

A complexidade dos serviços bancários e a quantidade dos produtos disponibilizados, realça a importância da reflexão sobre a Liderança na gestão e projetos no Sistema Bancário em geral, particularmente no mercado angolano.

Com efeito, no contexto atual de elevada competitividade dos negócios, muitos bancos angolanos procuraram pessoas qualificadas e com o perfil adequado para gerir os seus projetos e desenvolver técnicas capazes de acelerar o lançamento de produtos ou serviços. Subsequentemente, destaca-se o papel do gestor de projeto, dado que atua como um elemento importante na definição e execução das estratégias. Na prática, é, também, um disseminador de conhecimentos e responsável pela motivação das equipas, entre outras expectativas imputadas a esses profissionais.

Nos estudos que tenho desenvolvido sobre a gestão e projetos no setor bancário, realço que a disponibilidade do tempo dos gestores das áreas contratadas à priori revela-se insuficiente. Apesar de tudo, a minha experiência prática de vários anos no setor, diz-me que há um esforço por parte dos bancos comerciais angolanos, no sentido de institucionalizarem uma cultura de gestão de projetos, centrando o foco no cliente e dando condições adequadas de concretização aos gestores.

De facto, os resultados do meu estudo de mestrado, tendo por base apenas os resultados dos bancos analisados, mostram que a generalidade dos bancos angolanos está no bom caminho para continuar a evoluir na área de gestão de projetos, apesar do surgimento de alguns constrangimentos, próprios da especificidade da natureza do trabalho e do ambiente organizacional.

Há, obviamente aspetos a melhorar, como o facto de não possuírem um departamento especializado em projetos, mas pelo menos já desenvolvem os projetos com recurso à aplicação de metodologias próprias, contando para o efeito com a sua experiência e que muito tem ajudado os bancos a manter o crescimento e conquista de espaços num cenário de competitividade acelerada e disrupção provocada pelas *fintech*.

Neste âmbito, há uma consciência generalizada das lideranças bancárias da necessidade de mudança do modelo de gestão de Projetos atual (Promon) para outros referenciais, como por exemplo o PMBOK.

Acresce a necessidade de reutilização de informações e documentação gerada durante um

determinado projeto. Uma ferramenta que possibilitasse uma procura por assunto que transferiria modelos utilizados anteriormente de grande utilidade para minimizar o retrabalho principalmente na etapa de planeamento de projetos, ou seja, seria importante o desenho de um modelo de lições aprendidas do histórico do banco.

Não obstante, no dia a dia, ainda subsiste nos angolanos bancos a prática corrente de manter apenas um repositório de documentos nos servidores. Ora, apesar de importante a informação estática de pouco serve, se não for de fácil acesso e integração nos novos projetos, por forma a maximizar os ganhos de eficiência e rendibilidade.

Na verdade, apesar dos projetos se caracterizarem pela sua singularidade, há sempre uma matriz comum, cujo conhecimento prévio poderá ser de grande utilidade e aumentar as probabilidades de sucesso, tanto do financiamento, como do modelo de desenvolvimento.

Obviamente, existem outras variáveis, umas mais visíveis do que outras, devido à influência de fatores externos, tais como: notoriedade dos promotores, decisões políticas, e tantas outras.

Para tanto, é importante conhecer a cultura organizacional e o desejo de mudanças. É, igualmente, importante escolher a equipa do projeto e que esta conheça a realidade em que opera, essencialmente as pessoas por detrás dos projetos. Exige-se, assim, um trabalho de campo no contexto da empresa promotora do projeto.

A formação de uma equipa depende da intuição e de outros atributos do líder (conhecimentos, habilidades e atitudes) além de um conjunto de competências sociais e comportamentais adequados para este profissional. A liderança, pelo contrário, exige interação.

Destarte, as características aqui destacadas podem servir de referência para que as instituições bancárias condutoras de projetos possam selecionar adequadamente o candidato adequado para o cargo.

Neste cenário é necessário que haja um processo de recrutamento e seleção cuidadosa dos profissionais com os talentos que mais eficazmente respondam às necessidades dos negócios. Por outras palavras o departamento de Recursos Humanos, deverá considerar estas variáveis na hora de recrutar um quadro para a gestão de projetos.

Neste sentido, o PMI (2013) enfatiza que a realização desta atividade requer que os gestores a serem contratados avaliem os recursos selecionados para a equipa, conforme as competências necessárias para desenvolver as atividades do projeto. Afinal, contratar é o processo de ajustar entre si três formas complexas e em constante mutação: o candidato, a organização e o mercado (Ramos, 2015).

Importa referir que, se por alguma razão de ineficiência, se deixar de mobilizar os recursos humanos necessários para o projeto, afeta-se, certamente, os cronogramas e orçamentos, a qualidade, aumento os riscos e, pior, causando insatisfação no cliente.

Logo, recursos humanos, ou capacidades insuficientes, podem reduzir a probabilidade de sucesso e, na pior das hipóteses, resultar no cancelamento do projeto. Por tudo isto, é necessário dedicar especial atenção na negociação das políticas, práticas, processos, diretrizes, incluindo normas jurídicas e outros critérios no ato da contratação, para evitar perdas e custos laborais de substituição.

Para complementar, desenvolver a equipa do projeto é um processo de melhoria de competências, da interação e do ambiente global da equipa para aprimorar o desempenho do projeto. Neste pressuposto, quando a organização, por alguma razão, não reúne o pessoal necessário e adequado ao bom desempenho e conclusão de um projeto, normalmente implica custos adicionais à contratação de profissionais externos ou subcontratação de trabalho de outra organização, o que designamos de outsourcing.

Este modelo, embora possa ser flexível, deverá ser usado apenas como recurso, dado que o setor bancário, vive muito da discrição e do sigilo, cuja violação poderá causar danos na reputação e custos adicionais significativos e muito difíceis de recuperar quando são afetadas.

De resto, esta é uma questão que tenho vindo a dar especial atenção, que se prende precisamente com a crescente subcontratação (outsourcing) no ambiente de projetos de tecnologias de informação no setor bancário e seu impacto na imagem do banco.

Nesta linha, tenho procurado em trabalhos posteriores, esclarecer estas e outras questões através de entrevistas/questionários aos colaboradores. Na verdade, tenho, ainda, procurado realizar investigações tanto qualitativas, como quantitativas, que foquem apenas um tipo de projeto permitindo ampliar a compreensão dos estilos de liderança dos gestores de projetos e

o impacto nos resultados dos projetos no setor bancário.

Os meus primeiros indicadores apontam no sentido da necessidade de os bancos angolanos estabelecerem escritórios próprios de suporte corporativo, resultando, na prática, em modelos de configuração de uma espécie de Project Management Office, (PMO).

Na minha opinião, este tipo de escritório desempenhará o papel de controle integrado dos projetos, além de auxiliar o controle e partilha de recursos, desenvolvimento e controle de metodologias e padrões para gestão, armazenamento e distribuição de informações e conhecimentos adquiridos na execução dos projetos. Adicionalmente, este tipo de estrutura própria confere mais discricção e sigilo, estando totalmente em linha com o desafio global da proteção de dados pessoais, uma questão muito sensível no setor bancário, cuja violação poderá custar muito, tanto ao banco, como aos próprios promotores, clientes.

De resto, este é um dos maiores desafios do mundo digital, que faz emergir a necessidade premente de renovação tecnológica, com recurso à *blockchain*. O *blockchain* é um tipo de Base de Dados Distribuída, que salvaguarda um registo de transações, individuais e em blocos, permanente e totalmente à prova de violação e erros, entre outros.

De acordo com Mosteanu, NR & Faccia, A (2020), os principais benefícios gerados por essas ferramentas como a *blockchain* incluem a redução do risco de erro (especialmente erro humano); risco de fraude; automação do sistema, análise de *big data*, grande economia de custos (aumentando a eficiência e diminuindo os erros), maior confiabilidade em relatórios financeiros e fluxo de trabalho reduzido.

Por outro lado, a não existência de um PMO, implica que o gestor de projeto perca muito tempo para acompanhar os projetos e controlar os materiais e informações. Com o escritório, o gestor não teria essa preocupação, aumentando assim os níveis de concentração e foco e, conseqüentemente, a produtividade.

Referências:

Mosteanu, NR & Faccia, A (2020). 'Digital Systems and New Challenges of Financial Management – FinTech, XBRL, Blockchain and Cryptocurrencies', *Journal of Management Systems – Quality Access to success*, vol. 21, no. 174, pp. 159-166.

PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th*

edition) Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.

Ramos, E. D. S. (2015). Proposta de um processo de recrutamento e seleção de profissionais em uma fábrica de software, 31-38.

Imagem de [StockSnap](#) por [Pixabay](#)