

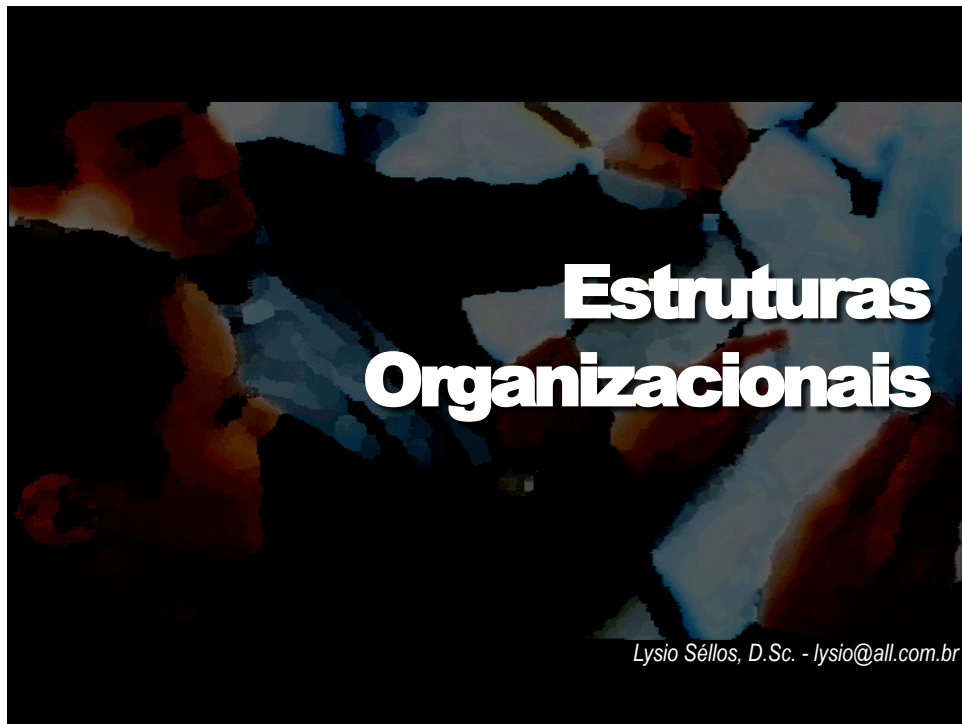


LYSIO SÉLLOS, D.SC.

Sócio-Diretor do Grupo AllProject é Engenheiro Civil formado pela UFRJ, Doutor em Engenharia de Produção / Pesquisa Operacional / Gerenciamento de Projetos pela COPPE/UFRJ, Mestre em Produção Civil pela UFF.

Atua como Gerente de Planejamento de Empreendimentos Cíveis e no desenvolvimento de sistemas aplicados ao Gerenciamento de Projetos. Professor de disciplinas voltadas para Gerenciamento de Projetos, Construção Civil, Administração de Empresas e Engenharia de Produção em diversas instituições de ensino tais como: COPPEAD, FGV, SEGRAC, UVA, UNIGRANRIO, INDEC e POLI/UFRJ.

Coordenador do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Projetos – COPPEAD/UFRJ.



A maior parte das organizações desenvolveu culturas únicas, refletidas em seus:

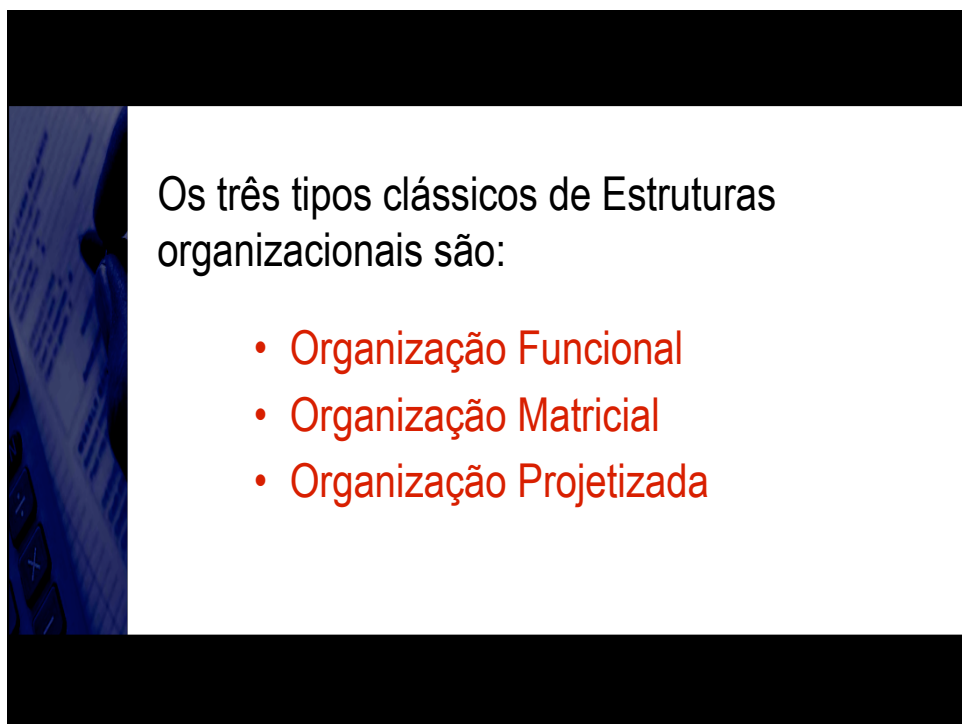
- ❑ Credos
- ❑ Normas
- ❑ Expectativas
- ❑ Políticas e procedimentos
- ❑ Relações de autoridade

An icon on a red background featuring a large black upward arrow and a large black downward arrow. Below these arrows is a black rounded rectangle containing three white human silhouettes standing side-by-side.

A cultura e o estilo organizacional apresentam uma influência direta sobre os projetos.

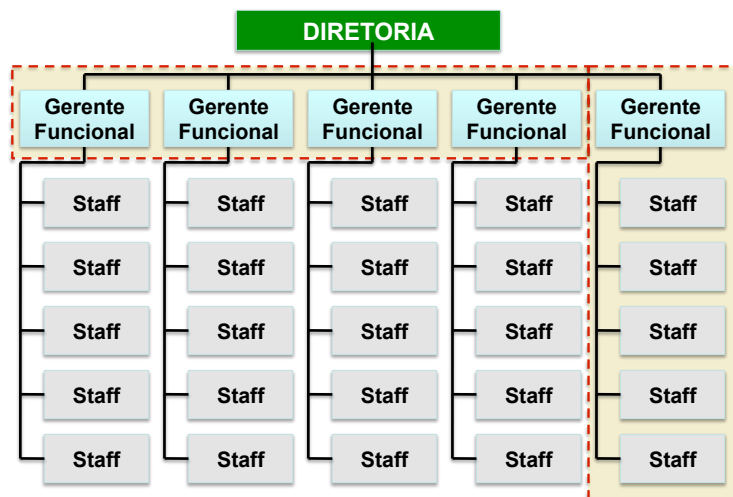
Por exemplo, uma equipe que proponha uma abordagem mais arriscada para a execução de um projeto provavelmente terá maior receptividade em uma organização empreendedora.

An icon on a blue background showing a road signpost with two green directional signs. The top sign points right and says 'HEAVEN' in white capital letters. The bottom sign points left and says 'HELL' in white capital letters.




ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

Agrupada por áreas de especialização. O gerente de projetos praticamente não existe nesse tipo de organização. Modelo adequado para organizações que lidam diretamente com processos.




ESTRUTURA FUNCIONAL	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Os profissionais que compõem a equipe na maioria das vezes conhecem suas posições dentro da organização e já trabalham juntos normalmente possibilitando maior sinergia entre especialistas;✓ As políticas empresariais e administrativas são conhecidas pelos funcionários e as prioridades da organização são expostas de forma clara e objetiva;✓ A alocação e disponibilidade dos profissionais é controlada pelo gerente funcional, não havendo conflitos;✓ Eficiência no controle e otimização de cronogramas, já que as pessoas podem trabalhar em projetos e rotina, ao mesmo tempo, alternando entre atividades de projeto e rotina quase que instantaneamente;	


ESTRUTURA FUNCIONAL	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Há interesse da equipe na finalização do projeto para retornarem a sua rotina inicial;✓ A estrutura de autoridade é claramente definida pela hierarquia funcional e pessoas se reportam a apenas o gerente funcional;✓ Estas organizações são agrupadas por áreas de especialização, isto é, pessoas com habilidades semelhantes estão centralizadas facilitando o gerenciamento dos especialistas;✓ É o modelo adequado para organizações que lidam diretamente com processos;	




ESTRUTURA FUNCIONAL	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Há continuidade do posto de trabalho após o fim do projeto propiciando o desenvolvimento mais fácil de excelência técnica;✓ Há um plano de carreira claramente definida dentro das áreas de especialização;✓ Normalmente os profissionais não são temporários e suas contratações estão de acordo com as melhores práticas trabalhistas.	



ESTRUTURA FUNCIONAL	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Ocorrem problemas de integração entre departamentos funcionais chamados de “Ilhas funcionais” que podem comprometer o sucesso do projeto;✓ Por estarem agrupados por especialização, a coordenação entre funções diferentes é difícil;✓ Conflito de interesses entre áreas diferentes, pois cada especialidade tem seu próprio gerente funcional e sua própria demanda de utilização do funcionário. A demanda de utilização de um profissional de uma área distinta gera a necessidade de negociação entre gerências funcionais. Como consequência, a responsabilidade de projetos que abrangem várias áreas não é bem definida;	



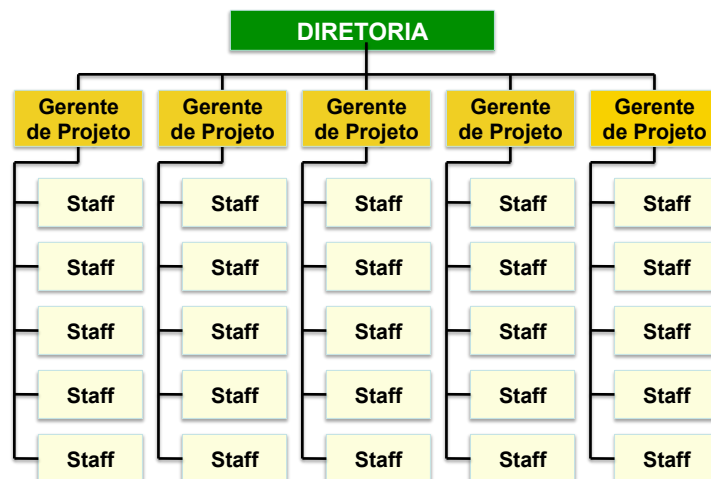
ESTRUTURA FUNCIONAL	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Pela questão cultural e de objetivos da organização, os projetos acabam subordinados aos interesses da gerência funcional que os executa;✓ O comprometimento das pessoas é com sua função especialista na organização em detrimento do sucesso do projeto;✓ Como no fim, o projeto acaba atendendo os interesses de uma determinada gerência funcional, os recursos ficam limitados à esfera departamental e as prioridades da gerência que o conduz passam a ser as primeiras a serem consideradas no projeto;✓ Perda de foco no projeto devido ao foco ser dividido com a rotina empresarial anteriormente existente.	



ESTRUTURA FUNCIONAL	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Não há carreira bem definida na gerência de projeto;✓ O gerente de projeto não tem autoridade e precisa sempre negociar com as gerências funcionais;✓ Há dificuldade na alocação de recursos e dedicação dos mesmos ao projeto. Afinal, o gerente de projeto não possui recursos e sim os aloca temporariamente, com a permissão das gerências funcionais envolvidas;✓ Burocracia elevada para o projeto pois a todo momento que se faz necessário uma tomada de decisão deve-se subir e descer na árvore hierárquica da organização buscando apoio dos gerentes funcionais.	


ORGANIZAÇÃO PROJETIZADA

Toda a organização esta agrupada por projetos. A razão da existência da organização são os projetos que ela desenvolve. É o tipo de estrutura organizacional que o gerente de projetos possui maior autoridade.




ESTRUTURA PROJETIZADA	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ O gerente de projeto é claramente o responsável pelo projeto e possui autoridade definida;✓ A existência de um profissional (gerente de projetos) focado nas metas e objetivos do projeto possibilita maiores condições de sucesso e simplificam o fluxo de comunicação já que os membros da equipe e interessados sabem a quem se reportar;✓ Como objetivo da empresa é a atividade de projeto, há maior facilidade no desenvolvimento de técnicas para facilitar e otimizar as tarefas;✓ Há um comprometimento da alta administração para conclusão com sucesso dos projetos envolvidos, pois são a razão de existência do negócio da empresa;	


ESTRUTURA PROJETIZADA	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ As responsabilidades são claramente definidas;✓ Comunicação mais efetiva se comparada à estrutura funcional, pois a autoridade do gerente permite a tomada de decisão de forma não burocrática;✓ Não há grupamentos por especialidade, logo a coordenação de tarefas multi-funcionais é mais facilitada;✓ A organização reconhece a importância do projeto e é comum que os membros da equipe se comprometam com o projeto e com o gerente de projeto;	




ESTRUTURA PROJETIZADA	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Mais dinâmicas que as funcionais e portanto tem melhores condições de adaptabilidade;✓ São constituídas com o objetivo de gerenciar projetos e são inegavelmente mais eficientes neste propósito que as estruturas funcionais;✓ Não há outra tarefa para o profissional alocado além da execução do projeto, portanto possibilita maior dedicação;✓ Autoridade centralizada na figura do Gerente de Projeto.	



ESTRUTURA PROJETIZADA	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ No término do projeto, corre-se o risco de perda da equipe em função da insegurança criada;✓ Perda de memória corporativa, uniformidade e desenvolvimento know-how limitado já que não há estabilidade na manutenção das equipes de projeto;✓ Estrutura temporária, quando o projeto é concluído não existe retorno ao lar;✓ Por ter como característica a temporaridade, as contratações no ponto de vista do empregado não utilizam as melhores práticas trabalhistas. Este tipo de organização é caracterizada por formar equipes temporárias exclusivamente dedicadas a execução de um projeto;	



ESTRUTURA PROJETIZADA	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Os integrantes da equipe de projeto por temerem o fim de sua utilidade não desejam o encerramento e podem sabotar a conclusão do mesmo;✓ Duplicação de esforços em projetos com igualdade de prioridades sendo desenvolvidos ao mesmo tempo gerando funções, trabalhos e infra-estruturas duplicadas;✓ A equipe de projetos que não possui a vivência da estrutura funcional dentro da empresa pode ignorar políticas da empresa e procedimentos e com isso criar problemas com clientes;✓ A duplicação de funções (administrativas, legais e recursos humanos) aumentam significativamente os custos e podem tornar a companhia não competitiva no mercado;	



ESTRUTURA PROJETIZADA	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ Competição interna na empresa por poder e recursos;✓ Dificuldade na reintegração das pessoas da equipe à estrutura convencional da empresa com o fim do projeto;✓ Não há especialistas em assuntos específicos;✓ Menor eficiência no uso dos recursos. Para Valeriano (2001), o maior inconveniente é o fato que nem todos recursos postos à disposição do projeto são utilizados na íntegra, gerando ociosidade em diversas ocasiões.	

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL

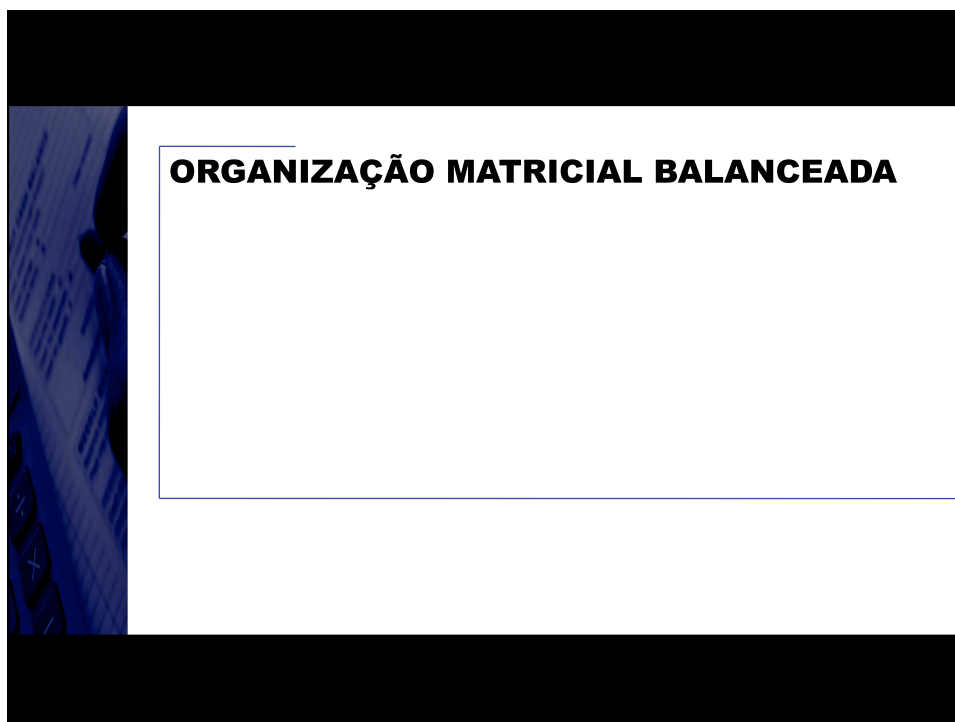
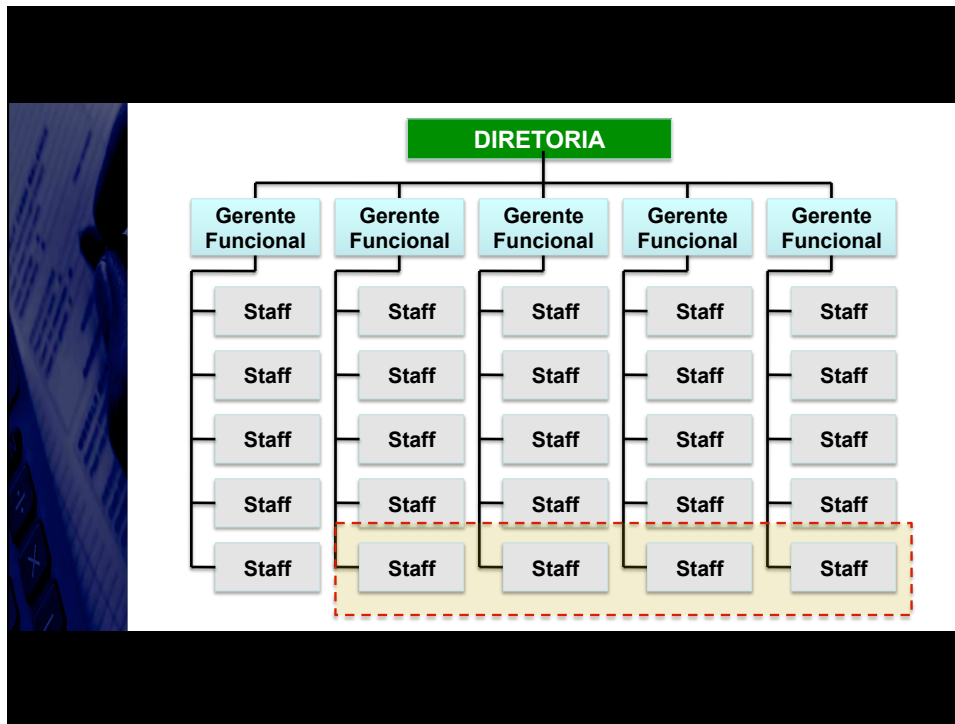
Maximiza os pontos fortes e fracos de ambas as estruturas funcional e projetizada. As equipes reportam a dois chefes.

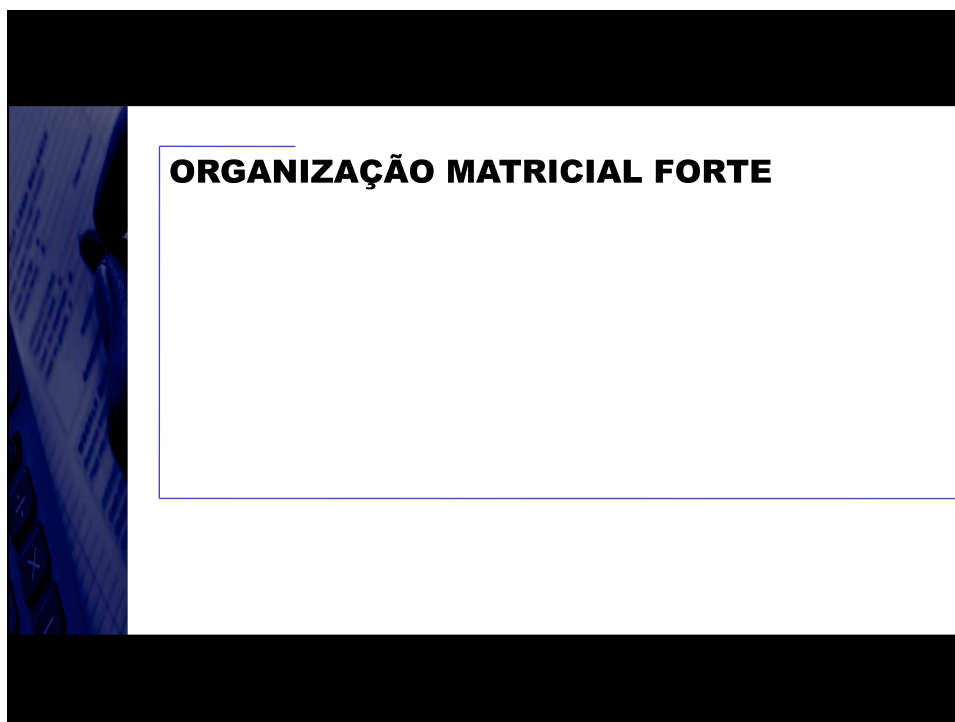
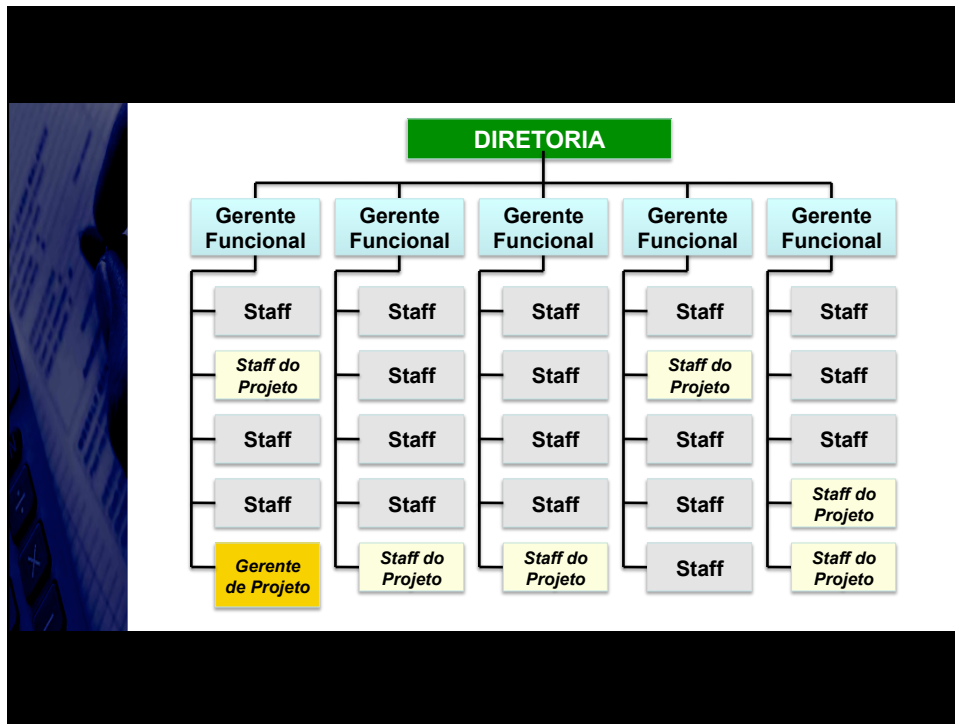
Fraca – poder nas mãos do gerente funcional

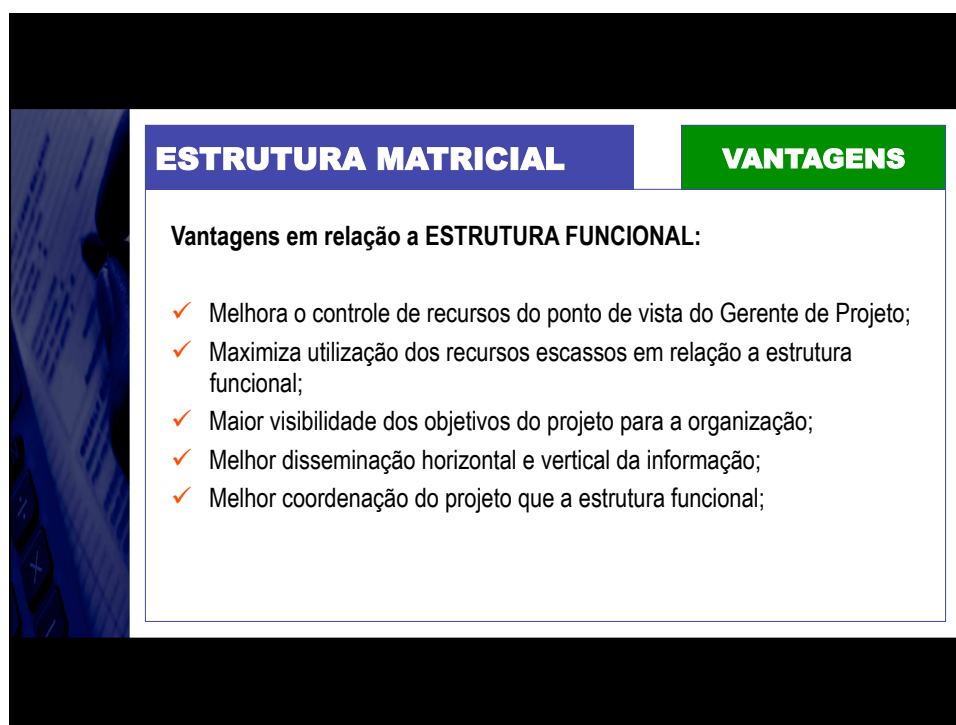
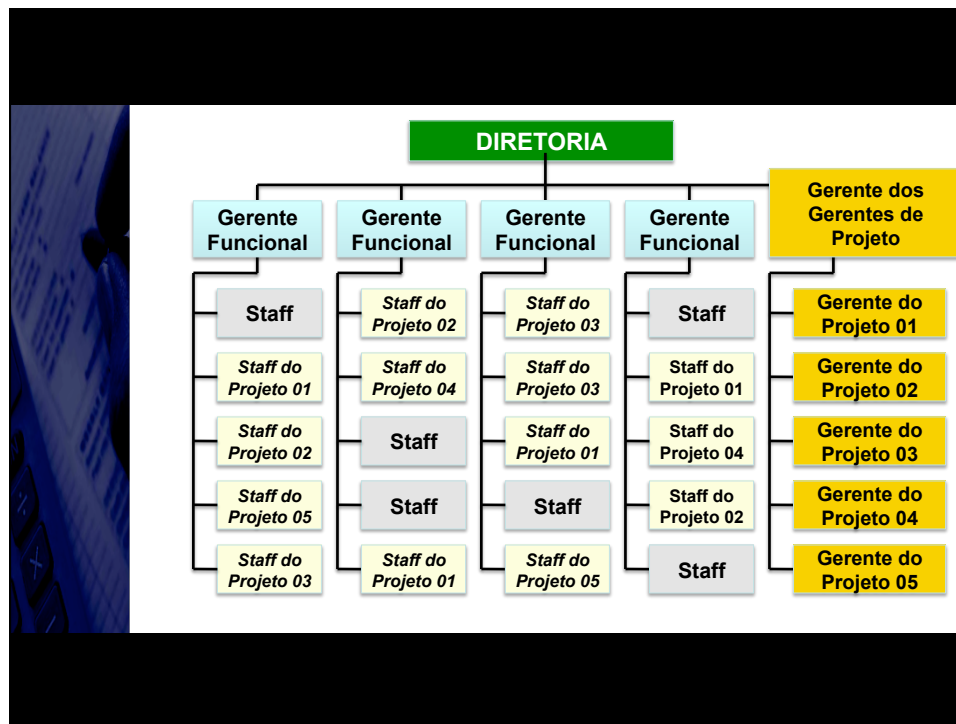
Balanceada – poder dividido

Forte – poder nas mãos do gerente de projetos

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL FRACA







ESTRUTURA MATRICIAL	VANTAGENS
Vantagens em relação a ESTRUTURA PROJETIZADA:	
<ul style="list-style-type: none">✓ Vantagens em relação a estrutura projetizada:✓ Melhor alocação de recursos ociosos em relação a estrutura projetizada;✓ Mais suporte ao projeto do que as organizações funcionais;✓ Membros da equipe mantem um lar;✓ A organização por fornecer maior tranquilidade a seus funcionários consegue formar especialistas, desenvolver know-how e manter a memória corporativa.	


ESTRUTURA MATRICIAL	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">✓ O profissional alocado para um projeto acabará respondendo ao gerente funcional e ao gerente de projeto;✓ Dependendo da maturidade da cultura de projetos na organização pode ocorrer com frequência indesejada problemas de alocação de recursos exigindo negociação entre o gerente de projeto e os gerentes funcionais;✓ Podem ocorrer conflitos de poder entre o gerente de projeto e as gerências funcionais;✓ Necessidades de procedimentos, políticas e processos bem definidos afim de definir o papel de cada gerência e o relacionamento destas com os gerentes de projeto;	

ESTRUTURA MATRICIAL


DESVANTAGENS

- ✓ As prioridades do gerente funcional podem ser diferentes das prioridades dadas ao gerente de projeto;
- ✓ Gerentes de projeto não tem total autonomia para alocar recursos;
- ✓ Complexidade maior no controle e monitoração;
- ✓ Pode se tornar economicamente não atrativa devido aos custos extras para administração de pessoal "permanente".

Características do projeto	Tipo de Organização				
	Funcional	Matricial Fraco	Matricial Balanceado	Matricial Forte	Projeto
Autoridade	Pequena ou nenhuma	Limitada	Pouco moderado	Muito moderado	Quase Total
% pessoal full time no projeto	Virtualmente nenhum	0 - 25 %	15 - 60 %	50 - 95 %	85 - 100 %
Papel do Gerente de projeto	Part-Time	Part-Time	Full-Time	Full-Time	Full-Time
Títulos comuns	Coordenador / líder do projeto	Coordenador / líder do projeto	Gerente de projeto / Oficial de projeto	Gerente de projeto / Gerente de programa	Gerente de projeto / Gerente de programa
Staff Administrativo	Part-Time	Part-Time	Part-Time	Full-Time	Full-Time

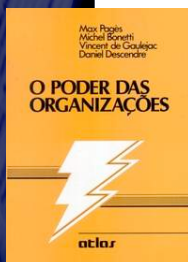


Organizações **não** baseadas em projetos muitas vezes não possuem sistemas gerenciais concebidos para suportar necessidades de projeto de modo eficiente e eficaz.



Organizações **baseadas** em projetos são aquelas cujas operações consistem, primordialmente, de projetos. Organizações cujas receitas decorrem da execução de projetos para terceiros.

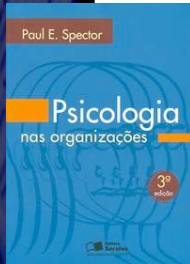
Organizações **baseadas** em projetos tratam muitos aspectos de operações correntes como projetos, de modo a aplicar-lhes técnicas de gerenciamento de projetos. Tendem a possuir sistemas gerenciais que facilitam o gerenciamento de projetos.



O Poder das Organizações

Autor: Pages, Max; Outros
Editora: Atlas

A abordagem deste livro buscou construir uma teoria do poder e da organização. Partindo de que vivemos sob o domínio das organizações, notadamente das multinacionais, que desenvolveram novos métodos de dominação dos indivíduos, da agonia do capitalismo clássico, da realidade da era da violência doce, da organização hipermoderna, os autores estudam a associação da organização e do poder, buscando resposta para ambas as preocupações: O que é organização? O que é poder?



Psicologia nas Organizações - 3ª Ed. 2010

Autor: Spector, Paul E.

Editora: Saraiva

Esta obra conta com diversos recursos exclusivos. Ao longo dos capítulos há, por exemplo, a seção Pesquisa em Detalhes, que trata de diversos assuntos em Psicologia Organizacional já discutidos em revistas e jornais científicos; além de diferentes casos presentes em Psicologia Organizacional na Prática. Estabelecendo conexões entre conceitos, dentro dos vários capítulos e entre eles, tornando os fundamentos e descobertas importantes na área mais compreensíveis e equilibrando a teoria e a pesquisa com a prática, Psicologia nas organizações fornece ao leitor uma compreensão única e integrada da Psicologia Organizacional.