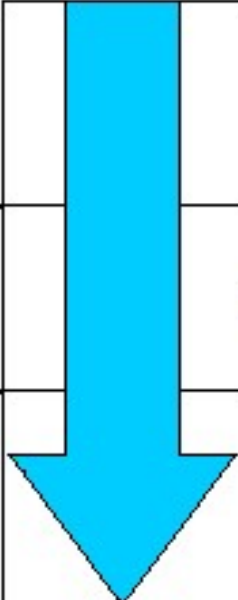
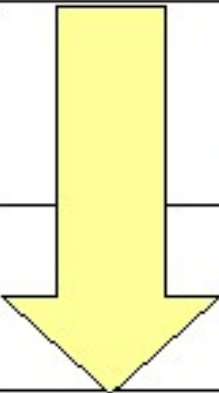
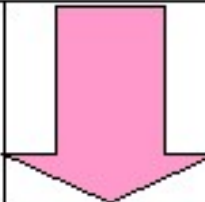
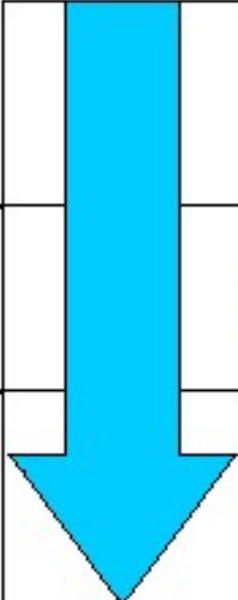
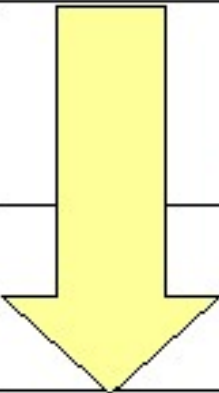
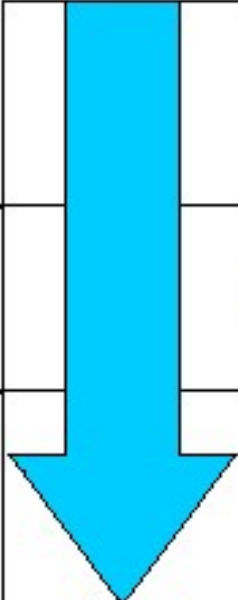
Material de apoio do livro-texto ©:

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			

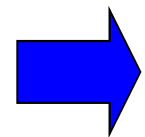
Material de apoio do livro-texto ©:

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



Agenda

1. Estruturas tradicionais
2. Escritório de Gestão de projetos



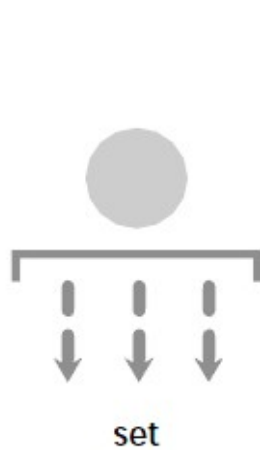
3. Outros tipos de mapeamento de estruturas

4. Projetos distribuídos, colaborativos, virtuais

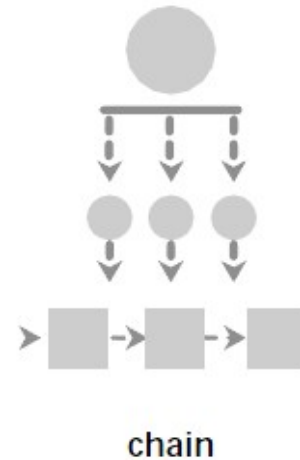


Organigraphs

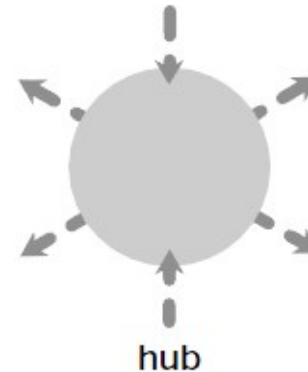
Quatro filosofias de gestão



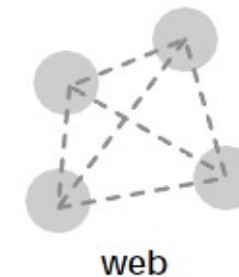
Os gestores mantêm uma visão geral. Fazem alocações



Os gestores mantêm o controle.



Os gestores projetam e controlam. Centro de Competência



Os gestores ligam as partes. Criam sinergias.

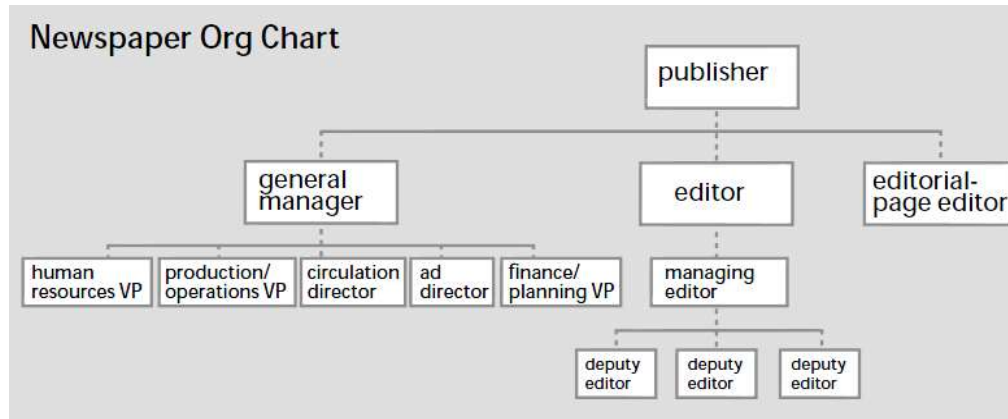
(Mintzberg & Heyden, 1999)

Material de apoio do livro-texto ©:

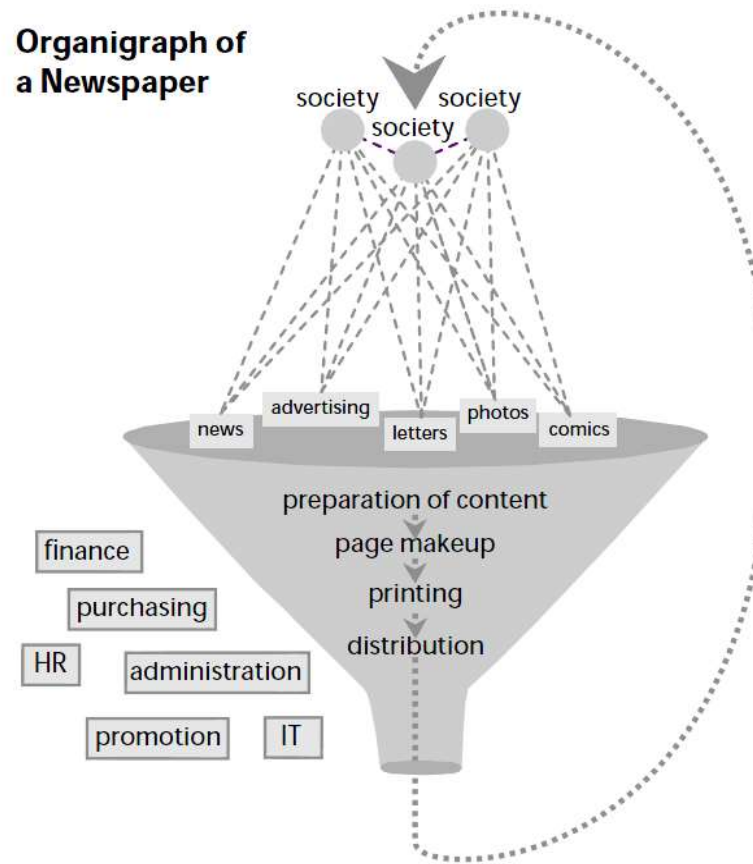
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas. 5ª ed. 2018



Organigraphs



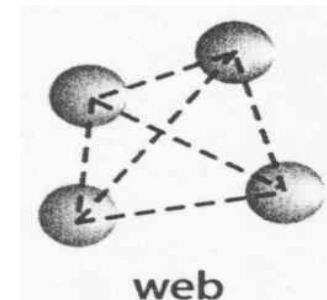
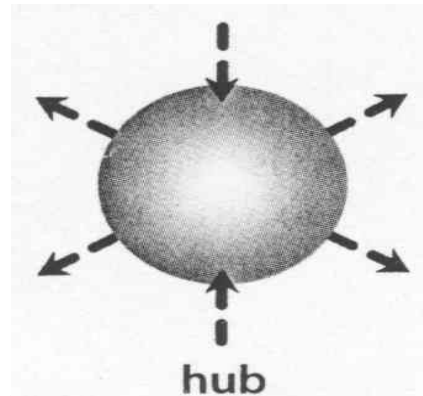
Organigraph of a Newspaper



(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



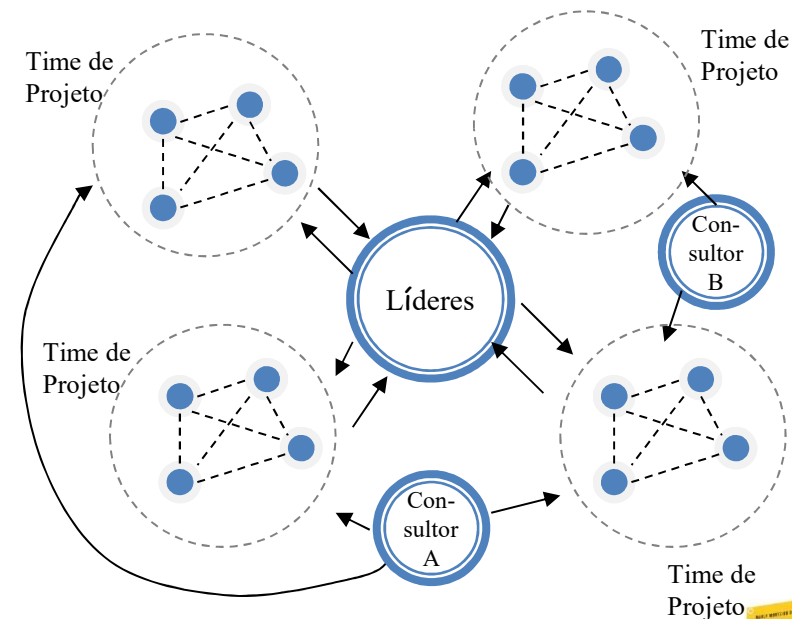
Organigraphs: *ex empresa de consultoria*

(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)

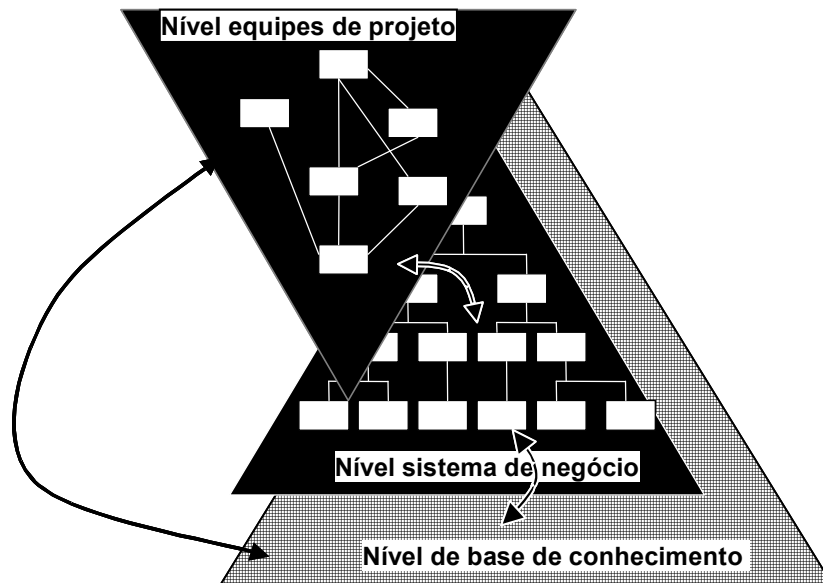


Material de apoio do livro-texto ©:

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

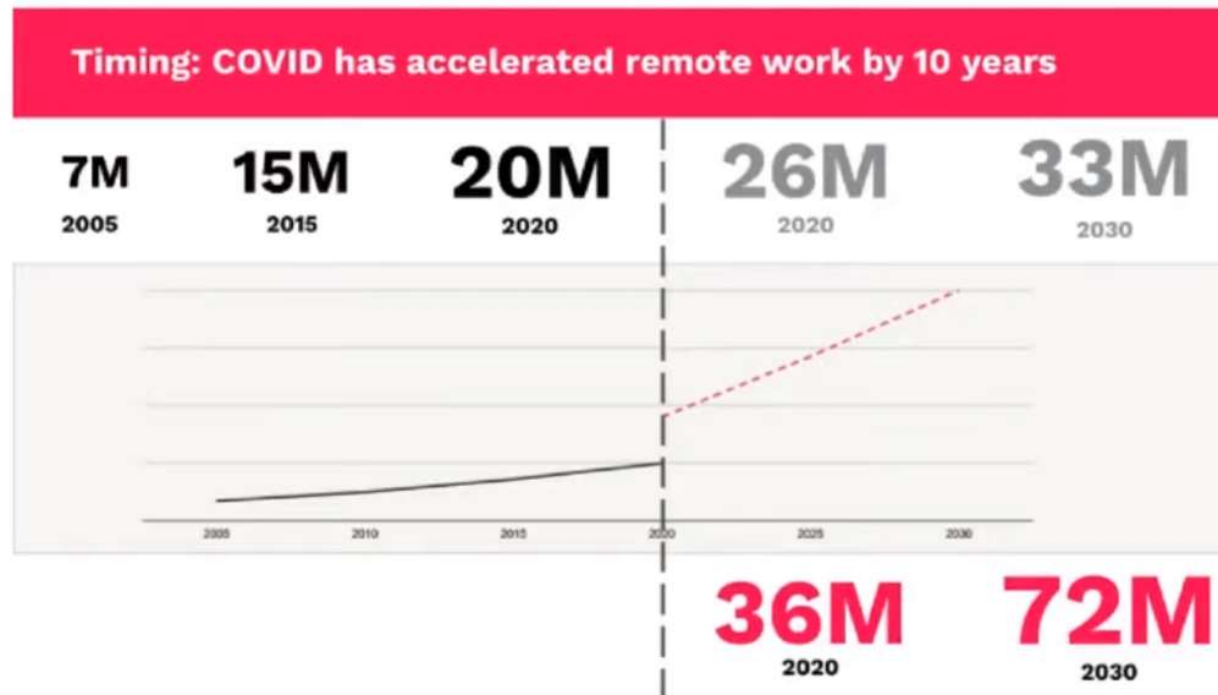
4. Projetos distribuídos, colaborativos, virtuais



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

Pesquisas do LinkedIn



Fonte: Empregos com maior demanda para Agosto
LinkedIn Global Data, 2020



Fonte: Empregos com a demanda de crescimento mais rápida
LinkedIn Global Data, 2020

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 termo 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)

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



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

