



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO PROGRAMA PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE UMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

PAULA SANCHES SANT ANA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
paulinhasi@gmail.com

FRANCIANE FREITAS SILVEIRA
UNINOVE - Universidade Nove de Julho
silveira.ane@gmail.com



**AValiação da Efetividade do Programa para
Desenvolvimento de Competência Organizacional em
Gerenciamento de Projetos de uma Organização Bancária**

Resumo

O objetivo deste relato é avaliar a efetividade do programa para desenvolvimento de competência organizacional em gerenciamento de projetos da área de tecnologia da informação de uma organização bancária. Com os dados levantados e posteriormente correlacionados, foi possível verificar que o processo obteve sucesso no desenvolvimento da competência organizacional em gerenciamento de projetos. Contudo, a estrutura organizacional da empresa é uma barreira que pode dificultar condução dos projetos pelos gestores do projeto.

Palavras-chave: Organizações; Gerenciamento de projetos; Desenvolvimento de competências.

Abstract

The objective of this report is to evaluate the effectiveness of the program for development of organizational project management competence in the area of information technology a banking organization. With the data collected and subsequently correlated, we found that the process was successful in the development of organizational competence in project management. However, the company's organizational structure is a barrier that can hinder the conduct of projects by project managers.

Keywords: *Organizations; project management; competence development.*



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

O conhecimento técnico da área de Tecnologia da Informação (TI) de uma organização, não traz vantagem competitiva para a instituição, caso não esteja alinhado com as necessidades do mercado. A TI representa a maior parcela dos investimentos de capital em instituições financeiras (Pires & Marcondes, 2004). A concorrência e a competitividade são os principais fatores que fazem com que o setor bancário invista bilhões em TI (Becker, Lunardi, e Macada, 2003). As instituições estão se organizando para poder se manter competitivas, aproveitando oportunidades, levando em consideração as limitações de prazo, custo e especificações. Neste cenário, as práticas de gerenciamento de projetos, tornam-se uma necessidade para a manutenção das vantagens competitivas e, o desenvolvimento da competência organizacional em gestão de projetos, passa a ser uma preocupação dos líderes das instituições. (Rabechini Jr. & Carvalho, 2003).

O simples uso de gerenciamento de projetos, mesmo por um período prolongado de tempo, não necessariamente leva à excelência. Em vez disso, ele pode resultar em erros repetitivos (Kerzner, 2002). A gestão de projetos evoluiu para um processo de negócio, em vez de um mero processo de gerenciamento de projetos. Tornou-se mandatória para sobrevivência da empresa (Kerzner, 2009). Considerando a importância dos projetos para as organizações, gerou-se a necessidade de desenvolver equipes de profissionais capazes gerenciar projetos de maneira eficaz (Frame, 2002).

Dado o reconhecimento da importância dos projetos para a manutenção da competitividade no mercado globalizado, as organizações iniciaram-se programas de treinamento e de mudança organizacional para melhorar as práticas de gerenciamento de projetos. O desenvolvimento de competências individuais, de equipe e organizacionais, assim como em gerenciamento de projetos, são gerados através de capacitação do indivíduo, compartilhamento de conhecimento, alinhamento com a cultura organizacional e o apoio da alta administração (Drejer, 2001).

De acordo com o contexto supracitado, a questão chave que este estudo visa responder é **qual o impacto de um programa de capacitação em gerenciamento de projetos, no desenvolvimento da competência organizacional em gestão de projetos, na área de TI de uma instituição bancária de grande porte**. Para tanto, foram levantadas as informações relativas aos mecanismos para capacitação de pessoas, o processo de disseminação da cultura de gerenciamento de projetos, as tecnologias empregadas e a organização.

Este relato está estruturado em quatro seções. Na seção de referencial teórico, serão apresentadas revisões teóricas sobre competência organizacional, competências para gerenciamento de projetos e desenvolvimento de competências. Na seção metodologia, será exposta a estratégia metodológica utilizada neste relato. Na seção Resultados Obtidos e Análise, serão apresentadas as características da organização, apresentaremos os dados coletados e, a análise dos resultados obtidos, confrontando com o referencial teórico. O trabalho será finalizado com a apresentação conclusão, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

A construção do referencial teórico está dividida em três eixos: competência organizacional, gerenciamento de projetos e desenvolvimento de competências. Os três eixos apresentados suportaram a pesquisa de avaliação do programa de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos desenvolvido pela organização estudada neste trabalho.



2.1 Competência Organizacional

Competência organizacional pode ser definida como um sistema de tecnologia, pessoas, elementos organizacionais e culturais e as interações entre esses elementos (Drejer, 2001). As pessoas são o centro do desenvolvimento da competência. A tecnologia são as ferramentas usadas pelas pessoas para executarem as suas atividades. A organização está relacionada ao sistema formal da estrutura organizacional. Por fim, a cultura, a organização informal, que influencia as pessoas a compartilhar os valores que guiam suas atividades. Drejer (2001) propõe que as competências individuais, de equipe e organizacionais são desenvolvidas através de capacitação do indivíduo, compartilhamento de conhecimento, alinhamento com a cultura organizacional e o apoio da alta administração. A maturidade na gestão de projeto é adquirida através do aprendizado e do desenvolvimento de habilidades dos indivíduos que compõe a organização. O compartilhamento de conhecimento destes indivíduos precisa estar inseridas cultura organizacional, além de estar fortemente suportadas pela alta administração.

2.3 Competências para o Gerenciamento de Projetos

Segundo o *Project Management Institute* (PMI), “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender seus requisitos” (2013, p.5). Um projeto é um esforço temporário para a criação de um produto ou serviço. O projeto é terminado quando o objetivo proposto é alcançado, ou quando entende-se que o objetivo proposto não será alcançado (PMI, 2013).

O gerenciamento de projetos é estruturado para fazer um melhor uso dos recursos existentes, utilizando recursos humanos de equipes funcionais para trabalhar em um projeto específico. Para o PMI (2013), o gerenciamento de projeto deve ser realizado através da aplicação e interação de cinco processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Frame (1999) propõe a divisão das competências em gerenciamento de projetos em três níveis: individuais, de equipes e de organizações. O gerenciamento de projetos é bem sucedido se o gerente de projeto e a sua equipe estão totalmente dedicados à conclusão do projeto. Isso exige que cada membro da equipe do projeto tenha um bom entendimento dos requisitos fundamentais para gerenciamento do projeto, que incluem: vínculo com o cliente, planejamento, direcionamento, controle, avaliação e relatórios do projeto (Kerzner, 2009).

2.3.1 Desenvolvimento de Competências

Segundo o modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), o aprendizado é feito de forma cíclica, composta pela experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Dreyfus e Dreyfus (1986), desenvolveram um modelo de aquisição de habilidades com cinco estágios. O indivíduo começa como novato, em seguida se torna iniciante avançado, competente, proficiente e por fim especialista.

Drejer (2001) desenvolveu um modelo baseado nos cinco estágios de aquisição de habilidades de Dreyfus e Dreyfus (1986). Ele substituiu os três últimos níveis do modelo de Dreyfus e Dreyfus (1986), removendo o nível competente e adicionando o nível classe mundial. No nível novato, onde o indivíduo é caracterizado como incompetente não consciente, a pessoa precisa se apoiar em regras, processos e procedimentos para a execução de suas atividades. No nível iniciante avançado, o indivíduo já possui consciência de suas



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

deficiências (incompetências) e busca desenvolvimento e capacitação. O nível proficiente do indivíduo possui habilidades e busca aperfeiçoamento. Nos dois últimos estágios, especialista e classe mundial, os indivíduos utilizam o conhecimento tácito desenvolvido ao longo do tempo para gerar soluções holísticas com uma visão global. O ciclo de Kolb (1984) possibilita a compreensão do processo dinâmico de desenvolvimento de competências Drejer (2001), conforme apresentado na Figura 1.

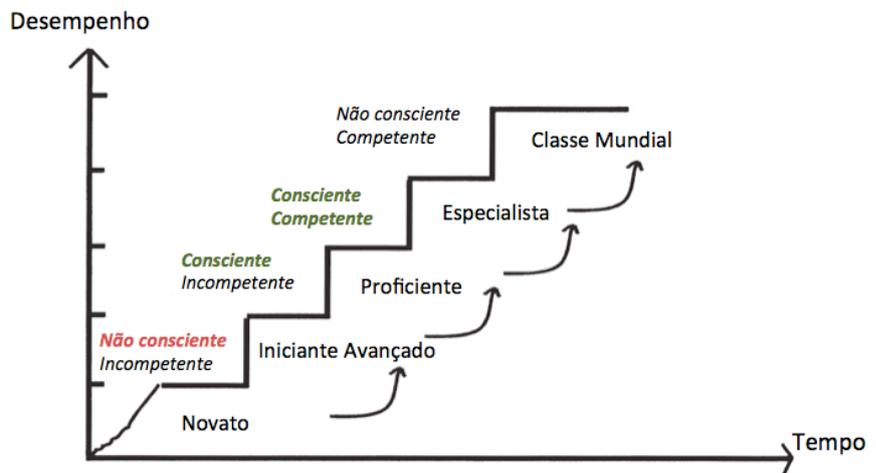


Figura 1 Níveis de desenvolvimento de competência
Fonte: Drejer (2001)

O referencial teórico pesquisado foi a base para o desenvolvimento da coleta de campo apresentada na seção de metodologia.

3 Metodologia

A estratégia de investigação para este relato técnico foi a pesquisa de avaliação. Um relato técnico pode ser definido como “o produto final de um trabalho que descreve uma experiência nas organizações” (Biancolino, Kniess, Maccari et al., 2012, p.4). A pesquisa de avaliação é uma estratégia aplicada para avaliação de programas ou projetos, com o objetivo de verificar a efetividade dos mesmos. A avaliação dos resultados permite que seja verificada a efetividade da ação proposta (Martins & Theóphilo, 2009). Após a definição da estratégia de pesquisa, foi feito o levantamento da literatura para fundamentação dos conceitos relacionados à competência organizacional, competências para gerenciamento de projetos e desenvolvimento de competência.

O estudo de campo foi realizado com funcionários da área de tecnologia da informação, de um banco múltiplo brasileiro de grande porte. O banco possui aproximadamente 70 mil funcionários, sendo 4 mil na área de tecnologia da informação. O banco atua nos seguimentos de atacado, varejo, investimentos e crédito.

Os itens avaliados foram o processo e o impacto do programa nas rotinas organizacionais. As questões abordaram aspectos relativos ao processo de aprendizado, grau de responsabilidade do gerente de projetos, disseminação da cultura e a percepção do funcionário sobre o programa desenvolvido pela empresa. As perguntas foram divididas em quatro eixos com base na definição de competência organizacional proposta por Drejer (2001), Dreyfus e Dreyfus (1986) e Kerzner (2002). A premissa utilizada para a elaboração das afirmações foi: competência organizacional é um sistema tecnologia, pessoas, elementos organizacionais e culturais e, as interações entre esses elementos. A referência teórica de cada afirmação está apresentada na Quadro 1.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Competência Organizacional	Questão	Definição conceitual	Autor
Pessoas	O meu primeiro contato com metodologia de gestão de projetos foi através dos treinamentos da empresa em que trabalho. Antes disso, eu gerenciava os meus projetos de forma intuitiva.	Indivíduo novato. O simples uso de gerenciamento de projetos, mesmo por um período prolongado de tempo, não necessariamente leva à excelência. Em vez disso, ele pode resultar em erros repetitivos e, o que é pior, aprendendo com seus próprios erros, em vez de com os erros dos outros.	Drejer, 2001, Kerzner, 2002
Pessoas	Durante a minha participação nos treinamentos e palestras de gestão de projetos disponibilizados pela empresa, percebi que meus conhecimentos em gestão de projetos precisavam ser aprimorados.	Indivíduo incompetente consciente. No estágio iniciante avançado, o indivíduo, que antes estava no estágio novato e por isso não tinha consciência da lacuna em relação aos seus conhecimentos, já experimentou situações reais e começa a desenvolver uma compreensão contextual, reconhecendo novos aspectos importantes.	Drejer, 2001, Dreyfus e Dreyfus, 1986
Pessoas	Após o processo de capacitação em gestão de projetos fornecido pela empresa em que eu trabalho, busquei aprimorar meus conhecimentos em gerenciamento de projetos através de cursos externos e certificação.	O nível proficiente do indivíduo possui habilidades e busca aperfeiçoamento	Drejer, 2001, Dreyfus e Dreyfus, 1986
Elementos Organizacionais	Quando atuo (ou atuei) como gestor do projeto, sou responsável pelo projeto, tendo autonomia para conduzir o projeto, sem a necessidade da autorização do meu gestor funcional para uma tomada de decisão ou acesso ao patrocinador.	Indivíduo competente. Os gerentes de projeto e gerentes funcionais devem ver uns aos outros como iguais e participação na autoridade, responsabilidade e prestação de contas necessária para garantir o sucesso do projeto. A metodologia de gerenciamento de projeto deve levar em conta a responsabilidade compartilhada.	Drejer, 2001, Kerzner, 2002
Cultura	Contribuí para a disseminação da cultura de gestão de projetos dentro da minha empresa.	A cultura, refere-se a organização informal da empresa que influencia as pessoas a partilhar os valores e normas que guiam suas atividades.	Drejer, 2001
Pessoas	Mentoria ou mesmo a troca de experiências com outros gestores de projetos contribuíram para o meu desenvolvimento como gestor de projetos.	Troca de experiências entre especialistas dos outros indivíduos ajudam a aumentar o conhecimento dos menos especializados	Drejer, 2001
Pessoas	A experiência adquirida na gestão dos projetos ao longo do tempo, foi mais importante do que os treinamentos em gerenciamento de projetos que eu participei.	No nível especialista e classe mundial, os indivíduos utilizam o conhecimento tácito desenvolvido ao longo do tempo para gerar soluções holísticas com uma visão global.	Drejer, 2001



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Elementos Organizacionais	Os maiores desafios do gestor de projetos da minha empresa estão relacionados a elementos organizacionais, como barreiras hierárquicas, veículos de comunicação ineficientes, sistemas de recompensa e remuneração, falta de repositórios de informações centralizadas.	A organização refere-se ao sistema gerencial formal da estrutura organizacional	Drejer, 2001
Tecnologia	O uso de ferramentas e <i>templates</i> fazem parte da metodologia de gestão de projetos da empresa em que eu trabalho. (ex.: software para cronograma, <i>templates</i> para gerenciar riscos, partes interessadas e etc.).	A tecnologia, que representa as ferramentas usadas pelas pessoas para executarem as suas atividades, só possui valor quando usada pelos seres humanos	Drejer, 2001
Pessoas, Elementos Organizacionais, Tecnologia, Cultura	Os treinamentos, palestras e processos de mentoria desenvolvidos na empresa em que eu trabalho, conseguiu desenvolver gestores de projeto competentes.	Avaliação geral do programa de gestão de projetos no desenvolvimento de competências organizacionais	Autora

Quadro 1: Instrumento de coleta qualitativo de avaliação de desenvolvimento de competência organizacional em gerenciamento de projetos.

No que se refere à pesquisa de campo, empreendeu-se uma coleta de dados em duas etapas. Na primeira etapa, com o questionário de perguntas fechadas, obteve-se doze respondentes. As dez questões foram apresentadas em forma de afirmações, onde, utilizando a escala Likert com cinco alternativas que variavam de “concordo plenamente” a “discordo totalmente”, o questionado escolhia a opção que mais representava o nível de concordância com a afirmação. A soma dos pontos obtidos em cada item apresentado, permitiu a medição da concordância ou discordância com o objeto que está sendo analisado (Martins & Theóphilo, 2009). A forma de coleta de dados foi via correio eletrônico para doze funcionários, sendo dez analistas com cargo nível sênior e dois analistas com cargo nível pleno. Todos os participantes passaram pelo processo de capacitação entre 2010 e 2012. Nenhum dos entrevistados possui o cargo formal de gerente de projetos, porém, todos já trabalharam como gestor de projeto dentro da instituição. Todas as respostas foram utilizadas para este estudo.

Na segunda etapa, com perguntas abertas, foram entrevistados dois dos respondentes escolhidos, por conveniência, entre os doze que participaram da primeira etapa. As entrevistas possibilitam um melhor entendimento e detalhamento sobre as respostas obtidas na primeira etapa. O objeto da análise foi a efetividade do programa de capacitação em gestão de projetos para o desenvolvimento da competência organizacional em gerenciamento de projetos. Além disso, este estudo lançou mão de pesquisa documental investigando os dados relacionados ao programa de capacitação em gestão de projetos da área de TI do banco. As respostas obtidas foram analisadas com base no referencial teórico e comparadas com as análises documentais.

4 Resultados Obtidos e Análises

A área de tecnologia da informação da instituição bancária analisada é reponsável pelos projetos relacionados TI que suportam as demais áreas de negócio da organização. Os



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

funcionários que participaram do estudo trabalham em projetos relacionados a desenvolvimento de sistemas, microinformática e infraestrutura de processamento de dados.

4.1 Programa de Capacitação para Gestores de Projetos

O Programa de Capacitação em Gestão de Projetos da instituição bancária estudada neste relato, tinha como objetivo, a padronização dos processos de gestão de projetos, a disseminação da cultura dentro da área de tecnologia da informação e a capacitação de gestores de projeto. Os funcionários da área de tecnologia foram treinados de acordo com o papel que iriam exercer dentro de um projeto. As ferramentas de treinamento e capacitação foram:

- Treinamento presencial de 8 e 16 horas de duração sobre o uso da metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida pela empresa, contendo a explicação do uso das ferramentas e *templates* obrigatórios.
- Palestras com personalidades célebres sobre gerenciamento de projetos.
- Oficina de projetos, onde os gestores de projeto em formação, modelaram um projeto importante para a organização, utilizando as melhores práticas em gerenciamento de projetos.
- Mentoria para gestores de projeto em formação. O gestor de projeto em formação se reunia semanalmente com o seu mentor para discutir aspectos importantes na condução projetos, revisão de documentos e criação de relatórios para executivos.
- Incentivos para a Certificação PMP, reembolsando o valor integral da prova de certificação, caso o funcionário fosse aprovado.

Segundo informações levantadas na análise documental, os benefícios esperados com as ações de capacitação eram: a instituição de uma linguagem comum sobre gerenciamento de projetos; provimento de maior transparência aos clientes da área de tecnologia da informação sobre os acompanhamentos dos projetos; melhoraria na comunicação com áreas internas e externas, facilitar a geração de informação gerencial para a tomada de decisão; instituir a figura de gestor de projetos utilizando a metodologia de gestão de projetos desenvolvida na área de tecnologia da instituição e; melhorar a eficiência e qualidade na entrega dos projetos. As atividades atribuídas ao gestor de projeto são: alinhar entendimento de escopo, identificar as partes interessadas dentro da área de tecnologia e consolidar a estimativa de esforço e prazo; refinar escopo, planejar as comunicações; identificar e analisar riscos; planejar atividades e alocar recursos; congelar estimativa, estabelecer baseline; solicitar aprovação do planejamento do projeto; avaliar impacto das solicitações de mudança do projeto; monitorar e controlar o escopo, riscos, esforço e prazo; reportar o desempenho e encerrar Projeto.

De acordo com o referido programa, os principais desafios do gestor de projetos são: a falta de conhecimento e experiência em gestão de projetos, a falta de conhecimento em técnicas e ferramentas, a pouca de autonomia e de pouca de autoridade e as habilidades pouco desenvolvidas para comunicação, negociação, gestão de pessoas e gestão de riscos.

4.1 Avaliação do Programa de Capacitação para Gestores de Projetos

Análise do Questionário

Segundo as informações levantadas através dos questionários, mais da metade dos questionados não conheciam metodologia de gestão de projetos antes do programa da empresa. A organização foi responsável pelo primeiro contato com uma metodologia. Durante os treinamentos e palestras realizados pela organização, 92% dos questionados perceberam



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

que precisavam aprimorar os conhecimentos em relação ao tema. Finalizado o processo de capacitação fornecido pela empresa, 54% dos questionados buscaram aprimorar conhecimentos em cursos externos a empresa.

Referente ao compartilhamento de responsabilidade com o gerente funcional, 25% discordam que o gerente de projetos tem responsabilidade, autoridade e autonomia na condução do projetos. Alguns questionados informaram através do campo comentários, que o gestor funcional deve ser consultado sobre as ações relativas ao projeto, respeitando a hierarquia. Outros 17% concordam que o gestor de projeto possui responsabilidade e autonomia para conduzir o projeto. Quase 60% dos questionados ficaram indiferentes a essa questão.

Relativo ao desenvolvimento da cultura de gestão de projetos, 83% dos questionados acreditam que promoveram a cultura de gestão de projetos dentro da empresa. O processo de mentoria ou mesmo a troca de experiências com outros gestores de projetos, contribuíram para seu desenvolvimento como gestor de projetos para 83% dos questionados.

A experiência adquirida na prática de gerenciamento de projetos foi mais importante do que os treinamentos para 67% dos questionados. Outros 33% ficaram indiferentes a essa questão.

Quase que a totalidade dos respondentes, 92% do total, acreditam que os elementos organizacionais são um desafio a ser transposto na condução dos projetos. Os respondentes que inseriram comentários adicionais apontaram os seguintes problemas: falta de uma estrutura projetizada, divergência de interesse entre os envolvidos, falta de autonomia do gerente de projetos, ineficiência dos processos internos. Outros dois pontos importantes foram a inexistência do cargo o gerente de projetos (existe somente o cargo de analista de projetos) e a dificuldade de alocar recursos para trabalhar no projeto. Segundo 67% dos questionados, a empresa possui ferramentas para fazer a gestão de projetos, porém, de acordo com os comentários dos respondentes, a ferramenta é ineficiente e não atende as necessidades do gestores de projeto.

A última questão teve o objetivo de avaliar o processo de desenvolvimento da competência organizacional em gerenciamento de projetos, segundo a percepção dos questionados. Para 67% dos questionados, o programa obteve sucesso no desenvolvimento de gestores de projeto competentes.

Detalhamento das informações: Análise das Entrevistas.

Os dois funcionários que participaram da entrevista serão denominados como Entrevistado 1 e Entrevistado 2. Ambos passaram pelo processo em 2012 e possuem cargo nível sênior e trabalham na instituição há mais de dez anos.

Tanto o Entrevistado 1 quanto o Entrevistado 2, afirmam que o primeiro contato com metodologia de gerenciamento de projetos foi no curso de graduação e não na organização objeto deste estudo. Contudo, a aplicação da metodologia em gerenciamento de projetos só foi feita dentro da organização.

O Entrevistado 1 percebeu que precisava aprimorar os seus conhecimentos em gerenciamento de projetos durante a prática de gerenciamento de projetos, não nos treinamentos. Já o Entrevistado 2 afirma que, durante a participação nos treinamentos e palestras de gestão de projetos disponibilizados pela empresa, percebeu que seus conhecimentos em gestão de projetos precisavam ser aprimorados. O Entrevistado 2 explicou que nos treinamentos, foram abordados em detalhes, todas as etapas de um projeto, modelando um projeto que estava sendo conduzidos na área em que ele trabalhava. O Entrevistado 1 buscou aprimorar os seus conhecimentos em gerenciamento de projetos através



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

de cursos online e exemplos práticos. O Entrevistado 2 afirma que fez um curso preparatório para certificação de gerente de projetos do PMI.

Relativo a autonomia do gestor de projetos, o Entrevistado 1 informou que as decisões devem ser compartilhadas com o gestor funcional. A estrutura organizacional não permite autonomia plena do gestor de projeto. Segundo o Entrevistado 2, o gestor de projetos não tem autonomia na condução de seus projetos, tomada de decisão sobre atividades ou recursos, sendo sempre necessário ter a intervenção de um gestor funcional, o que acaba impactando nos prazos de entrega. O gestor funcional nem sempre está acessível.

Sobre a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos dentro da organização, o Entrevistado 1 não acredita que é um disseminador da cultura de gestão de projetos dentro da organização, porém, assume ter ajudado colegas na elaboração de cronogramas e preenchimento de documentação relativa a metodologia interna. O Entrevistado 1 acredita ser um disseminador da cultura, pois compartilhou com os colegas, o conhecimento e o material dos treinamentos realizados. Ambos os entrevistados concordam que a mentoria e a troca de experiências com outros colegas contribuíram para o seu desenvolvimento como gestor de projeto. Segundo o Entrevistado 2, a troca de experiências enriqueceu o seu conhecimento, principalmente por causa das diversas particularidades organizacionais. Nas palavras do Entrevistado 1, “Contar com a visão e o apoio de outros colegas facilitou a condução dos meus projetos”. Para os dois entrevistados foi durante a prática que aconteceu a maior parte do aprendizado.

Os dois entrevistados acreditam que os elementos organizacionais são os principais desafios do gestor de projetos. O Entrevistado 1 acredita que a metodologia da empresa é bem madura, mas estrutura organizacional impede o desenvolvimento dos projetos. O Entrevistado 2 explicou que os recursos não são dedicados aos projetos e existe conflito na priorização das atividades. Os meios de comunicação são ineficientes, sendo o e-mail o canal mais utilizado. Nas palavras do Entrevistado 2 “devido ao grande número de informação trafegada neste canal, muitas vezes, as informações relacionadas aos projetos acabam se perdendo”. Outro ponto listado pelo Entrevistado 2 foi a inexistência de um local centralizado e dedicado para o armazenamento das informações pertinentes aos projetos. Cada gestor cria o seu repositório, não possibilitando o compartilhamento dos documentos com outros gestores de projeto.

Referente a metodologia interna, ambos os entrevistados afirmam existir ferramentas e templates para uso dentro da organização. Contudo, o Entrevistado 1 informa que nem todos os funcionários sabem utilizar as mesmas e o software de gerenciamento de projetos não possui licenças para todos os gestores de projetos. Para o Entrevistado 2, o software para o gerenciamento de projetos é complexo e voltado exclusivamente para o desenvolvimento de sistemas. Segundo o Entrevistado 2 “ao invés de facilitar a vida do gestor de projetos, o uso da ferramenta complicou ainda mais, visto que é necessária uma gestão paralela a ferramenta”.

Na avaliação do Entrevistado 1, o programa por si só não formou gestores de projeto competentes, os gestores de projetos competentes foram os que buscaram formação e aperfeiçoamento fora da empresa. Para o Entrevistado 2, o uso da metodologia e os treinamentos contribuíram para formação de bons profissionais. Para ele, além da formação, é necessário ser criativo para lidar com todas as adversidades da estrutura organizacional.

5. Conclusões

Este relato tinha como objetivo avaliar o impacto e a influência de um programa de gestão de projetos, no desenvolvimento da competência organizacional em gestão de projetos. A correlação dos dados da pesquisa documental, do questionário e das entrevistas, além da



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

fundamentação teórica, permitiu um melhor entendimento sobre processo de desenvolvimento de competência organizacional em gestão de projetos na instituição bancária analisada.

Com base na análise dos dados levantados, pode-se concluir que mais da metade dos respondentes se enquadravam no perfil novato, antes do processo de capacitação da empresa. Quase que a totalidade dos questionados se enquadraram no perfil indivíduo incompetente consciente durante os treinamentos e palestras realizados pela organização.

Independentemente do nível de competência do gestor de projetos, a estrutura organizacional é um fator que influencia o nível de responsabilidade e o grau de autonomia do condutor do projeto. Os resultados obtidos na entrevista mostram, a estrutura organizacional hierarquizada é um desafio a ser superado para o gestor de projetos da organização.

A troca de experiência entre os gestores de projetos mais experientes com menos experientes possibilitou o compartilhamento de conhecimento, aprimoramento de técnicas e análise detalhada baseada no contexto. O processo de capacitação da organização foi importante para iniciar o desenvolvimento dos gestores de projeto na empresa. A continuação do desenvolvimento, até o nível especialista, se deu através da busca de aprimoramento individual e na prática do dia a dia.

Pode-se concluir que em muitos aspectos, o programa de capacitação em gestão de projetos da área de TI da instituição, obteve sucesso no desenvolvimento da competência organizacional em gerenciamento de projetos. O resultado da avaliação mostra que os indivíduos que participaram do programa conseguiram desenvolver competências individuais em gestão de projetos, compartilharam os conceitos e conhecimentos, difundiram uma linguagem comum entre os funcionários da área de tecnologia. Contudo, os dados também mostram que existem pontos que precisam ser revisitados, tais como as ferramentas e *templates*, que deveriam suportar os processos de gerenciamento de projetos, são ineficientes e não atendem as necessidades dos gestores de projetos.

Outro ponto levantado após a avaliação, foi o impacto negativo da estrutura organizacional da instituição, nos processos de gerenciamento de projetos. Os pontos listados pelos entrevistados foram: a falta de uma cultura projetizada, a falta de processos estruturados, a falta de priorização entre equipes envolvidas e, os interesses divergentes entre os stakeholders. Na maioria dos projetos, o gerente funcional é o responsável pelo projeto e o gestor de projeto atua como um coordenador de atividades. A figura de gerente de projetos não existe, mesmo após a capacitação dos funcionários. Tendo em vista que os gestores de projetos já possuem maturidade para atuarem como gerentes de projeto responsáveis pelo projeto, uma estrutura projetizada, ou mesmo matricial forte, possivelmente proporcionaria maior agilidade e autonomia na condução dos projetos.

Este relato é uma pesquisa de avaliação, limitada ao processo de desenvolvimento de competência do banco analisado. Para pesquisas futuras, indica-se o estudo do impacto da estrutura organizacional no desenvolvimento de competências para gerenciamento de projetos.

Referências

- Becker, J., Lunardi, G., & Macada, A. (2003). Análise de eficiência dos Bancos Brasileiros: um enfoque nos investimentos realizados em Tecnologia de Informação (TI). *Revista Produção*. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a07.pdf>
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo Para Elaboração De Relatos De Produção Técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3(2), 294–307. doi:10.5585/gep.v3i2.121
- Drejer, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, 21(3), 135–146.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Dreyfus, H., Dreyfus, S. (1986). *Mind over Machine: the Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Nova York: Free Press.
- Frame, J. D. (1999). *Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Frame, J. D. (2002). *The new project management: tools for an age of rapid change, complexity, and other business realities*. Jossey-Bass Inc. Publishers, USA (2nd ed.). São Francisco: Jossey-Bass.
- Kerzner, H. (2002). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- KOLB, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Pires, M., & Marcondes, R. (2004). Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. *RAC, Edição Especial*, 61–78.
- PMI. (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Newton Square (USA): Project Management Institute- ... (5th ed.). Pennsylvania.
- Rabechini Jr., R., & Carvalho, M. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE-Eletrônica*, 2, 1–17. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a12.pdf>