



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM AMBIENTES DE GERÊNCIA MULTIPROJETOS

PROPOSTA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO
SEMESTRE 2005.1

Aluno: Rodrigo de Souza Simões (rss3@cin.ufpe.br)
Orientador: Hermano Perrelli de Moura (hermano@cin.ufpe.br)

Recife, 11 de maio de 2005.

1 Contexto

Fatores como a rápida evolução das tecnologias de informação e a competitividade crescente num mundo cada vez mais globalizado, vêm pressionando empresas ligadas ao desenvolvimento de software a buscar alternativas para a redução dos custos e melhoria da qualidade de seus produtos e serviços. Por outro lado, a especificação de procedimentos com vistas a disciplinar as atividades de desenvolvimento de software, através do estabelecimento de conceitos e práticas, tem se destacado como um dos esforços mais significativos à solução desses problemas.

Tais fatores motivam a adoção de normas e regras como forma de obter maior controle sobre os processos intrínsecos a organização, dando surgimento, entre outras, às necessidades de gerenciamento, documentação, padronização, componentização e especialização. Nesse sentido, destacam-se dois modelos amplamente aceitos e difundidos no setor produtivo de software: (a) o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e (b) o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI). O primeiro é mantido pelo *Project Management Institute* (PMI) e trata-se de um guia elaborado por uma associação de profissionais de gerência de projetos onde se descreve a somatória de conhecimento sobre as melhores práticas da atividade [2]. Já o segundo é de responsabilidade do *Software Engineering Institute* (SEI) e considera que, no nível 2 de maturidade, os processos básicos de gerenciamento da empresa já estão suficientemente estabelecidos, viabilizando a repetição de práticas de sucesso e aumentando a eficiência na predição de riscos em outros projetos similares [6].

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo [1]. Ou seja, é um trabalho progressivo que possui caráter temporário, não repetitivo e que freqüentemente envolve certo grau de incerteza no tocante a sua realização. Em geral os projetos ocorrem em simultâneo e os recursos produtivos disponíveis são limitados para atender toda a demanda [3]. Dessa forma as empresas devem sempre buscar restringir as condições sob as quais esses recursos se tornam escassos ou ociosos. Assim, a abordagem dada pelo modelo de gerência multiprojetos [4,8,10,14] representa, de forma mais realista, a rotina vivida nessas organizações, evidenciando que a disciplina na execução dos processos – que por sua vez são uma parte da estrutura organizacional – tem tornado-se cada vez mais relevante para o alcance de metas estratégicas [5,11,13].

As empresas que atuam no setor de Tecnologia da Informação (TI), tipicamente, são orientadas para projetos – que por sua vez envolvem uma grande diversidade de *stakeholders*¹ [7]. Assim, dependendo do grau com que os processos vigentes na empresa estejam institucionalizados, o impacto da introdução de novos conceitos e práticas pode, na melhor hipótese, afetar negativamente o desempenho produtivo de organizações que não estejam devidamente preparadas para as mudanças. Por outro lado, a definição de uma estrutura organizacional que esteja alinhada com os objetivos estratégicos da empresa – e que conseqüentemente torne harmoniosa a execução dos processos de gerência e qualidade agregados – define um alicerce na geração de um diferencial competitivo importante para o sucesso do negócio [9,12,15]. Nesse contexto, as empresas têm sua performance diretamente influenciada pela estrutura organizacional a que estão submetidas.

¹Indivíduos ou organizações que estão ativamente envolvidos no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pelos resultados do projeto (PMBOK).

2 Objetivos

O objetivo do trabalho é estudar a fundamentação teórica do modelo de gerenciamento para múltiplos projetos de software analisando a influência das diversas estruturas organizacionais existentes, citando as vantagens e restrições de cada uma delas e considerando aspectos que vão desde as possíveis mudanças até a motivação das pessoas envolvidas no processo.

É considerada a definição de uma unidade especializada cuja função seja centralizar e coordenar a gestão de todos os projetos – unificando processos, ferramentas e informações gerenciais – sendo observada a aderência com os conceitos e práticas do CMMI-2. Para isso faz-se necessária uma revisão das principais estruturas organizacionais citadas no PMBOK – funcional, matricial e projetizada – e suas variações. Pretende-se introduzir o conceito de *Project Management Office* (PMO), que tem sido uma coqueluche entre as empresas de TI, e está sendo bastante citado na literatura sob o título “Escritório de Projetos”, mostrando o crescimento do uso desses escritórios bem como quais resultados essa tendência tem gerado.

Adicionalmente é previsto um estudo de caso que relate o impacto da criação de um Escritório de Projetos em uma empresa de TI que está buscando o CMMI-2 (cuja ênfase é voltada para a área de gerenciamento de projetos).

3 Cronograma

Na Tabela 1 é exibido o cronograma de atividades previsto para a elaboração dos trabalhos propostos.

Atividade	Mês											
	abril			maio			junho			julho		
1. Pesquisa Bibliográfica e Estado da Arte.												
2. Estudo dos documentos e conceitos relacionados.												
3. Análise das Estruturas Organizacionais.												
4. Estudo de Caso												
5. Elaboração do relatório.												
6. Elaboração da apresentação.												

Tabela 1: Cronograma estimado

Referências

- [1] Meredith, J.R., Mantel Jr, S., Administração de Projetos – Uma abordagem gerencial, LTC, 2003.
- [2] Project Management Institute (PMI), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2004.
- [3] Martins, J.C.M., Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Software, BRASPORT, 2002.
- [4] Freitas, B.C.C., Um modelo para o gerenciamento de múltiplos projetos de software aderente ao CMMI, Trabalho de Graduação – Centro de Informática / Universidade Federal de Pernambuco, 2005.
- [5] Shtub, A., Bard, J.F., Globerson, S., Project Management, engineering, technology and implementation, Prentice-Hall, 1994.
- [6] Chrissis, M., Konrad, M., Shrum, S., CMMI: Guidelines for process integration and product improvement. Addison-Wesley. 2003.
- [7] Zwass, V., Foundations of Information Systems, Irwin-McGrawHill, 1997.
- [8] Pennypacker, J.S., Dye, L.D., Managing Multiple Projects: Planning, Scheduling, and Allocating Resources for Competitive Advantage, 2002.
- [9] Engwall, M., Källqvist, A.S., Dynamics of a Multi-project Matrix: Conflicts and Coordination, Fenix, 2001.
- [10] Engwall, M., Multiproject Management: Effects, Issues and Propositions for Future Research, 2001.
- [11] Gareis, R., Management of the Project-Oriented Company, Vienna, 2003.
- [12] Rivard, S., Aubin, M-C., Raymond, L., Bergeron, F., Project Managers' Influence Tactics and Authority: A Comparison Across Project Structures.
- [13] Danilovic, M., Börjesson, H., Managing the Multiproject Environment, Massachusetts, 2001.
- [14] Dietrich, P., Järvenpää, E., Karjalainen, J., Artto, K., Successful Management in Multi-project Environment, Helsinki University of Technology, TAI Research Centre, 2002.
- [15] Gonçalves, J.E.L., As Empresas são Grandes Coleções de Processos, RAE - Revista de Administração de Empresas, 2000.

Assinaturas

Todos abaixo estão de acordo com o conteúdo desta proposta de trabalho que será utilizada como base para a elaboração do Trabalho de Graduação intitulado “A INFLUÊNCIA DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM AMBIENTES DE GERÊNCIA MULTIPROJETOS” de autoria do aluno Rodrigo de Souza Simões, a ser apresentado na disciplina homônima, sob a orientação do professor Hermano Perrelli de Moura, do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, no semestre letivo 2005-1.

Recife, 11 de maio de 2005.

Rodrigo de Souza Simões (Aluno)

Hermano Perrelli de Moura (Orientador)