

Estruturas organizacionais

Transcrição

Você será apresentado às várias formas de entender uma empresa. **As estruturas organizacionais podem ser entendidas como a forma pela qual uma empresa ou organização entrega seus resultados.** Elas podem variar, mas sempre terão alguns pontos comuns. Conseguimos classificá-las, de forma geral. São organogramas, que nos ajudam a categorizar as empresas, e isso está relacionado à capacidade do gerente de projetos de entender o ambiente em que está e como vai se encaixar e gerir projetos, para que possa entregar melhores resultados e atender às necessidades das empresas.

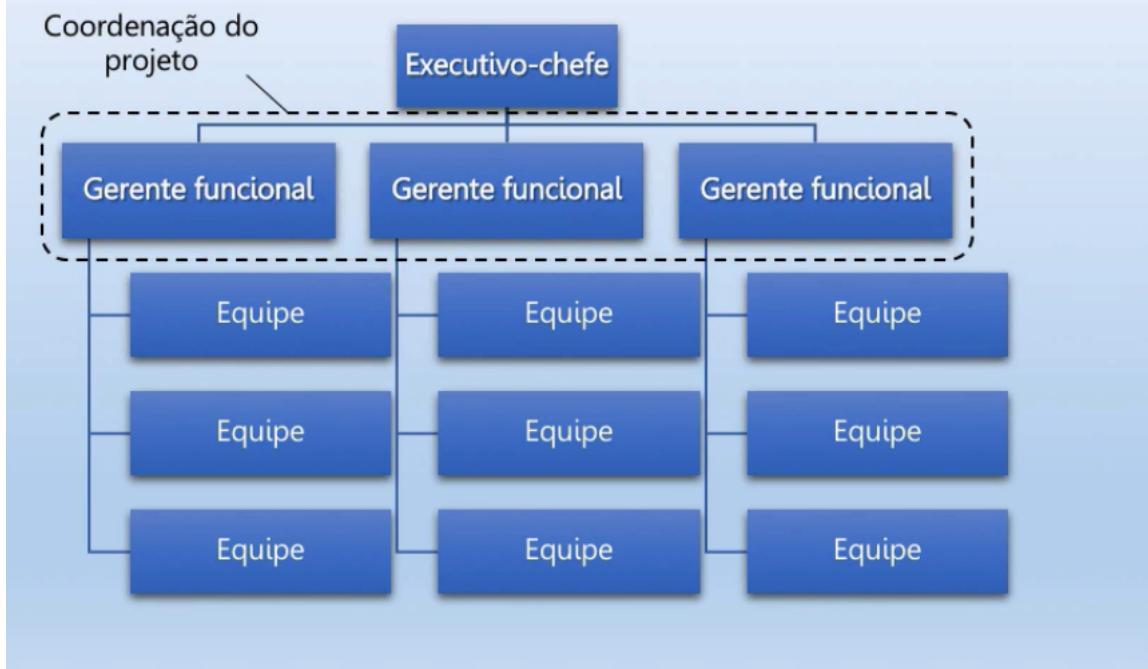
Via de regra, as organizações podem ser distribuídas entre organizações **funcionais, matriciais e projetizadas**. Na imagem a seguir, vemos uma evolução das estruturas considerando sua maturidade em gerenciamento de projetos.



Uma organização funcional ainda não tem uma maturidade alta em gerenciamento de projetos. Já a organização matricial já possui maior maturidade. E uma organização projetizada vive para projetos. Vamos explorar os diferentes tipos de organização mais a fundo.

Uma **organização funcional** é a "mãe" de todas as organizações funcionais. Ela tem um chefe para cada departamento, como o time de marketing e o time de compras, e cada chefe de departamento organiza as entregas do seu time. E é o chefe de departamento que cuida dos projetos. Na organização funcional não há o papel de gerente de projetos. **O gerenciamento de projetos é realizado pelos gerentes funcionais.** Além disso, os **membros da equipe dos projetos são colaboradores diretamente ligados aos gestores departamentais**. Observe a estrutura organizacional funcional em esquema:

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL



Vê-se que sob cada gerência funcional há times. Não há gerente de projetos na organização funcional, e essa informação é frequentemente cobrada em questão de prova. Nesse tipo de organização os projetos são geridos pelo gerente funcional. Por exemplo, o gerente de marketing é quem irá organizar os projetos ou esforços. E claro que aqui fica difícil gerir um projeto quando ele envolve várias áreas de uma organização. **Quando o projeto envolve diversas áreas, o gerenciamento é compartilhado ou é negociada a autoridade sobre o projeto.** Se um projeto de desenvolvimento de software precisa envolver a área de TI e a área de marketing, pode haver um conflito entre os gerentes das duas áreas para estabelecer quem manda no projeto. Cada um deles vai querer coordenar o projeto, e sabemos que "cachorro com dois donos morre de fome". Os dois podem vir a discutir entre si e não conseguir se entender. O gerente de marketing pode se recusar a dar acesso aos seus recursos para o gerente de TI, e vice-versa. Perceba então que a organização funcional não é um bom palco para o gerenciamento de projetos. Ela dificulta o nosso trabalho como gerentes de projetos. Você pode até ter um membro na equipe que vai ajudar o gerente funcional a organizar os projetos, mas de forma nenhuma ele será um gerente de projetos efetivamente, mesmo que a empresa tente fazer isso. E com frequência vemos organizações funcionais tentando classificar membros abaixo do gerente funcional de uma equipe como gerente de projetos. Eu, hoje, entendo da seguinte maneira: há [a diferença entre gerente e gestor](https://cursos.alura.com.br/course/certificacao-pmp-processos-de-gerenciamento-projetos/task/19505) (<https://cursos.alura.com.br/course/certificacao-pmp-processos-de-gerenciamento-projetos/task/19505>). Se um gerente funcional quiser iniciar o esforço de implantação de uma metologia, ou de boas práticas de gestão de projetos, ele instituirá um gestor de projetos. E esse é um sinal de que essa organização funcional está evoluindo para uma organização matricial fraca.

Uma **organização matricial fraca** se caracteriza quando a empresa ou um gerente de departamento percebe que ganha mais se começar a trabalhar com boas práticas de projeto. Então **surge a figura do coordenador de projetos**, ou até mesmo do gestor de projetos, que é o profissional que fará a gestão do processo, mas não tem acesso a recursos nem toma decisões. Esse profissional trabalha reportando-se ao gerente funcional, fazendo sugestões e pedidos para este antes de tomar qualquer atitude. De certa maneira, ele atua como um expedidor ou um assistente de projetos, mais do que como um gestor propriamente dito. Ainda assim, cuidará do processo, e como ele fará isso depende de quanto a organização amadureceu. Ele pode começar como um assistente, um apoio, até que com o passar do tempo e com a maturidade daquela empresa em projetos, possa assumir o papel de coordenador, e daí pra frente a evolução da empresa a levará aos próximos estágios.

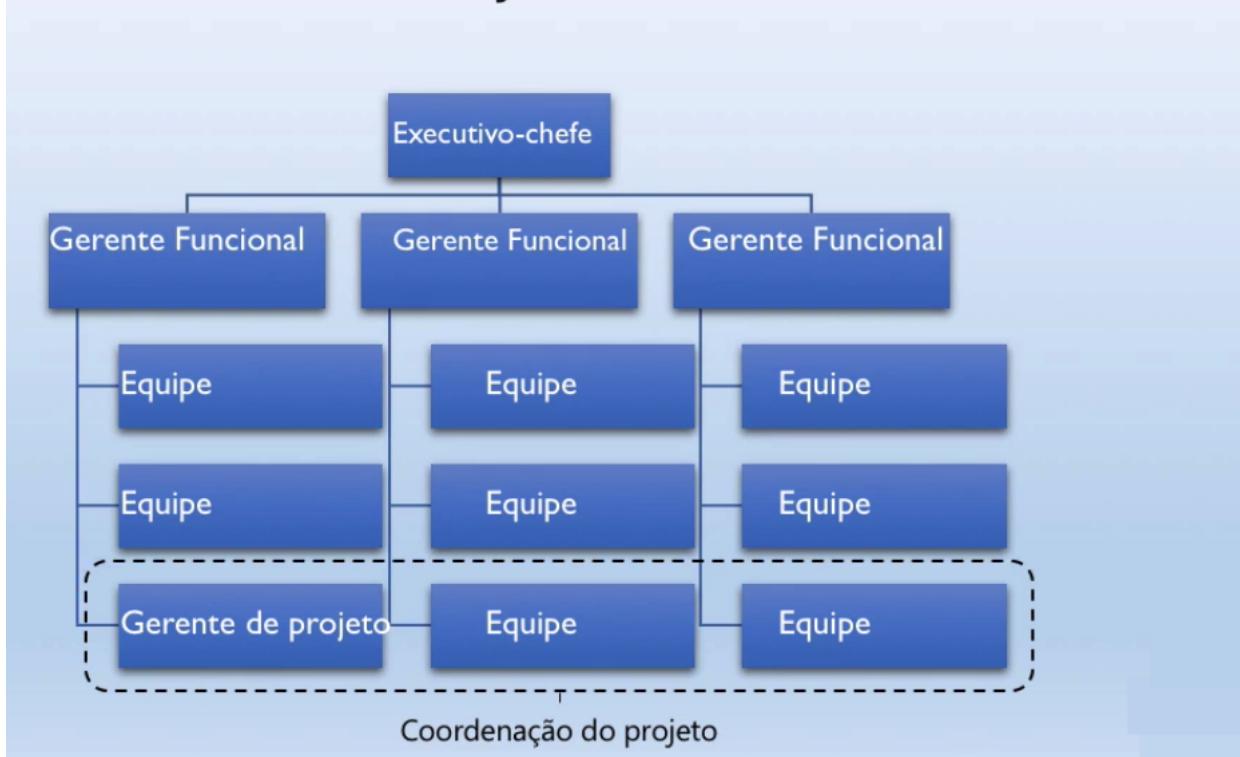
Mas um coordenador (ou expedidor) de projetos tem pouca autoridade. Ele precisa negociar não só com os membros da equipe, que não o reconhecerão como gestor ou coordenador, e o verão como assistente. E se algo der errado no projeto, é

muito possível que o time passe por cima daquele profissional e vá falar direto com o gerente. Ainda não existe um papel consolidado, nem uma maturidade em projetos na equipe. Se ele precisar de um recurso em outra área da organização, ele terá que negociar com o seu gerente funcional e pedir para que ele converse com o gerente da área em questão. Ele não tem acesso direto a profissionais fora do seu eixo, e quem fará esse intermediação é ainda o gerente funcional. Então o coordenador de projetos atuará mais como gestor do que gerente. Mas já podemos ficar felizes pelo fato de, na organização matricial fraca, já estar surgindo a cultura de projetos.



Mas é na **organização matricial balanceada** que surge a figura do **gerente de projetos**. E essa informação cai nas provas: Existe gerente de projetos na estrutura funcional? Não existe! Existe gerente de projetos na estrutura matricial fraca? Não existe! Existe gerente de projetos na organização matricial balanceada? Existe! É aqui que vai surgir o gerente de projetos, mesmo que não tenha toda a autoridade e capacidade de alavancagem, ou o acesso necessário aos recursos, para realizar os projetos que foram desejados a ele. Mesmo que enfrente barreiras, ele será designado como gerente de projetos e terá uma porção da autoridade para organizar uma parte dos recursos, de quaisquer natureza, para atingir propósitos específicos. Essa estrutura **possui alguns elementos do gerenciamento de projetos, sem deixar de lado alguns aspectos da organização funcional**. O gerente de projetos ainda está abaixo do gerente funcional na hierarquia, mas conseguirá organizar esforços da equipe com a porção de autoridade que lhe foi conferida. Pode ser que esbarre em outros gerentes funcionais e não terá um time totalmente alocado, mas conseguirá organizar projetos na empresa. Assim, o **gerente de projetos compartilha e negocia pela autoridade sobre a equipe com os gerentes funcionais**. E, mais uma vez, ele faz parte de um departamento que ainda não é o PMO.

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL BALANCEADA



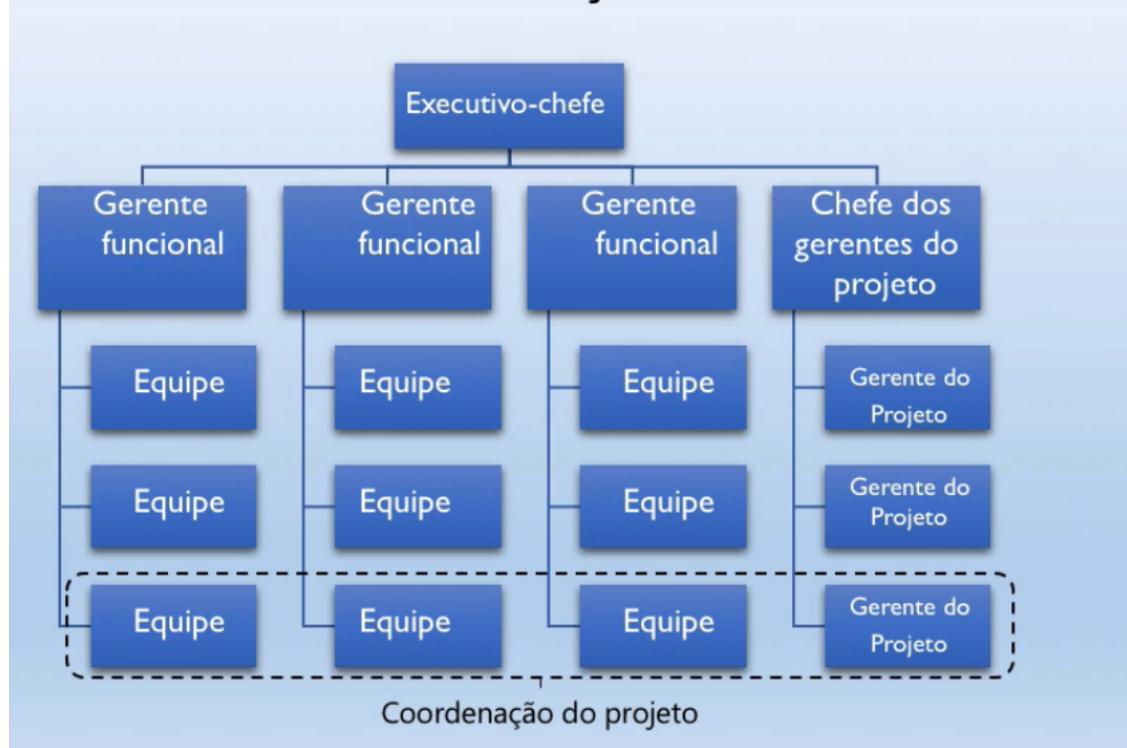
A organização matricial balanceada terá um gerente de projetos com uma porção de autoridade designada a ele, que permite que negocie diretamente com outros gerentes funcionais – apesar de contar muito com o apoio do seu gerente funcional e respeitar a cadeia hierárquica. É essencial que você lembre que na organização funcional fraca essa porção de autoridade não é dada a quem coordena os projetos.

Falemos agora da **organização matricial forte**. Ela é a melhor estrutura organizacional para se trabalhar com gerenciamento de projetos, não apenas porque o gerente de projetos tem autoridade, mas acima disso porque **as equipes podem ter a chance de construir carreira** sem necessariamente ser dispensadas ao final do trabalho. Em breve falaremos da estrutura projetizada, e se você trabalha com construção civil sabe do que se trata. Nela, os trabalhadores trabalham por empreitada e os times são reunidos a cada obra, e, quando ela termina, as pessoas são dispensadas. Isso é ruim para quem trabalha na obra pois ela não tem a chance de construir uma carreira. Mas, em uma organização matricial forte essa chance existe.

Outra característica importante é a existência do PMO, o Project Management Office, e assim **o gerente de projeto tem autoridade distinta do gerente funcional**. E essa autoridade é dada a ele não pelo gerente funcional de uma área, mas pela diretoria da organização que vai conceder autoridade ao departamento de gerenciamento de projetos para coordenar os esforços específicos. E além disso, claro, as equipes da áreas distintas podem participar de vários projetos e ainda permanecer na organização.

O gerente de projetos poderá contar com todo o conhecimento de outros colegas, seniores e outros gerentes de projetos. Em caso de conflito, em vez de o gerente de projetos precisar negociar com o gerente funcional, quem faz essa função é o Project Management Chief Officer. Lembrando que nessa categoria de organização, **o gerente de projetos está alocado no PMO, um departamento externo aos departamentos funcionais**.

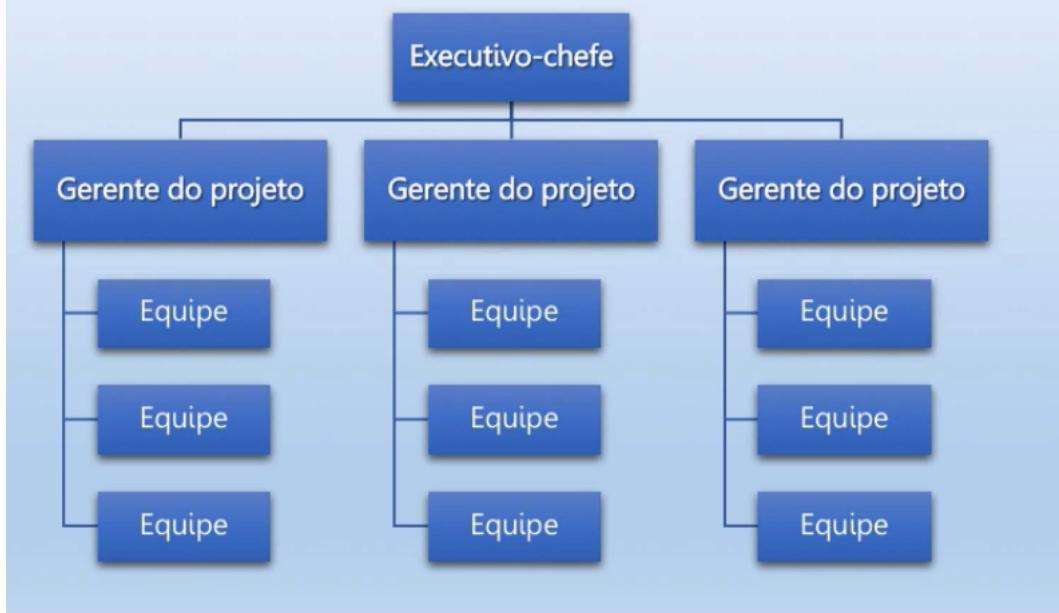
ORGANIZAÇÃO MATRICIAL FORTE



É perceptível que a organização matricial forte é melhor para o gerente de projetos e é melhor para o time.

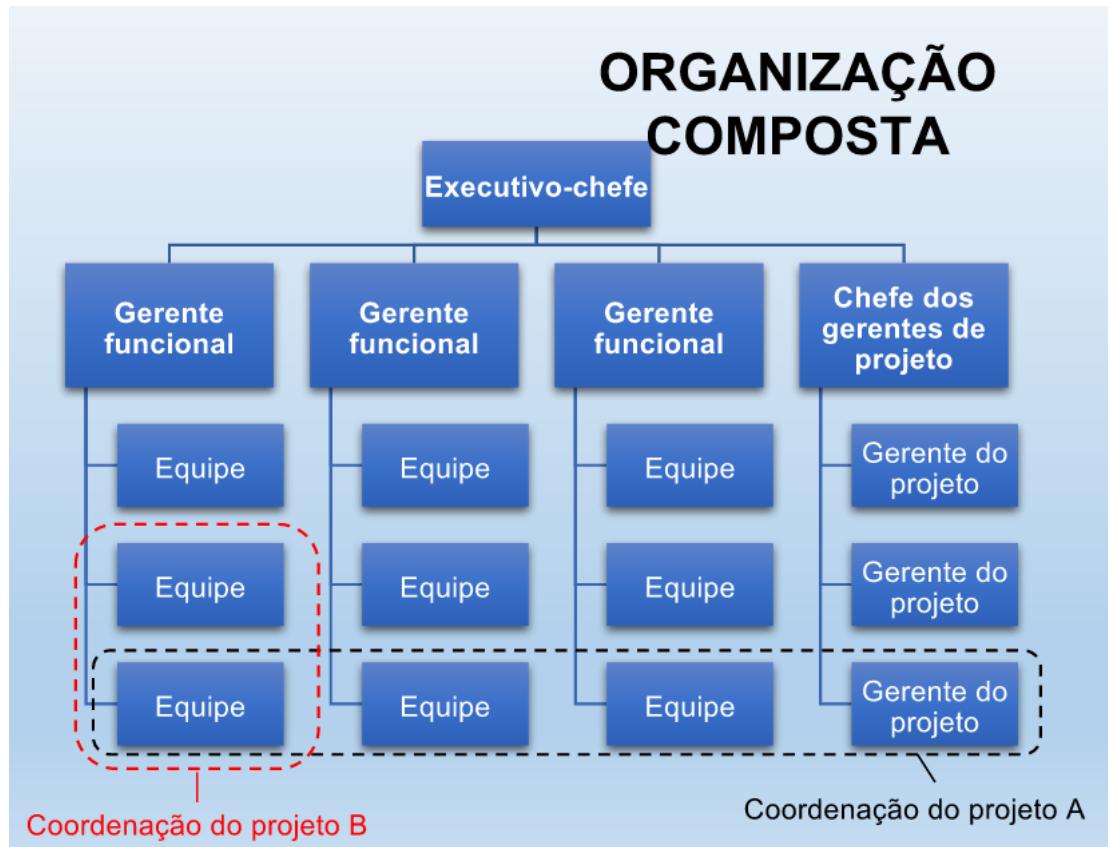
Mas, se você quer controle total, a **organização projetizada** é **orientada para projetos**. É a estrutura em que o gerente de projetos é chefe, e tem poder para contratar e demitir, e autoridade total sobre os funcionários de cada esforço temporário específico. **O gerente de projetos consegue estruturar as equipes conforme as necessidades de cada projeto**. Um exemplo disso seria uma força-tarefa criada para resgatar profissionais que foram soterrados em um desabamento, pode ser uma equipe empenhada na construção de um software, ou de uma obra. Enfim, é um time construído para um projeto específico, e depois desse projeto vai ser desligado, pois não terá para onde voltar (como teria em uma organização matricial forte). **As equipes trabalham por empreitada, e tendem a se dissolver após o término dos projetos**. Por isso, a organização matricial é melhor para gerir projetos, pois o gerente de projetos terá acesso a recursos qualificados que têm ali espaço para se desenvolver; e não precisa buscar no mercado, a cada projeto, um novo time.

ORGANIZAÇÃO PROJETIZADA



A organização projetizada até pode ter um executivo-chefe e uma diretoria, mas ela trabalha exclusivamente com projetos por empreitada. E esse é o paraíso para o gerente que realmente quer ser um general, pois ele terá autoridade máxima, quase como um gerente funcional. Mas as desvantagens dessa organização não podem ser desconsideradas.

Agora você está apresentado aos padrões típicos de estruturas organizacionais, aqueles que conseguimos apresentar como regra. Mas o que é realmente uma regra na vida real é a **organização composta**, que **combina aspectos dos diferentes tipos de estruturas organizacionais em vários níveis**. Você encontrará no mercado empresas que têm o PMO, onde está o gerente do projeto (ou gerentes de projetos de forma geral) e em alguns outros departamentos onde também existem gerentes de projetos que não têm vínculo com o PMO. Você também encontrará projetos sendo geridos por gerentes funcionais, mesmo existindo um departamento específico para isso. Essa é a organização composta, a mais comum no mercado, mesclando elementos dos outros tipos. Vemos uma tipificação de todas as estruturas organizacionais para melhor entendimento de cada uma das formas de organizar uma empresa. Mas é a composta que predomina no mercado, junto com a funcional. Se há algum tipo de maturidade para gestão de projetos, você encontrará uma estrutura composta; se não houver, é funcional.



Vê-se na imagem o gerente de projetos, associado ao chefe dos gerentes de projetos e ao departamento PMO, gerindo um projeto (A); enquanto um outro projeto (B), com uma equipe compartilhada com o projeto A, é gerido por um gerente funcional. É assim funciona o gerenciamento de projetos em uma organização composta, e você encontrará muitas organizações assim no mercado.

Vamos recapitular os últimos tópicos que vimos? Falamos sobre **partes interessadas**, sobre como devemos pensar em **ciclo de projetos** e como as **fases de um projeto** podem se sobrepor. Discorremos sobre **tópicos em projetos**, com programas e portfólios, e também sobre **estruturas organizacionais**. Na próxima etapa do nosso treinamento conversaremos sobre os processos de gerenciamento de projetos, encerrando assim os fundamentos de gerenciamento de projetos. Até lá!