

2

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS

ESTRUTURA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2

GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS ESTRUTURA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Definir ciclo de vida e organização do Projeto, desde a contextualização até as definições das fases propriamente ditas.



COMPETÊNCIAS

Saber definir e caracterizar as fases de um projeto considerando a contextualização do mesmo.



HABILIDADES

Identificar ciclo de vida e organização de projetos, para aplicar técnicas na estruturação do gerenciamento de projetos.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem serão apresentados conceitos sobre a Estrutura de Gerenciamento de Projetos envolvendo as definições do ciclo de vida de projeto; as características das fases do projeto; e as influências da organização sobre o projeto.

PARA COMEÇAR

Bem, depois do início de nossa caminhada pela Unidade de Aprendizagem (UA) sobre Gestão de Projetos, muitas informações importantes já fazem parte de seus conhecimentos. Esse conhecimento pode estar sendo construído agora ou pode ser aprimorado com algumas novas informações. O importante é seguir sempre em frente! Afinal, **voce** é o gestor de seu projeto de aprendizagem profissional.

Vamos relembrar brevemente os assuntos já tratados na UA anterior? Bem, você já deve saber definir projeto, já deve ter entendido os conceitos, a evolução, a estrutura do gerenciamento de projeto. Certo? Caso não se recorde de algum termo, relembre! Não fique com dúvida, elas surgem e, se não são resolvidas, complicam o bom andamento da construção de nosso conhecimento.

Nesta UA falaremos sobre a Estrutura de Gerenciamento de Projetos. Se pensarmos na atividade de plantar algumas espécies de flores, consideraremos muitas etapas e muitos requisitos que deverão ser considerados. Em uma plantação de girassol, por exemplo, devemos conduzir o projeto desde o início, ou seja, desde a preparação do solo até a efetivação do projeto, em outras palavras, devemos acompanhar até que as flores comecem a surgir, de acordo com o que foi planejado. Devemos considerar que as etapas envolvidas nesse processo (da preparação do solo até o nascimento das flores) são importantes e devem ser acompanhadas, sempre com cautela. Não conseguimos imaginar uma etapa concluída

sem que a outra etapa possa contribuir com essa conclusão, mesmo que as etapas tenham acontecido em tempos diferenciados.

Vamos pensar agora em uma empresa de grande porte, fabricante de cosméticos, que tem como projeto construir um novo centro de distribuição de seus produtos, ou ainda lançar um cosmético novo. Para que isso seja possível serão necessárias diversas etapas que vão desde a análise de viabilidade financeira, passando pelo estudo do melhor local, visita aos prováveis locais, indicação das equipes, enfim, será necessário um planejamento que considere as variáveis reais para a condução desse projeto. E essas fases determinadas, nada mais são do que o tal Ciclo de Vida do projeto! Se você entendeu esses exemplos, já tem noções do que seja o ciclo de vida e organização do projeto.

Para o melhor entendimento dos tópicos aqui expostos, dividiremos essa UA em partes importantes para o aprendizado sobre Estrutura do gerenciamento de Projetos. Essas partes são:

1. As definições do ciclo de vida de projeto;
2. As características das fases do projeto; e
3. As influências da organização sobre o projeto.

Vamos à fundamentação teórica sobre o assunto? Boa leitura!

FUNDAMENTOS

1. AS DEFINIÇÕES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO

Todo projeto e gerenciamento de projetos acontecem em um contexto. É de fundamental importância o entendimento desse contexto, que é amplo, para que a seleção das fases do ciclo de vida, dos processos, das ferramentas e técnicas mais adequadas ao projeto possa contribuir para que o mesmo seja concluído de forma satisfatória.

Segundo PMI (2009), podemos definir Ciclo de vida como a divisão, em fases, do projeto, ou seja, a partir de um projeto, para que o mesmo seja realizado de acordo com o planejado, eu o divido em partes menores. O conjunto dessas partes menores é conhecido com Ciclo de Vida do projeto. E o objetivo em dividir o projeto em fases está relacionado à melhor organização e gerenciamento do mesmo.



CONCEITO

Ciclo de vida pode ser definido como a divisão, em fases, do projeto, ou seja, em partes menores. O conjunto dessas partes menores é conhecido como Ciclo de Vida do projeto. (MUTO & PEREIRA, 2008)

O Ciclo de Vida do projeto possui características. Vamos estudá-las? Prepare-se!

As fases que interligam o início de um projeto ao seu final são definidas no ciclo de vida do projeto. Por exemplo, retomemos o caso da empresa fabricante de cosmético. Quando ela identifica uma oportunidade e deseja que seja hora de lançar um novo cosmético, um creme, por exemplo, em geral será autorizado um estudo de viabilidade com o objetivo de levantar informações que permitam que a análise sobre a realização do projeto seja efetivada. Então o gerente do projeto poderá ser ajudado, pela definição do ciclo de vida do projeto, a esclarecer se esse estudo será o início do projeto, ou se será tratado como um projeto autônomo, separado. Tratamos desse esforço preliminar como um projeto autônomo quando seus resultados não são claramente identificáveis, ou seja, quando os resultados não contribuem diretamente para que a fase seguinte do projeto seja executada.

Se para o projeto são definidas fases, essas devem possuir uma transição, ou seja, alguma forma de transferência técnica ou de entrega, dentro do ciclo de vida de um projeto. Essas entregas devem ser revisadas, antes de prosseguir para as demais fases. Essa revisão garantiria que as fases estão completas e exatas e a aprovação definiria o início de uma próxima fase, em uma sequência. Esse procedimento, de iniciar a próxima fase apenas quando a fase atual for revisada e aprovada, nem sempre é seguido e isso se deve aos riscos envolvidos. Quando os riscos são considerados aceitos, a fase seguinte é iniciada antes mesmo da revisão da fase atual. Essa prática é um exemplo da aplicação da técnica de compreensão do cronograma denominada paralelismo, normalmente a sobreposição de fases é feita em sequência.

Como vocês devem imaginar, não existe uma forma única para definir um ciclo de vida do projeto. Isso depende de cada organização, de cada equipe de gestão de projetos. Há empresas que definem políticas de padronização de projetos, onde todos terão um único ciclo de vida. Há ainda outras que deixam as definições para a equipe de gerenciamento, considerando que cada projeto da organização tem seus aspectos específicos e são desenvolvidos por equipes diferenciadas, onde é mais importante o

desenvolvimento do projeto que a padronização das etapas, por exemplo. Segundo PMI (2004), “as práticas comuns do setor frequentemente levarão ao uso de um ciclo de vida preferencial dentro desse setor”.



ATENÇÃO

As práticas comuns do setor levarão, com frequência, ao uso de um ciclo de vida preferencial dentro desse setor (MUTO, 2008, 12).

No ciclo de vida do projeto são definidos alguns pontos importantes que auxiliarão na condução de cada fase. Essas definições estão descritas na tabela 1, abaixo:

Tabela 1. Definições geralmente incluídas no Ciclo de Vida do projeto.
Fonte: Adaptado de PMI, 2004.

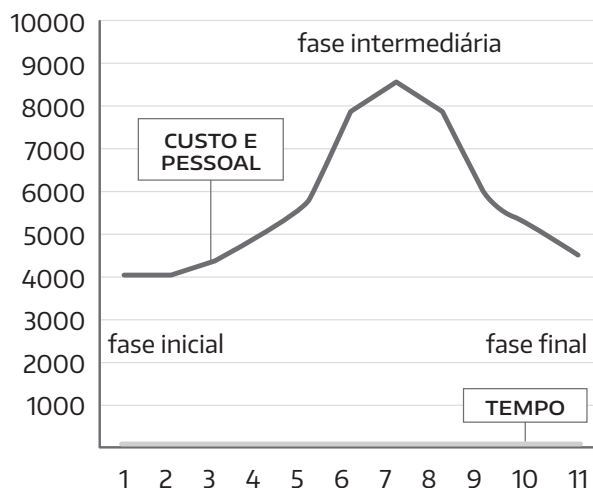
DEFINIÇÕES GERALMENTE INCLUÍDAS NO CICLO DE VIDA DO PROJETO	
O QUÊ?	Que trabalho técnico deve ser desenvolvido em cada fase do ciclo de vida do projeto?
QUANDO?	Quando acontecerão as entregas em cada fase do projeto e como essas entregas deverão ser revisadas, verificadas e avaliadas?
POR QUEM?	Quem está envolvido em cada fase? Quais são as pessoas/profissionais e de quais áreas?
COMO?	Como cada fase será controlada e aprovada?

As descrições dos ciclos de vida de projetos podem incluir gráficos, formulários, listas de verificações ou qualquer outra ferramenta que permita acompanhar a estrutura de controle. Essas descrições podem, ainda, ser bem detalhadas ou muito genéricas. Normalmente as descrições altamente detalhadas incluem mais ferramentas para oferecer estrutura e controle.

Existem características que são comuns, que são compartilhadas pela maioria dos ciclos de vida do projeto. Vamos falar sobre elas agora:

Podemos destacar duas informações que são compartilhadas: o nível de pessoal e os custos são baixos no início e também no final do projeto. A elevação ocorre na fase intermediária. Ilustramos os níveis de custo e de pessoal, ao longo do tempo de projeto, na Figura 1. As fases normalmente são sequenciais e definidas por um formulário de transferência de informações técnicas ou de entrega de componentes técnicos.

Figura 1. Nível típico de custo e pessoal ao longo do tempo de um projeto.
 Fonte: Adaptado de PMI, 2004.

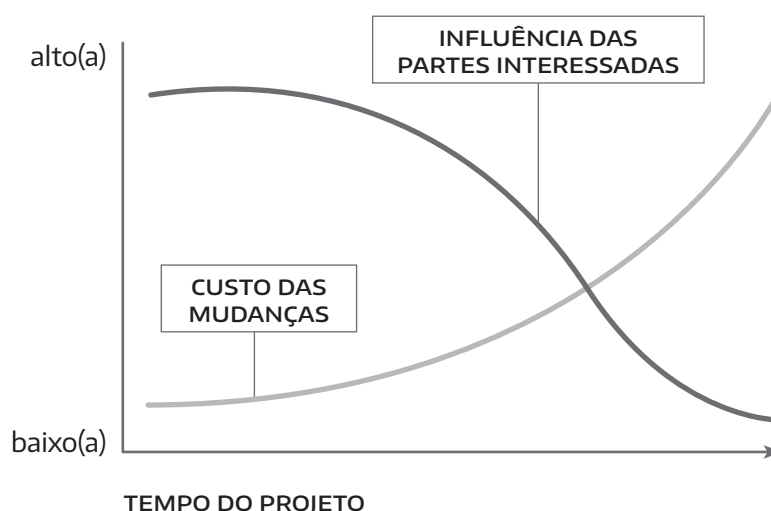


O risco de não atingir os objetivos é maior no início do projeto, fase onde o nível de incertezas é o mais alto. Por outro lado, ao final do projeto a certeza do atendimento ou superação dos objetivos se torna maior, conforme continuidade do mesmo.

A influência das partes interessadas nas características finais do produto do projeto e o custo final mais alto no início e vai tornando-se menos ao longo do tempo, conforme o projeto continua.

Outro fator que influencia são os custos envolvidos nas mudanças e correções de erros, o que geralmente aumenta ao longo do tempo, ou seja, conforme o projeto continua. Essas informações são ilustradas pela Figura 2.

Figura 2. Custo das Mudanças e influência das partes interessadas ao longo do tempo.
 Fonte: PMI, 2004.



Os ciclos de vida do projeto podem possuir as mesmas nomenclaturas para as fases, com definições de entregas bem parecidas, porém isso não significa que sejam iguais. Aliás, há poucos ciclos de vida idênticos. Eles se diferem pelo número de fases, pela área de aplicação, pelas formas de aprovação... Por exemplo, o ciclo de vida do desenvolvimento de um

móvel novo em uma empresa moveleira pode ter uma única fase, enquanto outro pode ter fases diferentes e bem detalhadas. Isso também é válido para os subprojetos, que podem ter ciclos de vida diferentes do ciclo de vida do projeto, como um todo. Por exemplo, uma empresa de embalagens foi contratada para projetar uma nova embalagem para certo tipo de produto. Primeiramente, a empresa está envolvida com a fase de definição onde o contratante fornece suas ideias para o *design*. Enquanto isso, o pessoal de *design*, que já tem experiência no desenvolvimento das embalagens solicitadas pelo contratante, está elaborando as fases do ciclo de vida envolvendo desde o desenvolvimento conceitual, passando pela definição e implementação (considerando materiais, e tudo o mais que precisam), até a fase final, ou seja, o encerramento. É possível ainda tratar essa situação como dois projetos diferentes, um de construção da embalagem e o outro como apoio para essa construção.

2. CARACTERÍSTICAS DAS FASES DO PROJETO

Uma fase do projeto é caracterizada pelo seu término ou aprovação de um ou mais produtos, ou seja, pela apresentação de material como resultado de uma fase. Esse material pode ser um relatório de estudo de viabilidade, por exemplo, ou um protótipo, ou qualquer outro instrumento cujo resultado seja mensurável e verificável. Os produtos podem corresponder a processos de gerenciamento de projetos ou componentes dos produtos finais para os quais o projeto foi concebido. Geralmente as fases de um processo, ou seja, as fases dos produtos são sequenciais e são criadas visando a garantia do adequado controle para que o objetivo final seja alcançado.

É possível que existam fases subdivididas em fases menores devido as restrições de tamanho, nível de risco, complexidade, fluxo de caixa. É realizada a associação de cada subfase a um ou mais produtos relacionados com o produto da fase principal, isso para que as fases e subfases possam ser acompanhadas. Normalmente as fases são nomeadas de acordo com os produtos que foram estabelecidos para ela. Por exemplo, inicialização, construção, teste, ajuste, entrega, entre outros.

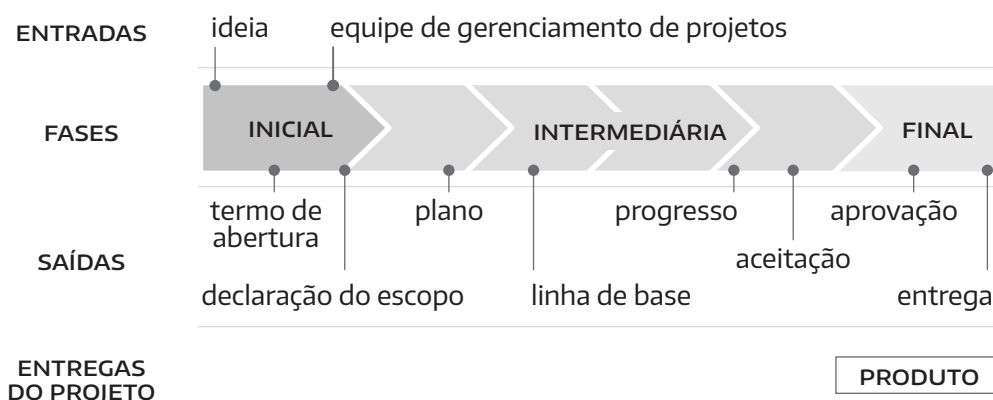
A conclusão de uma fase do projeto, em geral, acontece com uma revisão do trabalho realizado e dos produtos. É definida a aceitação, os possíveis ajustes ou a indicação de encerramento. Existem projetos que demandam um ciclo de vida iterativo, onde mais de uma fase do projeto pode avançar simultaneamente, sem a necessidade de aguardar a aprovação e encerramento da fase anterior. Se considerarmos o projeto de um perfume, as definições de fragrância e coloração podem ser executadas ao mesmo tempo

do desenvolvimento das embalagens intermediária e final. Isso acontece quando o gerente de projetos faz opção pela ação em paralelo.

Existe ainda o encerramento de uma fase sem a continuidade das demais. Isso pode acontecer quando o estudo de viabilidade mostra uma situação não favorável para a continuidade do projeto, então sua continuação não será permitida, dado os riscos grandes demais.

Cada fase possui início e encerramento e não demanda autorização da fase seguinte para ser encerrada. As fases são formalmente iniciadas para produzir uma saída que está dependente da fase do grupo de processos de iniciação, onde é especificado o que é permitido e esperado para essa fase (Figura 3). As saídas de fase, passagens de fase ou pontos de término referem-se às revisões finais de fase e é possível obter as duas autorizações (de encerramento de uma fase para início de outra fase) em uma única revisão.

Figura 3. Fases sequenciais no ciclo de vida de um projeto.
Fonte: PMI, 2004.



2.1. O CICLO DE VIDA DO PROJETO E O CICLO DE VIDA DO PRODUTO: RELAÇÕES EXISTENTES

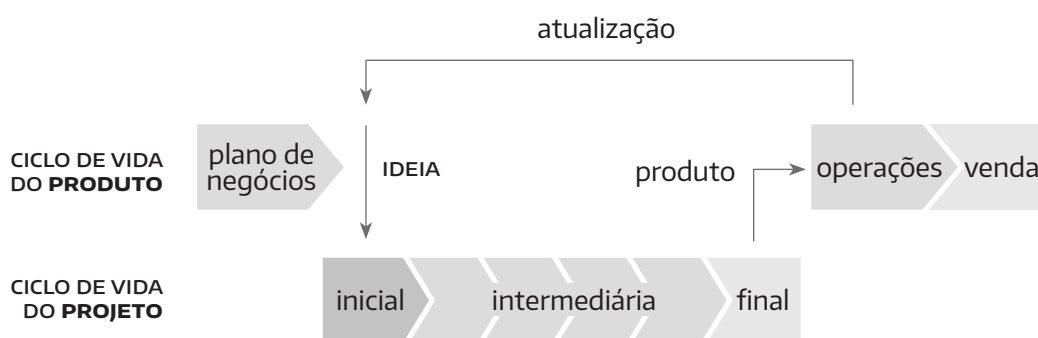
Estudos de viabilidade, planos preliminares ou formas equivalentes que ofereçam informações que propiciem a análise sobre o projeto, em algumas organizações, são requisitos formais para a aprovação dos mesmos. Podemos citar como exemplo uma fábrica de carros. O novo carro projetado só será montado após o desenvolvimento e teste de um protótipo, ou seja, o produto final do projeto só será iniciado após os testes propostos pela fase de execução do protótipo. Existem exceções, em algumas empresas os projetos podem ser iniciados de maneira informal durante um período de tempo limitado com o objetivo de alcançar a aprovação formal das fases desse projeto.

Um projeto normalmente parte de um problema, ou de uma oportunidade, ou ainda de necessidades de negócio e são essas as motivações que criam o estímulo para o gerenciamento, elaboração e execução do

projeto. Tanto o problema, a oportunidade e até mesmo a necessidade de negócio aparecem como pressões e isso indica ao gerenciamento que devem ser priorizadas as solicitações que estão relacionadas às necessidades e demandas de outros possíveis projetos.

Uma empresa tem um novo projeto a ser desenvolvido. Vamos chamá-la de organização executora. Para essa organização executora a definição do ciclo de vida do projeto indicará quais serão as ações de transição final do projeto, onde serão decididas se serão ou não incluídas para interligar o projeto às operações já existentes e que estão em andamento. Vamos imaginar o lançamento de um aparelho de som novo. Segundo PMI (2004), “é necessário ter cuidado para distinguir ciclo de vida do projeto do ciclo de vida do produto”. E ainda, “o ciclo de vida do produto começa com o plano de negócios, passando pela ideia e terminando no produto em si”. Já o ciclo de vida do projeto passa pelas fases de idealização até a criação do produto. Então, em alguns casos, as organizações podem considerar o ciclo de vida do projeto como parte integrante do ciclo de vida do produto (Figura 4).

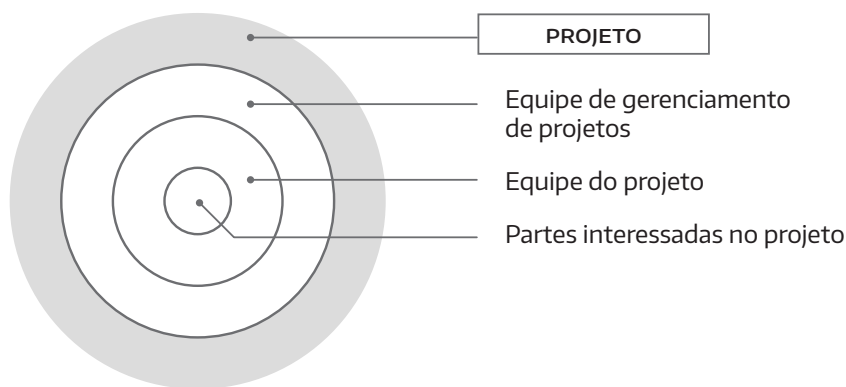
Figura 4. Ciclo de vida do projeto e produto.
Fonte: PMI, 2004.



2.2. QUEM SÃO AS PESSOAS INTERESSADAS NO PROJETO?

Bem, as pessoas e as organizações que estão ativamente envolvidas no desenvolvimento do projeto compõem as partes interessadas, afinal, os resultados da execução ou da finalização do projeto podem afetar seus interesses. Além dos interesses, as partes envolvidas no projeto também podem influenciar os objetivos e resultados do projeto. A garantia de um projeto bem sucedido envolve a identificação das partes interessadas, da determinação de suas necessidades e expectativas e no gerenciamento das influências em relação aos requisitos, o que cabe à equipe de gerenciamento de projetos. Vamos verificar uma ilustração para esclarecer esses pontos? Veja a Figura 5.

Figura 5. Partes interessadas no projeto.
 Fonte: Adaptado de PMI, 2004.



Nem sempre é fácil identificar as partes interessadas no projeto, porém é de fundamental importância essa identificação até para que o projeto seja bem-sucedido. As partes interessadas possuem autoridade e responsabilidade e isso pode acontecer em vários níveis, como a participação com pequenas contribuições eventuais até mesmo o patrocínio de todo o projeto, incluindo apoio político e financeiro. Quando as responsabilidades são ignoradas o impacto pode ser negativo e bastante prejudicial para o alcance dos objetivos do projeto. O mesmo acontece quando as partes interessadas esperam um impacto prejudicial nos resultados do projeto pelo fato dos gerentes de projeto os terem ignorado.

As partes interessadas no projeto podem desempenhar influência positiva ou negativa. Vejamos como isso ocorre. Imagine que em uma cidade pequena e subdesenvolvida alguns líderes de negócios resolvam implantar um projeto de expansão industrial. Como influências positivas podemos destacar a importância que esse projeto terá para o progresso da cidade, as oportunidades que surgirão para os moradores, as melhorias em termos de benfeitorias que a cidade adquirirá. As influências negativas, por exemplo, poderiam impedir o progresso e exigir que uma análise mais abrangente sobre os impactos ambientais seja realizada antes de qualquer movimentação favorável à implantação do projeto.

Podemos citar as partes interessadas que todos os projetos incluem (Tabela 2):

Tabela 2. Principais partes interessadas no projeto.
 Fonte: Adaptado de PMI, 2004.

PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS NO PROJETO	
Gerentes de projetos	Pessoa que assume a responsabilidade pela gestão do projeto.
Clientes ou usuários	Organização ou pessoa que fará uso do produto do projeto.
Organização executora	Empresa responsável pela execução do trabalho do projeto, cujos funcionários estão envolvidos nesta execução.
Membros da equipe do projeto	Grupo responsável pela execução do projeto.

Sobre os clientes ou usuários podemos dar como exemplo uma empresa farmacêutica. Em um projeto ela pode incluir os médicos e seus pacientes que utilizam o medicamento fabricado, outras empresas que pagam por esse medicamento. É importante ressaltar que, dependendo da área de aplicação os termos usuário e cliente podem ser sinônimos ou não. Por exemplo, quem adquire o medicamento para revender é cliente, quem adquire o medicamento para consumir é usuário.

Além das partes principais interessadas no projeto indicadas na Tabela 2, existem muitas outras como, por exemplo, proprietários e investidores, membros da equipe e suas famílias. Existem diversas categorias e nomenclaturas diferenciadas, porém o que precisamos saber é que os gerentes de projetos precisam administrar as expectativas das partes interessadas e isso nem sempre é tarefa fácil, uma vez que na maioria das vezes essas expectativas são conflitantes. Por exemplo, o vice-presidente de pesquisa pode estar interessado em utilizar tecnologia de ponta para os novos produtos, enquanto o vice-presidente responsável pela produção quer definir o produto como práticas de classe mundial e o vice-presidente de marketing pode estar interessado no número de novos recursos para o projeto em questão.

Bom, falaremos agora da última etapa desta Unidade de Aprendizagem: as influências organizacionais, ou seja, quais são os principais aspectos das estruturas organizacionais que podem influenciar o projeto. Vamos em frente?

3. INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Os projetos estão, normalmente, inseridos em uma empresa ou organização que é bem mais ampla que o projeto. Essas organizações podem ser empresas privadas, agências governamentais, instituições de saúde, associações, organismos internacionais entre outros diversos exemplos. O projeto pode ser influenciado pela maturidade da organização, bem como pelo seu sistema de gerenciamento de projetos, pelo seu estilo, pela sua estrutura organizacional e pelo seu escritório de projetos, pela sua cultura, enfim, essa UA apresentará as mais amplas estruturas que influenciarão o projeto.

Vamos iniciar com os sistemas organizacionais. As organizações baseadas em projetos, segundo PMI (2004), são aquelas cujas operações consistem basicamente de projetos, e estão incluídas em duas categorias distintas:

- Organizações que são resultados da receita obtida principalmente da realização de projetos, sob contrato de terceiros;
- Organizações que já possuem sistema de gerenciamento de projetos instalados para facilitar esse gerenciamento. Como exemplo

podemos citar os sistemas financeiros que, em geral, são especificamente projetados para contabilizar, acompanhar e emitir relatórios simultâneos originários de diversos projetos.

Para que o projeto seja desenvolvido de maneira eficiente e eficaz é necessário que a empresa ofereça suporte às necessidades do projeto. Quando isso não ocorre o gerenciamento fica comprometido, afinal as atividades são realizadas com maior dificuldade em virtude da ausência de sistemas orientados a projetos. Por isso, as equipes de gerenciamento de projetos devem estar atentas às estruturas e aos sistemas existentes na organização e verificar de que maneira eles afetam o projeto em questão.

3.1. CULTURAS E ESTILOS ORGANIZACIONAIS: ASPECTOS INERENTES AO PROJETO

As organizações costumam ter culturas exclusivas e descritíveis, segundo PMI (2004), que acabam sendo refletidas, ou seja, causando influência direta, no gerenciamento do projeto. Como exemplo de cultura podemos citar as políticas, normas e procedimento, a ética no trabalho, os valores compartilhados, entre outros.

Por exemplo, uma equipe de projeto proporá algo mais inovador, com alto risco quando sentir que existe probabilidade de aprovação, de aceitação pelos superiores, em uma organização agressiva ou empreendedora. Uma equipe acostumada a trabalhar colaborativamente, tendo líder participativo enfrentará dificuldades em uma organização com hierarquia rígida.

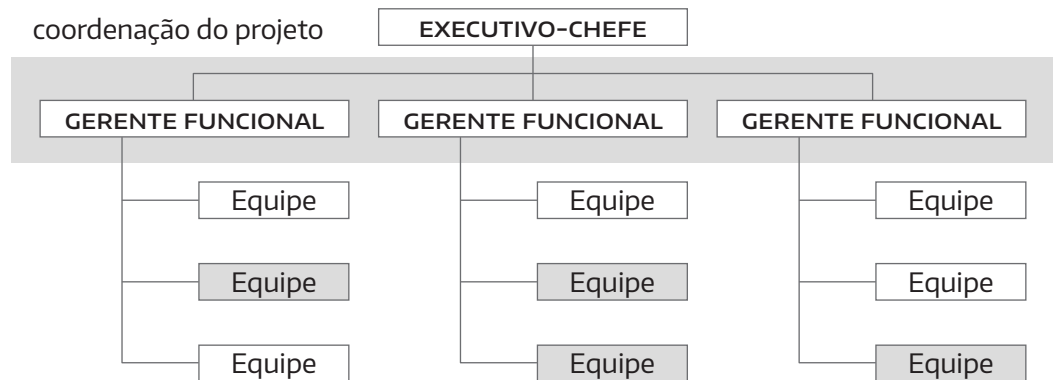
3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: LIMITAÇÕES PARA A DISPONIBILIDADE DE RECURSOS

De acordo com a Tabela 3, podemos identificar que a estrutura da organização, onde o projeto é executado, geralmente impõe um limite à disponibilidade de recursos em uma estrutura funcional, em uma estrutura por projetos envolvendo diversas estruturas matriciais intermediárias.

Tabela 3. Estrutura Organizacional e as influências no projeto.
Fonte: PMI, 2004.

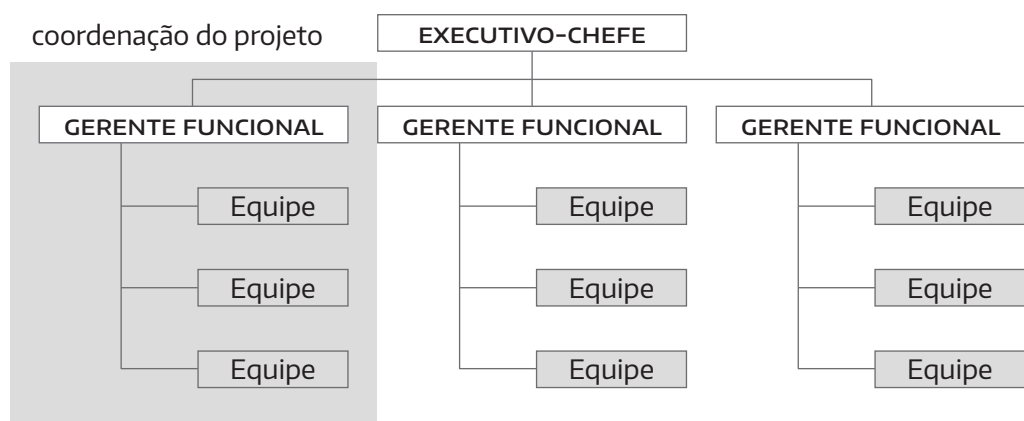
CARACTERÍSTICAS DO PROJETO	ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO				
	FUNCIONAL	MATRICIAL			POR PROJETO
		FRACA	BALANCEADA	FORTE	
Autoridade do gerente de projetos	pouca ou nenhuma	limitada	baixa a moderada	moderada a alta	alta a quase total
Disponibilidade de recursos	pouca ou nenhuma	limitada	baixa a moderada	moderada a alta	alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	gerente funcional	gerente funcional	misto	gerente de projetos	gerente de projetos
Função do gerente de projetos	tempo parcial	tempo parcial	tempo integral	tempo integral	tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	tempo parcial	tempo parcial	tempo parcial	tempo integral	tempo integral

A Figura 6 ilustra a organização funcional clássica, onde os funcionários são agrupados por especialidade, cada funcionário tem um superior bem definido, seguindo a hierarquia. Por exemplo, existem as áreas específicas de marketing, engenharia, contabilidade, onde os funcionários são organizados. Há áreas específicas que podem ser divididas novamente, para uma melhor organização. O escopo do projeto é restrito à função, e as organizações funcionais podem possuir projetos.



As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.

Temos ainda, como forma de estrutura, a organização por projeto, onde os membros da equipe trabalham juntos e todos se reportam ao gerente de projetos. Esse tipo de organização, normalmente, possui unidades organizacionais denominadas departamentos. Os gerentes de projeto possuem grande autoridade e independência (Figura 7).



As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.

Temos ainda outro tipo que é uma combinação das características da organização por projetos e organização funcional, denominada Organização Matricial. Esse tipo de organização ainda se divide em dois: estrutura matricial fraca (Figura 8), estrutura matricial forte (Figura 9) e estrutura

Figura 6. Organização funcional clássica.
Fonte: PMI, 2004.

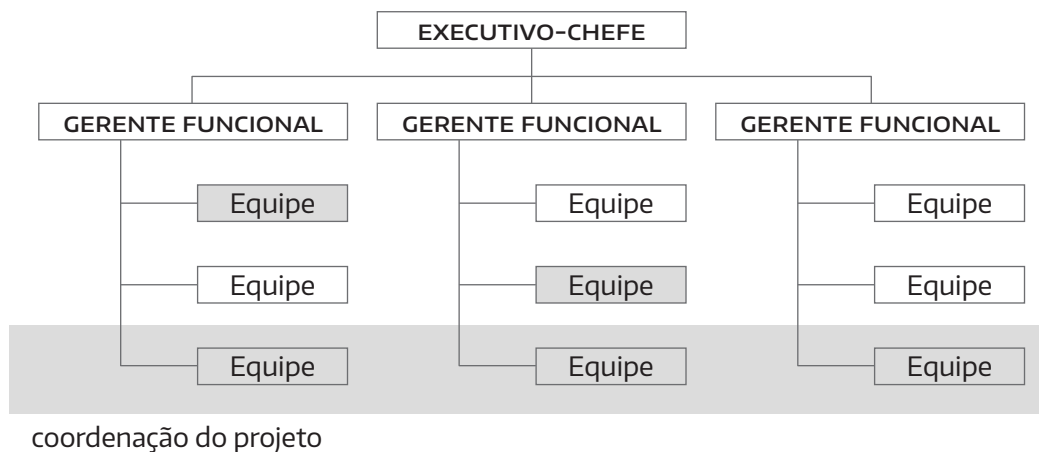
Figura 7. Organização por projeto: equipes se reportam ao gerente de projetos.
Fonte: PMI, 2004.

matricial balanceada (Figura 10). As diferenças podem ser identificadas na Tabela 4.

Tabela 4.
Características das estruturas matriciais.
Fonte: Autor.

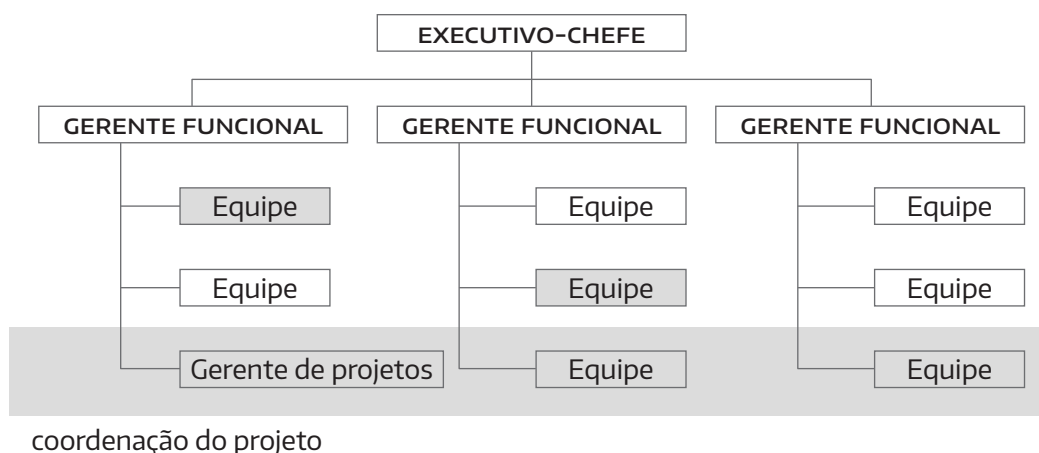
ESTRUTURA MATRICIAL FRACA	ESTRUTURA MATRICIAL FORTE	ESTRUTURA MATRICIAL BALANCEADA
Mantêm muitas das características de uma organização funcional.	Possuem muitas das características da organização por projeto.	Reconhece a necessidade de um gerente de projetos.
Mantém a função do gerente de projetos.	Podem ter gerentes de projetos em tempo integral.	Não fornece ao gerente de projetos autoridade total sobre o projeto.
É mais parecida com a de um coordenador ou facilitador que com a de um gerente.	Os gerentes tem autoridade considerável. Os gerentes TAM o pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral.	Não fornece ao gerente os recursos financeiros do projeto.

Figura 8.
Organização Matricial fraca.
Fonte: PMI, 2004.



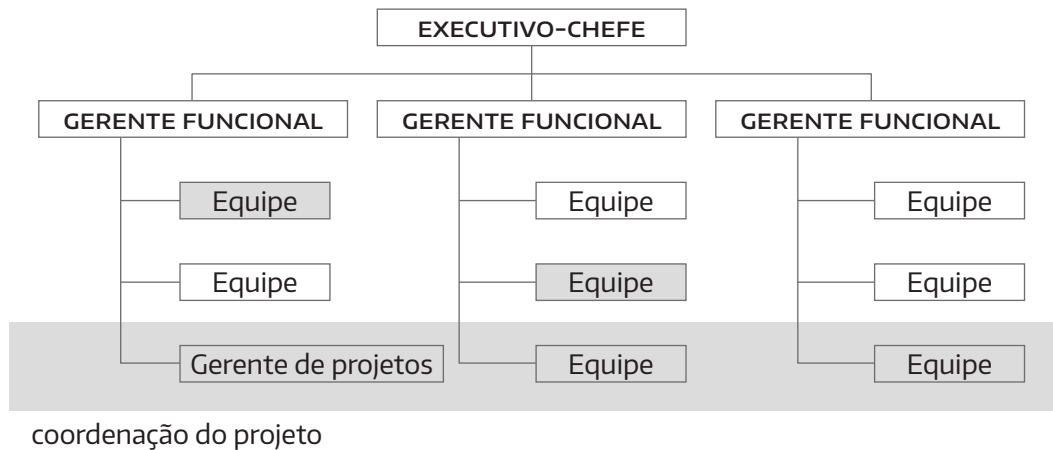
As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.

Figura 9.
Organização Matricial forte.
Fonte: PMI, 2004.



As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.

Figura 10.
Organização Matricial balanceada.
Fonte: PMI, 2004.



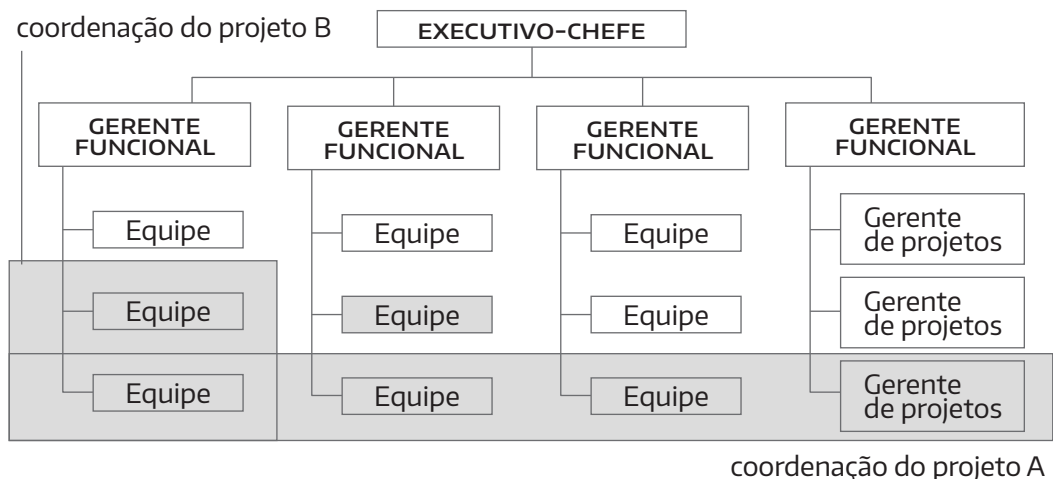
coordenação do projeto

As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.

É possível que existam organizações com todas essas estruturas? Qual é a sua opinião?

Pois saiba que as organizações modernas são o exemplo de Organização Composta, ou seja, em uma organização que envolve todas essas estruturas em diversos níveis. Por exemplo, vamos pensar que uma empresa de estrutura funcional está com um projeto especial, crítico. Mesmo que seja funcional, ela pode ter equipes de projetos em uma organização por projeto. E a equipe ainda pode incluir departamentos funcionais para trabalhar em tempo integral, pode desenvolver suas próprias regras de conduta para o projeto. Nada impede que as operações sejam realizadas fora da estrutura hierárquica formal padrão com a qual a empresa está acostumada a lidar.

Figura 11.
Organização Composta.
Fonte: PMI, 2004.



coordenação do projeto A

As caixas cinzas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.



ANTENA PARABÓLICA

Muitos são os projetos existentes em organizações. Em várias delas os conceitos abordados nesta Unidade de Aprendizagem são vivenciados a cada instante. Verifique a notícia abaixo sobre o Projeto Copa do Mundo no Brasil e reflita sobre a importância da estrutura e do gerenciamento de projetos.

1. LEÃO, Naiara. **Pelo menos cinco estádios para a Copa 2014 já apresentam algum atraso.** Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/infraestrutura/pelo+menos+cinco+estadios+da+copa+2014+ja+apresenta+m+algum+atraso/n1300092536140.html>>. [25/04/2011]. Acesso em: abr. 2012.

Pelo menos cinco estádios da Copa 2014 já apresentam algum atraso¹

No próximo balanço de acompanhamento das obras nos estádios da Copa do mundo de 2014, que será divulgado em maio pelo Ministério do Esporte, o governo federal terá de reconhecer novos atrasos em pelo menos cinco cidades-sede. Levantamento do iG com base nos dados atuais de cada estádio e no último balanço do governo federal, de janeiro deste ano, mostram alterações nos prazos estabelecidos.

Em Curitiba e Natal, por exemplo, as obras já deveriam ter sido iniciadas neste mês, segundo o último balanço, mas nenhuma máquina sequer entrou nos estádios para as ampliações previstas. Apenas no dia 15 deste mês foi assinada a ordem de serviços para dar início às obras de reconstrução da Arena das Dunas, na capital do Rio Grande do Norte.



E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade você aprendeu conceitos e formas de separar o projeto de pequenas partes ou fases, denominadas ciclo de vida do projeto. Esse aprendizado contribuirá para a condução de novos projetos tanto em sua vida pessoal como profissional.

Agora que você já sabe estruturar e organizar um projeto, considerando as pessoas interessadas e o contexto onde esse projeto será desenvolvido, você já está preparado para seguir adiante e verificar, o desenvolvimento do plano detalhado do projeto.

Bons estudos!

GLOSSÁRIO

Eficácia: segundo Houaiss (2009), é a qualidade ou característica de quem ou do que, num nível de chefia, de planejamento, chega realmente à consecução de um objetivo.

Eficiência: segundo Houaiss (2009), é a qualidade ou característica de quem ou do que, num

nível operacional, cumpre as suas obrigações e funções quanto a normas e padrões.

Paralelismo: segundo Houaiss (2009), é a característica ou condição do que é paralelo, que segue uma sequência de forma paralela.

REFERÊNCIAS

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p.

MUTO, C.A.; PEREIRA, B. T. **Exame PMP: a Bíblia.** São Paulo: Brasport, 2008.

PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2004.

UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. [s.d.]. Acesso em: jun. 2010.