

- O proprietário de um projeto de desenvolvimento imobiliário pode estar concentrado no desempenho no prazo, o órgão governamental local pode desejar maximizar a arrecadação fiscal, um grupo ambiental pode desejar minimizar os impactos ambientais adversos e as pessoas que residem perto do local podem desejar transferir o projeto para outro local.

2.3 Influências organizacionais

Os projetos normalmente fazem parte de uma organização que é maior que o projeto. Exemplos de organizações incluem empresas, agências governamentais, instituições de saúde, organismos internacionais, associações profissionais, entre outros. Mesmo quando o projeto é externo (joint ventures, parcerias), ele ainda será influenciado pela organização ou organizações que o iniciaram. A maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos também pode influenciar o projeto. As seções a seguir descrevem os principais aspectos dessas estruturas organizacionais mais amplas que podem influenciar o projeto.

2.3.1 Sistemas organizacionais

Organizações baseadas em projetos são aquelas cujas operações consistem basicamente de projetos. Essas organizações estão incluídas em duas categorias:

- Organizações cuja receita é obtida principalmente da realização de projetos para terceiros sob contrato – empresas de arquitetura, firmas de engenharia, consultores, empreiteiras e contratadas do governo.
- Organizações que adotaram o gerenciamento por projetos (Seção 1.3). Essas organizações normalmente possuem sistemas de gerenciamento instalados para facilitar o gerenciamento de projetos. Por exemplo, seus sistemas financeiros em geral são especificamente projetados para contabilizar, acompanhar e emitir relatórios de diversos projetos simultâneos.

As organizações não baseadas em projetos com frequência podem não ter sistemas de gerenciamento projetados para dar suporte às necessidades dos projetos de modo eficiente e eficaz. A ausência de sistemas orientados a projetos normalmente dificulta o gerenciamento de projetos. Em alguns casos, as organizações não baseadas em projetos terão departamentos ou outras subunidades que operam como organizações baseadas em projetos com sistemas para dar suporte a eles. A equipe de gerenciamento de projetos deve estar ciente de como a estrutura e os sistemas da sua organização afetam o projeto.

2.3.2 Culturas e estilos organizacionais

A maior parte das organizações desenvolveu culturas exclusivas e descritíveis. Essas culturas se refletem em diversos fatores, que incluem, mas não se limitam a:

- Normas, crenças, expectativas e valores compartilhados
- Políticas e procedimentos
- Visão das relações de autoridade
- Ética do trabalho e horas de trabalho.

As culturas organizacionais geralmente possuem influência direta no projeto. Por exemplo:

- Uma equipe que propõe uma abordagem pouco usual ou de alto risco tem maior probabilidade de garantir a aprovação em uma organização agressiva ou empreendedora
- Um gerente de projetos com estilo altamente participativo provavelmente encontrará problemas em uma organização com hierarquia rígida, enquanto um gerente de projetos com estilo autoritário também enfrentará problemas em uma organização participativa.

2.3.3 Estrutura organizacional

A estrutura da organização executora geralmente limita a disponibilidade de recursos em um espectro de uma estrutura funcional a uma estrutura por projeto, com diversas estruturas matriciais intermediárias. A Figura 2-6 mostra importantes características relacionadas a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceda	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

Figura 2-6. Influências da estrutura organizacional nos projetos

A organização funcional clássica, mostrada na Figura 2-7, é uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. Os funcionários são agrupados por especialidade, como produção, marketing, engenharia e contabilidade, no nível superior. A engenharia pode ser também subdividida em organizações funcionais que dão suporte aos negócios da organização mais ampla, como mecânica e elétrica. As organizações funcionais ainda possuem projetos, mas o escopo do projeto geralmente é restrito aos limites da função. O departamento de engenharia em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos departamentos de produção ou de marketing. Quando é realizado o desenvolvimento de um novo produto em uma organização puramente funcional, a fase de projeto, geralmente chamada de projeto de design, inclui somente pessoal do departamento de engenharia. Em seguida, quando surgirem questões sobre produção, elas serão passadas para o chefe de departamento no nível hierárquico superior da organização, que irá consultar o chefe do departamento de produção. O chefe do departamento de engenharia então passará a resposta de volta para o gerente funcional de engenharia, no nível hierárquico inferior.

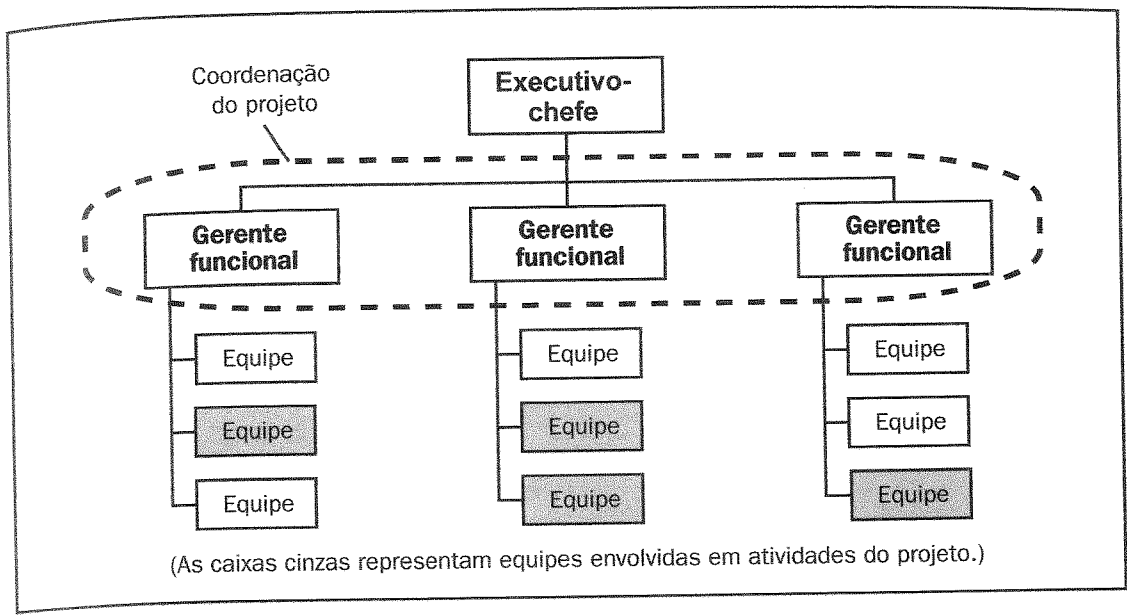


Figura 2-7. Organização funcional

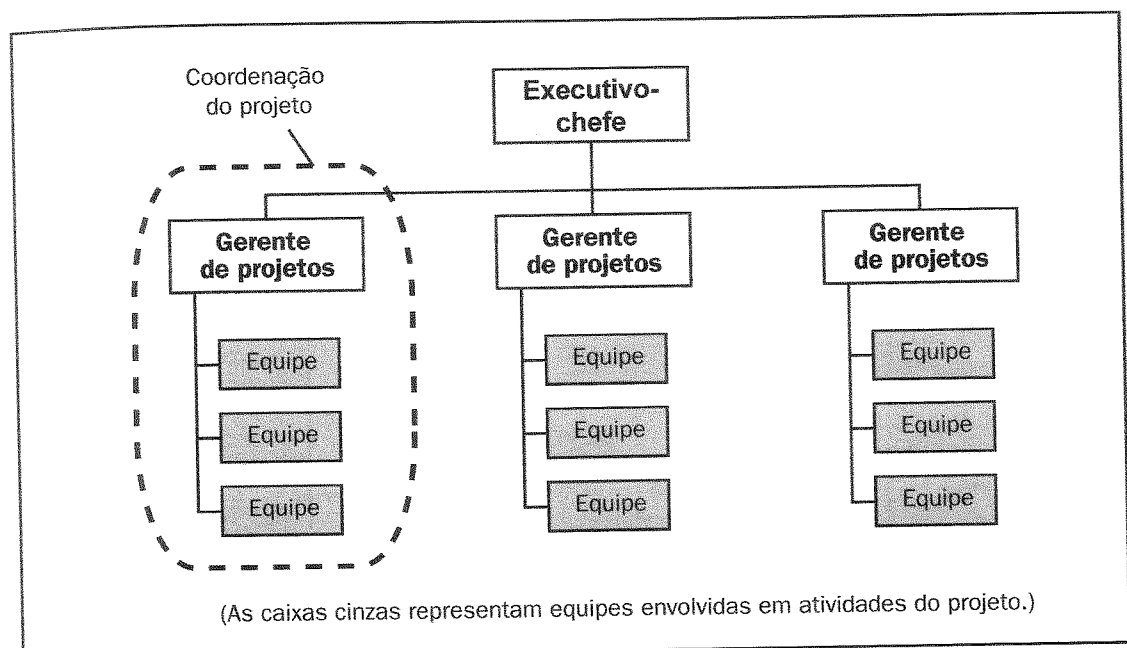


Figura 2-8. Organização por projeto

Na extremidade oposta do espectro está a organização por projeto, mostrada na Figura 2-8. Em uma organização por projeto, os membros da equipe geralmente são colocados juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade. As organizações por projeto em geral possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou oferecem serviços de suporte para os diversos projetos.

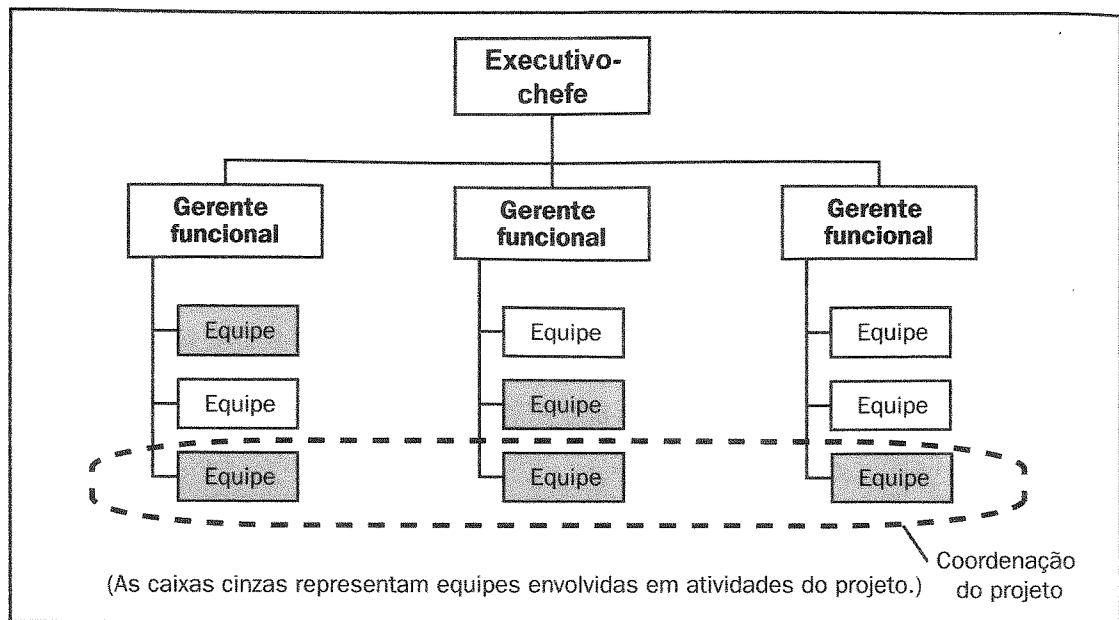


Figura 2-9. Organização matricial fraca

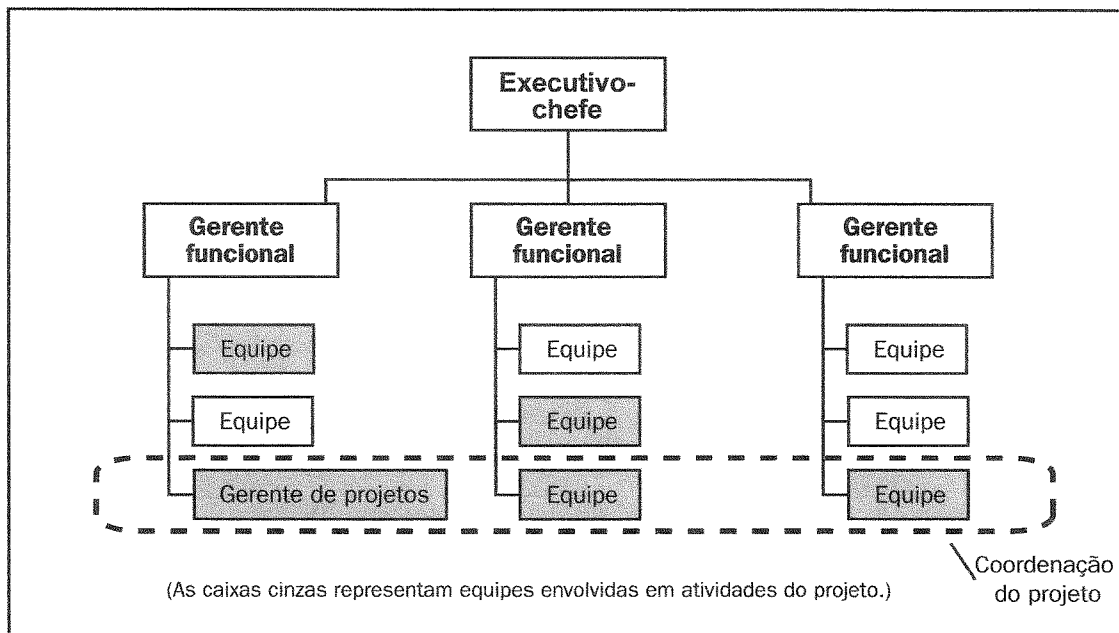


Figura 2-10. Organização matricial balanceada

As organizações matriciais, conforme mostrado nas Figuras 2-9 a 2-11, são uma combinação de características das organizações funcional e por projeto. As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e a função do gerente de projetos é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador que com a de um gerente. De modo semelhante, as matrizes fortes possuem muitas das características da organização por projeto, e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral. Embora a organização matricial balanceada reconheça a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece ao gerente de projetos autoridade total sobre o projeto e os recursos financeiros do projeto (Figura 2-6).

