

Enquadramento

De acordo com o PMI (2013) os projetos são frequentemente usados como meio para viabilizar a execução das estratégias organizacionais. Os gestores funcionais das instituições bancárias, dentro das estratégias de negócio, garantem a alocação de recursos de TI apenas aos projetos alinhados aos objetivos específicos.

De acordo com Pereira & Rabechini (2014) a utilização e gestão da informação faz parte do *core business* ou melhor núcleo de negócio do ramo bancário e está presente em três pilares:

- a) tecnologia, que é continuamente desenvolvida em conjunto com os fornecedores;
- b) a informação, que devido à evolução da tecnologia é cada vez mais precisa, rápida e com qualidade; e
- c) comunicação da informação, que no advento da internet passa a ficar cada vez mais facilitada.

Além desses aspetos e de acordo com Pereira & Rabechini (2014), a finalidade básica das TI é obter as informações certas para as pessoas certas, no momento certo. É transformar de forma eficiente os dados em informações ou conhecimento, o que tem levado as organizações a reforçarem cada vez mais a sua relevância como ferramenta para a gestão dos seus planos estratégicos de negócios, Bittencourt (2010) indica que as características do profissional de TI baseiam-se em três aspetos e que são estes que fazem do profissional de TI uma das peças fundamentais de qualquer organização: Técnica, Gestão de pessoas e Gestão de negócios.

Marshall, Byrd, Gardiner, & Rainer (2002) indicam que para ser bem-sucedido no trabalho o indivíduo deve procurar principalmente o desenvolvimento de competências em TI. Para os autores, essa necessidade é resultante do avanço tecnológico e conseqüentemente da identificação de elementos exigida para o trabalhador nesse ambiente. No setor bancário especificamente, há ênfase em competências para a gestão de mudanças e gestão de riscos advindos da necessidade de segurança e regulamentação, bem como em competências para a gestão de conflitos. Ao gestor de projetos, principalmente aqueles que atuam em TI do setor bancário, têm sido requerido perfil de liderança, gestão e atitude para motivar e inspirar os outros, promovendo ações positivas e criando um senso de cooperação entre os membros da equipa e partes interessadas (Pereira & Rabechini, 2014). Em Angola por

exemplo, o setor bancário tem vindo a investir em TI para o desenvolvimento e atualização tecnológica com vista a dar suporte aos seus projetos estratégicos, para atingir os resultados esperados. Segundo Minguês (2008) o Banco Nacional de Angola (BNA) trabalha num plano de adequação do sistema financeiro às normas recomendadas pelos acordos de Basileia I, II e Basileia III, assinados respetivamente em 1988, 2004 e 2010 com exigências para o controlo de capitais e de risco de mercado, de crédito e operacionais. Além do acordo de Basileia, projetos regulamentares também foram necessários no setor bancário, tais como: a emissão de nova regulamentação relativa ao sistema de pagamentos, governação corporativa, controlo interno e auditoria externa (entre outros), que visam o desenvolvimento regulamentar do Setor Financeiro, consequência do crescimento do mesmo nos últimos anos. O aparecimento de um mercado de capitais (realidade visível) é visto como um dos grandes desafios para os Bancos, não só ao nível das adaptações que ocorrem nas suas estruturas, mas também na adaptação e modernização dos serviços que poderão ser prestados e dos produtos que poderão ser disponibilizados pelos mesmos (KPMG, 2016).

É em resposta a estas iniciativas para regulamentação e segurança que as instituições bancárias se têm preocupado em investir em TI para dar suporte aos seus projetos estratégicos e para manter a sua vantagem competitiva. Neste setor devem designar gestores com qualificação, educação e experiência necessária para atingir os resultados esperados. Nesse contexto, é relevante as competências dos gestores de projetos de TI por se tratar justamente de uma temática com impactos nos resultados dos projetos e estratégias de negócio. Destacam-se também as competências, coragem, comprometimento e empenho para atingir o esforço necessário; pressão do tempo e dinamismo para atender o prazo requerido; e ainda visão holística, pensamento sistémico e criatividade para atuar de modo diferenciado e único em cada projeto (Rabechini & Pessôa, 2005).

Em suma o contexto teórico destaca que o perfil requerido ao gestor de projetos de TI do setor bancário tem sido principalmente: liderança, atitude para o autodesenvolvimento, gestão de mudanças, de conflitos, e de custos. Em síntese, foram apresentados os conceitos dos aspetos relevantes sobre a área de GP e liderança, em especial a liderança no contexto da GP. Nos trabalhos analisados pode-se notar que a adoção de um estilo de liderança dos gestores de projetos e o comportamento dos subordinados correlaciona-se com os resultados de liderança e do desempenho dos liderados. Como tal, o líder tem um papel crucial em auxiliar os liderados num processo de amadurecimento, para realizar as tarefas de acordo

com o desejado. Também foram evidenciadas as diferenças de comportamento entre líder e gestor no que se refere às suas visões do contexto organizacional. De igual modo foi investigado o comportamento dos gestores em TI no setor bancário para verificar a necessidade do uso de um estilo de liderança, mais eficiente durante as diferentes fases do projeto.

Evidências no setor bancário angolano

Após uma análise de três dos principais bancos angolanos, resume-se os dados sociodemográficos:

TABELA 2 – Dados sociodemográficos

Caraterização	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Idade	38 anos	55 anos	47 anos
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino
Habilitações Académicas	Superior em Informática de Gestão	Superior em Engenharia Informática	Superior incompleto em Informática
Cargo	Diretor	Diretor	Diretor
Função	Coordenador de projetos	Gestor de projetos	Coordenador de projetos
Número de subordinados sob a sua responsabilidade	25 pessoas	16 pessoas	12 pessoas
Anos no Banco	15	22	10
Experiência e certificações em gestão de projetos.	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma

Fonte: Elaboração do autor

Ao todo três participantes que ocupam cargos de gestores (diretores e coordenadores de projetos) responderam às entrevistas. Um aspeto interessante é o grau de formação destes gestores, pois todos os entrevistados possuem ao menos o ensino acima do médio, e algum nível de especialização. O resultado obtido demonstra também que os líderes trabalham no setor bancário há mais de 5 anos. Em relação à capacitação, experiência e certificação profissional em gestão de projetos, foi possível verificar que os respondentes não possuem

certificações como profissionais de PMP (Project Management Professional) ou um CAPM (Certified Associate in Project Management), ambas fornecidas pelo PMI (Project Management Institute), tendo a sua formação de graduação em áreas diferentes da de gestão de projetos.

Complementando a análise com entrevistas, procurou-se validar as hipóteses abaixo:

H1 - Institucionalização da cultura de GP no setor bancário angolano.

Os entrevistados relatam que a GP é uma prática institucionalizada no setor. Destacamos o depoimento do entrevistado do B1 que exemplifica a opinião dos demais entrevistados. Diz ele que, *“A institucionalização da GP no setor bancário é visível. Não se trata de uma tendência e sim de uma realidade em expansão contínua. O setor bancário angolano está a organizar-se e investir na implantação de GP numa escala e velocidade impressionante”*. A par disso, o entrevistado do B3 acrescenta que *“os bancos se apoiam em princípios da GP. Simplesmente têm procurado implementá-los e aperfeiçoá-los no dia-dia em função das exigências do mercado de forma a permitir o desenvolvimento das suas estratégias do negócio. É graças à GP que hoje já oferecemos produtos bancários com qualidade aceitável e maior controlo dos seus consumidores (clientes)”*. O setor bancário possui características próprias do seu funcionamento que o apontam como um dos setores que mais utiliza a informática para a operacionalização e estratégia de negócio. Essa utilização é de facto muito acentuada destacando os projetos que procuram oferecer melhores serviços e atendimento aos clientes.

As necessidades que se impõem de otimizar as boas práticas em cada organização são aquelas que o PMBOK® apresenta, ou seja, uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; a equipa de GP é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico. Pois então, as práticas têm sido adotadas e constantemente verificadas no âmbito da GP no setor bancário angolano.

H2 - Importância da GP na área das TI

É unânime o reconhecimento por parte dos entrevistados da importância da GP no setor bancário, conforme os depoimentos abaixo:

“Como gestor não consigo imaginar a área de TI sem as técnicas de GP. Hoje eu não vejo a

área de TI sem a GP. O projeto exige esforço de trabalho visando atender e gerar resultados propostos pelo Banco. Não vejo, nenhum dos bancos a funcionar sem ter uma GP por trás disso” (B1). *“A importância da GP em TI deve ser encarada como fator primordial para se implementar conceitos, técnicas e ferramentas, respeitando a visão e missão do banco, focando no que é necessário para alcançar determinado objetivo, progredindo sempre com a “disposição” dos profissionais e com o aprimoramento de técnicas e ferramentas. Na área de TI, a aplicação prática das suas ferramentas é bastante utilizada, com forte referência no PMI que utiliza as melhores práticas de GP. Este vem se tornando um grande diferencial competitivo para os bancos que almejam obter sucesso nos serviços prestados num mercado cada vez mais exigente”* (B2). O que nos permite concluir que numa época como a atual, as organizações são forçadas a terem excelência nos seus processos de criação de produtos, vendas, pesquisas de mercado que são de elevada importância para o sucesso, ou mesmo para a sobrevivência na área em que atuam. Muitas inovações ocorridas nos últimos tempos foram na área de TI, mais concretamente com a evolução de software e hardware. Portanto a GP é um modelo de gestão que foi criado para trabalhar com prazos e lidar com mudanças e que se encaixa perfeitamente com uma das áreas que mais inovação tem apresentado.

Conforme Dismore (1999) os projetos de tecnologia tiveram particular impacto pela evolução rápida nos últimos anos em função da sua complexidade e exigência em termos de cronograma.

H3 - Modelos e processos de GP segundo as metodologias sugeridas pelo PMBOK®.

Foi dito pelo entrevistado do (B1) que *“o modelo atual de GP utilizado no sistema bancário angolano é o Sistema Promon de Gestão da empresa (Promon S.A., 2005). A metodologia sugerida nos bancos é específica baseada em princípios e técnicas próprias atendendo a especificidade dos seus projetos que ocorrem na área de TI, podendo ou não necessitar de terceiros, e que na sua maioria tem sido de porte pequeno a médio”*. Entretanto, segundo outro entrevistado, *“o banco definiu algumas etapas e processos de uma forma diferente do PMBOK®, principalmente no aprimoramento dos subprocessos de iniciação de projetos. Alguns subprocessos previstos no PMBOK®, não estão completamente implementados por falta de estruturas, como é o caso das equipas de qualidade risco e métricas que deveriam garantir o controlo e a qualidade do projeto e o levantamento de custos”*.

Deste ponto podemos verificar a satisfação dos entrevistados sobre as práticas e os

processos adotados na GP de TI, que apesar da metodologia aplicada não ser a específica do PMBOK®, ainda assim verificam sucesso nos projetos, com impacto significativo não só na produtividade, mas na qualidade e custo.

H4 - O ambiente de projeto em estrutura matricial fraca existente nos bancos e as dificuldades que ocorrem na equipa de trabalho do projeto.

Quando analisamos as respostas dos entrevistados relativamente à caracterização do tipo de estrutura funcional existente nos bancos de Angola, verifica-se conhecimento do conceito e importância do uso da estrutura matricial. O entrevistado do B1 começou por definir organização matricial como sendo aquela onde os funcionários respondem verticalmente a um gestor funcional e horizontalmente para um gestor de projeto. A aplicabilidade dessa estrutura é necessária devido ao tamanho da organização, à cultura organizacional e à complexidade da estrutura geral do banco até que os profissionais no banco assumam integralmente a gestão de todos os projetos. Neste sentido, todos foram unânimes nas respostas à entrevista ao afirmarem que, nos bancos angolanos ocorre subcontratação da equipa externa em certos projetos. A relação dos bancos com a cadeia fornecedora de projetos é articulada em torno de preços, tecnologia, e flexibilidade e relaciona-se com diferentes tipos de contratados: implementação, GP e manutenção dos projetos. Na subcontratação de equipa de projetos, diversos problemas relacionados com a subcontratação são evidenciados, como também são originados conflitos, os quais podem possivelmente comprometer o adequado desenvolvimento do projeto, e os interesses do banco contratante. A mesma opinião foi reforçada pelo entrevistado do B2 ao afirmar que tradicionalmente, no processo de desenvolvimento de projetos de software, há separação, ausência de inter-relacionamento entre os participantes do processo, levando a uma falta de comunicação e de mecanismos de coordenação entre as atividades. Este problema tem origem no tipo de relação contratual entre as equipas externas subcontratadas e a área funcional do projeto, pelo facto das equipas de projetos, trabalharem para dois superiores o que causa frequentes confusões quanto às linhas de subordinação (funcional versus projetos) e quanto à participação integral no projeto, no qual é adotado um modelo de organização sequencial do trabalho presente e prevaiente no banco, que não estimula a colaboração e não conjuga o conhecimento profissional advindo dos diversos participantes, refletindo-se em falhas no processo e no produto final.

Como consequência, o processo de projeto ainda é visto, em muitas ocasiões, como uma

etapa a ser realizada em prazos curtos, não há maior comprometimento por parte dos especialistas de projetos em relação ao acompanhamento da execução, operação e manutenção do projeto. Desta forma, torna-se um grande desafio o alinhamento e o comprometimento de toda a equipa subcontratada com a missão do banco.

Sendo assim, à luz de tudo quanto foi dito pelos entrevistados, permite-nos concluir que ao gerir projetos, a estrutura matricial fraca (ou matricial funcional) representa alterações muito subtis, porém facilmente perceptíveis em relação às outras nomeadamente: a estrutura matricial balanceada – onde o gestor de projeto designado atua em bases iguais com os gestores funcionais. Isto representa um meio-termo em relação às autoridades do gestor de projeto e dos gestores funcionais. Ou seja, não existe uma estrutura matricial forte nem uma estrutura de projetos – onde autoridade é exercida pelo gestor de projeto, que é o responsável pela conclusão do projeto, e a quem compete mobilizar recursos e definir equipas de trabalho.

Os bancos necessitam de ter funcionários que se dediquem aos projetos, fazendo a sua gestão, entregas, conclusões de cada fase no ciclo de vida de projetos e a comunicação entre funcionários. Atualmente, mesmo havendo a existência deste profissional, ele não é visto como um gestor de projeto, mas sim como um coordenador de projetos, ou até mesmo um facilitador de projetos, atuando em tempo parcial na coordenação de projeto, sempre sob a autoridade do gestor funcional.

H5 – Quais as pessoas/cargos que estão envolvidas no planeamento dos projetos e na tomada de decisões no decorrer do projeto.

Todos eles, sem exceção, relataram que o número de pessoas e suas competências diferem de projeto para projeto. Algumas pessoas são necessárias ao longo de todo o projeto e outras somente em algumas fases. A natureza temporária exige diferentes equipas em cada fase do projeto. Acrescentaram ainda que cada projeto tem diferentes grupos de *stakeholders*. As partes interessadas podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, mas para que isso não aconteça é responsabilidade do gestor de projeto avaliar as contribuições desde o estudo dos grupos até o patrocínio por completo do projeto. O gestor de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto, com apoio do sponsor. Cabe ao gestor de projeto a designação de pessoas capacitadas e a tomada das decisões acertadas e no momento oportuno. As questões levantadas pelos entrevistados, leva-nos a depreender que

os gestores de projetos nos bancos procuram manter e analisar os registos de desempenho dos seus projetos, com objetivo de monitorização de resultados para melhorá-los no futuro. Aliás, segundo PMI (2013) as lições aprendidas no projeto têm como objetivo principal evitar que os erros e os problemas encontrados se repitam em futuros projetos, além de servir de base para o aperfeiçoamento contínuo da metodologia de GP. Assim, os registos de desempenho apresentam-se como uma importante preocupação que deve ser resolvido e ultrapassado no setor bancário visando evitar novos erros e prejuízos futuros.

Considerações finais

Como se pode observar a realidade da gestão de projetos nos bancos angolanos apresenta ainda grandes fragilidades, não obstante o reconhecimento da sua importância. Os seus diretores, gestores são seniores, mas a sua ascensão aos cargos não é feita por experiência na área, mas por antiguidade no banco, eventualmente será um cargo atribuído pela confiança. De salientar que os cargos são exclusivamente ocupados por homens. De acordo com os relatos dos diretores, as equipas não têm estabilidade, nem continuidade garantida nos projetos, pelo que as mudanças produzem atrasos. Existe informatização, porém não está instituída uma cultura digital, fundamental à aplicação das novas tecnologias de informação e comunicação.

Referências:

- Bittencourt, Q. A. (2010). A Tecnologia da Informação Integrando Áreas de Negócios Visando a Geração de um Novo Profissional no Ramo Tecnológico. *Revista de Administração Da Fatea*, 3(3), 2-19.
- KPMG. (2016). Análise ao Setor Bancário Angolano - Síntese. In *relatório World Economic Financial Services* (pp. 3-41).
- Marshall, T. E. ., Byrd, T. A., Gardiner, L. R., & Rainer, R. K. J. (2002). *Technology Acceptance and Performance : An y Investigation Into Requisite Knowledge, USD. Chapter VI.*
- Minguês, R. (2008). Sistema bancário angolano procura adequar-se às normas de Basileia II -<http://www.macauhub.com.mo/pt/2008/03/04/4641/>.
- Pereira, S. de A., & Rabechini, R. J. (2014). As Competencias em Gestão de Projetos e sua Influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos. *Revista de Gestão E Projetos - GeP*, 5(3), 30-43.

- PMI. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th edition) Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- Rabechini, J. R., & Pessôa, M. S. de P. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Produção*, 15(1), 34-43.

Imagem D.R. Imagem de Mohamed Hassan por Pixabay