As novas tecnologias são cada vez mais relevantes para execução dos negócios e criação de valor nas organizações e fazem parte de componentes importantes em produtos, serviços e processos organizacionais (Assis, 2011). As novas tecnologias também envolvem aspetos humanos, administrativos e organizacionais. No caso da Gestão de Projetos na área dos serviços as novas tecnologias apresentam resultados positivos, não somente para o sucesso do projeto, como também para que a operação com o cliente seja iniciada e mantida com credibilidade e realidade.

De acordo com os autores Dinsmore & Cavalieri (2011), os projetos foram particularmente impactados pela evolução galopante nos últimos anos das tecnologias, em função da sua complexidade e exigência em termos de cronograma e temporais. A rápida evolução e importância da Gestão dos projetos, exige das tecnologias respostas, cada vez mais inovadoras e rápidas, em parte devido ao facto das organizações estarem em plena mutação. Este aspeto cria uma dependência recorrente das tecnologias e da sua rápida renovação, para atingir os seus objetivos corporativos e responder às suas necessidades de negócio.

Tudo isso, leva a agudizar, no bom sentido, a dependência, levando, por conseguinte, a uma procura constante por novas soluções de alta qualidade em resposta aos desafios dos serviços, subordinados ao desempenho tecnológico. Desta forma, a própria gestão de serviços tecnológicos traz para as organizações a economia, a confiabilidade, a flexibilidade e a consistência dos processos (Santos, 2012).

Nos últimos anos, grande parte das organizações têm despertado para a importância de gerir os seus projetos de maneira mais eficiente e, como consequência, as mesmas observam sensíveis melhorias no seu desempenho, revelando ganhos efetivos de eficiência e eficácia, minimizando erros e acrescentando valor como um todo.

Tudo isso, reflete-se em retornos financeiros significativos, que se devem a uma melhor execução do projeto, aos mais diversos níveis. Neste particular, importa, ainda salientar os ganhos invisíveis, mas muito relevantes ao nível da reputação e cumprimento escrupuloso do estimado, face aos resultados alcançados, minimizando os desvios e os planos de contingência, cujos custos são muitas vezes irrecuperáveis.

Mas, tecnologia de ponta exige técnicos qualificados, formação constante e uma relação próxima com os fornecedores, tudo alinhado com as tendências do mercado, não apenas de projetos, mas, sobretudo, tecnológico, muito especialmente no quadro da revolução

industrial 4.0.

Desta forma, a equipa do projeto deve ser composta por pessoas com funções multidisciplinares, por conseguinte de áreas do saber complementares. Com efeito, o projeto, por si só, envolve vários saberes. Acresce que as tecnologias, impõem recursos humanos das tecnologias, como parte da equipa.

Neste âmbito, importa destacar que, de acordo com o PMI (2013) os processos de gestão de recursos humanos incluem a definição de estrutura organizacional, baseada na resposta às necessidades de projetos, incluindo a identificação das funções e definindo autoridades e responsabilidades. Também não é menos importante o processo de desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas para aperfeiçoar o desempenho do projeto.

As incertezas, sobretudo na atualidade, sobre a seleção de projetos a serem implementados tem aumentado. Na realidade, o desenvolvimento tecnológico alargou novas alternativas de aplicação das novas tecnologias, que anteriormente se restringiam apenas às aplicações mais estruturais e menos complexas, como refere o autor Laurindo, 2008.

São decisões difíceis, tanto mais, que impactam significativamente no orçamento. A tecnologia é um recurso fundamental, porém caro. As decisões sobre quais projetos que devem ser implementados e quais a melhores ferramentas tecnológicas para o seu desenvolvimento, são determinantes.

Obviamente, tudo isto se reflete no desempenho das organizações e são capazes, não só de mudar o posicionamento estratégico das mesmas, como também de modificar a estrutura de competência da área de negócios como um todo.

É certo que, em muitos projetos, os resultados influenciarão a organização e por contágio outras organizações, assim como a política dessas mesmas organizações, desempenharão um papel fundamental na negociação e da afetação de recursos e meios técnicos e humanos no futuro.

Por outras palavras, o desempenho está indexado ao investimento e à continuidade de equipas, na medida em que a organização inteligente, procurará sempre os melhores resultados, como farol de sentido tático e estratégico.

Os projetos com recursos às tecnologias, nas organizações, numa perspetiva mais

estratégica, diferenciam-se de maneira significativa dos outros tipos de projetos, uma vez que as organizações procuram uma gestão inovadora, disruptiva, representada por profissionais que, além de competências técnicas, reúnam também competências estratégicas, com visão sistémica dos processos organizacionais.

E, claro, além de habilidades dos inter-relacionamentos pessoais, empatia, contrapondo-se ainda mais ao perfil técnico, caraterizados de alta complexidade e por altas probabilidades de falhas (Vieira, 2011).

Nesta linha de pensamento, Maximiano (2010), refere-se à gestão dos projetos e ao uso das novas tecnologias, como como indissociáveis, e, como referido acima, associadas a requisitos específicos da área das engenharias e informática, obviamente para além das competências de gestão.

O autor sintetiza o perfil e as responsabilidades do gestor de projetos com recurso às novas tecnologias, da seguinte forma:

(1) Liderança: capacidade de direcionar e alinhar o pessoal, motivar e ajudar a equipa e atuar através do poder de decisão e da influência que detém no sentido de solucionar problemas e minimizar barreiras do projeto;

(2) Comunicação: facilidade de escrever e falar, saber ouvir e atuar como facilitador e integrador do grupo de envolvidos no projeto;

(3) Negociação: capacidade de deliberar com outros envolvidos e responsáveis a fim de chegar a um acordo;

(4) Resolução de Problemas: combinação entre definição do problema e tomada de decisão. É indispensável encontrar uma solução rápida e viável, para que o mesmo não envolva os demais colaboradores e se criem grupos de defesa. A fim de escolher o método mais apropriado (ou uma combinação de métodos) para um determinado problema, é necessário analisá-lo em várias dimensões-chaves;

(5) Coordenação e integração das atividades através de áreas multidisciplinares e multifuncionais; O desenvolvimento de novos produtos é um dos processos organizacionais de maior nível de complexidade e exige uma maior cooperação entre as funções;

(6) Gestão de conflitos: O gestor deve minimizar o conflito no decorrer do projeto, atuando muitas vezes como um facilitador;

(7) Conhecimento do negócio do projeto: ter domínio do negócio a ser implementado no projeto em questão;

(8) Conhecimento técnico mínimo das ferramentas utilizadas no desenvolvimento de *software*. São aquelas atuantes no sentido de controlar e monitorar custos, tempo, estado dos processos e utilização/produtividade dos recursos do projeto.

Outro autor, Gottschalk (1999) já em 1999, falava da forma da atuação dos gestores das próprias tecnologias em atividades mais estratégicas ou operacionais, referindo que o processo não era linear. Com efeito, varia significativamente conforme a organização e depende da abordagem organizacional quanto às necessidades tecnológicas.

Por seu lado, Guedes (2011) aponta as tecnologias, como intimamente relacionadas ao sucesso dos projetos de aponta. Já como uma das possíveis origens do insucesso, aponta a incapacidade de avaliar adequadamente o risco individual dos projetos ou mesmo consolidar essa análise no nível do portfólio de projetos, com intuito de ser objetivamente seletivo.

Para concluir, Rodriguez-Repiso, Setchib, & Salmeron (2007), identificam algumas dificuldades tipicamente encontradas pelos gestores na prática da GP com recurso às novas tecnologias, nomeadamente:

- projetos geralmente mal definidos e, em alguns casos, poucas lições podem ser aprendidas com experiências passadas;
- pressões do mercado que exigem entregas no menor tempo possível, mesmo que o resultado seja uma menor qualidade do produto.

À vista disto, mesmo com riscos associados, os projetos e as tecnologias, são indissociáveis e são essenciais para as organizações, muito mais nos dias de hoje em que tudo pode mudar drasticamente de um dia para o outro, não se podem perder oportunidades.

De facto, com as ferramentas corretas, será possível minimizar riscos e planear todo o projeto, e tal deve acontecer porque a evolução assim o exige.

Outra tendência não menos importante está relacionada com a crescente subcontratação nos projetos e o uso das tecnologias no setor bancário, o que leva sugerir alargar para futuros

trabalhos, discussões no meio académico e profissional em relação a este fenómeno e seu impacto no setor financeiro, especialmente em Angola e outros países da África, cuja dependência de tecnologia e desenvolvimento externo, pode ser um factor condicionante.

Os projetos e as novas tecnologias, são essenciais às organizações, principalmente num momento em que o mundo se encontra numa nova revolução industrial, que é a Indústria 4.0, onde as organizações começam a transformar-se em ciber-unidades a a transmutarem-se do espaço físico para o espaço virtual, cuja presença, mesmo assim está sob constante ameaça disruptiva das Fintech.

Se atendermos ao setor bancário em particular, esse será o grande desafio, tanto das instituições, como dos projetos. Isto é, como projetar o futuro de um banco tradicional, na indústria 4.0, com clientes tecnológicos exigentes e sem paciência para os tradicionais modelos bancários.

Referências:

Assis, C. B. (2011). Governança e Gestão da Tercnologia da Informação Diderenças na Aplicação em Empresas Brazileiras. 18-212.

Dinsmore, P. C. (2011). *Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro, RJ. Qualitymark* (3ª Edição).

Dismore, P. C. (1999). Transformando Estratégias Empresariais em Resultados- Através da Gerência por Projetos. Qualitymark. Rio de Janeiro.

Guedes, R. M. (2011). *Percepção da Maturidade de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação – Um Estudo Comparativo entre Setores no Brazil*. Dissertação (Mestrado) Administração-Universidade de São Paulo.

Gottschalk, P. (1999). Strategic management of IS/IT functions: the role of the CIO in Norwegian organisations. *International Journal of Information Management*, *19*(5), 389–399.

Laurindo, F. J. B. (2008). *Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias 1ª edição Atlas*.

Maximiano, A. C. A. (2010). *Administração de Projetos. Como Transformar Ideias em Resultados. 4ª ed. São Paulo-Atlas.*

PMI. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th edition) Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.

Rodriguez-Repiso, L., Setchib, R., & Salmeron, J. L. (2007). Modelling IT projects success: emerging methodologies reviewed. Technovation, *27*(10), 582–594,.

Santos, L. F. (2012). *Desenvolvimento de Projetos – Um Estudo de Caso Sobre Formação de Equipe. Projeto de graduação-*

Gestão de Projetos, Universidade Federal do Paraná-Curitiba.

Vieira, V. P. (2011). *Gestão de projetos de TI : estudo de caso da implantação da gerência de projetos de TI no Banco do Brasil*. *Administração*. Projeto do fim do curso- Administração Universidade de Brasília, Brasília.

Photo by Michal Koralewski from FreeImages