



E

NFRAQUECENDO AS RESISTÊNCIAS EM UMA IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE GRANDE PORTE

Recebido: 30/01/2015
Aprovado: 09/04/2015

¹ João Luiz de Mello Tavares Feola
² Rosária de Fátima Segger Macri Russo

RESUMO

Para obter sucesso na implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos em uma organização financeira de grande porte se faz necessário definir com clareza os pontos decisivos para tal empreitada. Um pré-requisito é o apoio da alta gerência ao projeto, a partir deste ponto, é possível iniciar os trabalhos para a criação de uma mudança cultural e todo o processo de implementação e capacitação dos recursos envolvidos, mas é importante algumas técnicas para manter os envolvidos comprometidos e engajados nessa mudança no método de trabalho. O presente relato técnico tem o objetivo de demonstrar o processo de implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos com baixo conhecimento em gestão de projetos, identificando as principais técnicas empregadas para diminuir a resistência à implantação da metodologia. Como resultado desse caso de sucesso, deve-se destacar: metodologia inicial com procedimentos já adotados, treinamentos diferenciados por nível hierárquico e nível de conhecimento, criação de oficinas de projeto, escalonamento da implantação e acompanhamento próximo do escritório de projetos.

Palavras-chave: Metodologia de Gerenciamento de Projetos; Gestão de Projetos; Cultura; Mudança.

¹ Mestrado profissional em andamento em Administração pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil
E-mail: joao_849@hotmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil
Professora pela Universidade Nove de Julho UNINOVE, Brasil
E-mail: rmmusso@uninove.br

Abstract

To achieve success in a project management methodology implementation process in a big sized financial organization it is necessary to define clearly the checkpoints of this journey. A prerequisite is the top management support to the project, from this point on, it is possible to begin the work looking for the creation of a cultural change and all the implementation and the training of the resources involved, but it is important to keep some techniques in order to maintain the people involved committed and engaged in this change of the way of work. This technical report aims to demonstrate the process of implementation of a project management methodology with little knowledge in project management, identifying the key techniques used to decrease the resistance on the methodology's implementation. As a result of this case of success, it should be noted: initial methodology procedures followed, training procedures differentiated by hierarchical and knowledge levels, the creation of projects workshops, a closer to the project management office development of scheduling and deployment processes.

Keywords: Management Methodology; Project Management; Culture; Change.

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos vem conquistando, a cada ano, seu espaço dentro das organizações, principalmente dentro da área de projetos multinacionais. O grau de maturidade em gerenciamento de projetos vai evoluindo conforme a necessidade e a percepção de sua importância para a organização (Kerzner, 2011).

De acordo com Kerzner (2011), a partir do momento que a organização percebe os ganhos com a utilização do gerenciamento do projeto, inicia-se um processo para sua inclusão na organização, por meio do desenvolvimento de uma metodologia e gerenciamento de projetos. Se possível as organizações devem apoiar e manter uma metodologia única, pois esse tipo de gestão reduz os custos, os requisitos de recursos para apoio, a burocracia e o trabalho duplicado.

Todavia, os altos executivos nem sempre se mostram empolgados com a padronização por intermédio de metodologias e com o uso de melhores práticas de gerenciamento de projetos, a não ser que percebam a conexão delas com as metas e objetivos da organização (Kendall & Rollins, 2003). A relação entre as práticas e os objetivos do negócio, quando criadas, devem ser claras e visíveis a todos.

De acordo com o PMI (2013) o Escritório de Gerenciamento de Projetos ou *Project Management Office* é o responsável por toda a propriedade intelectual em gerenciamento de projetos, algumas de suas atividades são: a identificação das melhores práticas em gestão de projetos, desenvolvimento e fornecimento da metodologia de gerenciamento de projetos, e a transferência dos conceitos através de *coaching* e *mentoring*.

Mentoring considerada uma das melhores formas de transferência de conhecimento, pelo qual os gerentes de projetos buscam orientações do Escritório de Projetos, pois o mesmo é responsável por deter o conhecimento em gerenciamento de projetos, trazendo grandes benefícios, como o de garantir que o mesmo seja transferido corretamente e de forma atualizada, garantir que o Gestor de Projetos tenha liberdade em realizar todo e qualquer questionamento sem receio de represálias, e por último, o Escritório de Projetos pode fornecer indicadores de alerta aos gestores de projetos (Kerzner, 2011).

Mas o fato é que a implementação de uma nova metodologia, gera mudanças na cultura organizacional. Como toda e qualquer empresa é formada por pessoas, é possível verificar que existe resistência e ela ocorre muitas vezes quando as pessoas se sentem ameaçadas por esse novo processo, pois ela afeta o trabalho cotidiano dos indivíduos, pode influenciar em cargos e salários,

gera medo nas pessoas e as tiram de sua zona de conforto. É essencial que as empresas saibam lidar com esse tipo de resistência, até que se tenha o apoio efetivo de todos (Kerzner, 2011).

Este relato tem como principal objetivo de mostrar algumas formas para a redução das resistências para a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos em uma instituição financeira de grande porte. A necessidade da implementação de uma metodologia, partiu das áreas mais estratégicas da organização com foco em desenvolver um modelo único de gerenciamento dos projetos e a necessidade da criação de visões estratégicas para melhor acompanhamento e influência sobre o desempenho dos projetos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi desenvolvido com base em três eixos: Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), Cultura Organizacional e Conhecimento Organizacional e sua Disseminação. Com base no referencial teórico foi possível uma melhor compreensão sobre os fatores que influenciaram o andamento do projeto objeto de estudo deste artigo.

2.1. Resistência à mudança da cultura organizacional

Segundo Robbins (2000), cultura organizacional são sistemas de significados comuns aos membros de uma organização, que carregam características específicas e são responsáveis por diferenciar as organizações umas das outras. A prática de atividades que reforçam os valores das empresas, a aparência das instalações, vestimentas dos funcionários, a criação de linguagens para descrever equipamentos e produtos ligados a suas atividades são formas de aprendizado da cultura organizacional.

De acordo com Nelson (2011), organizações bem sucedidas entendem a mudança organizacional como algo natural, mas elas não estão relacionadas apenas aos processos ou tecnologias, mas também às pessoas. A resistência à mudança é vista como forma de expressão natural do ser humano e que pode se manifestar através do medo do desconhecido, falta de comunicação ou até mesmo pela sobrecarga de trabalho.

Devido ao grande período demandante para a constituição da cultura organizacional, tende a torná-la resistente às mudanças, pelo fato dos funcionários se tornarem comprometidos com a ela, e mesmo sob condições favoráveis, as mudanças culturais tendem a demandar anos para serem efetivadas.

Para Robbins (2000, p. 455):

"Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças. De certo modo, essa resistência é positiva. Proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica.. Mas existe uma séria desvantagem à mudança, ela impede a adaptação e o progresso."

O autor se refere à resistência como sendo positiva ou negativa, quando positiva, serve para melhorar o ambiente e gera estabilidade ao processo, porém quando negativa, geralmente ocorre quando os colaboradores se fecham e não aceitam a mudança em hipótese alguma. Muitas das mudanças estão relacionadas à tecnologia e normalmente elas abordam a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos, automação e informatização.

2.2. Treinamento como disseminador de conhecimento

Segundo Drucker (1991) o conhecimento pode ser definido como sendo “informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando ação, seja tornando uma pessoa (ou uma instituição) capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz” (p. 214). Chiavenato (2009), identifica o conhecimento como mutável e favorecedor da competitividade por meio da seguinte frase:

“A competitividade e sustentabilidade das organizações agora dependem do conhecimento. E nada mais criativo, inovador e mutável do que o conhecimento. O segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação, de proporcionar valor à organização e ao cliente e, sobretudo, de, mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de intensa concorrência” (Chiavenato, 2009, p.3).

O treinamento é um aspecto importante para a elevação dos níveis de conhecimento e para a mudança de comportamento dos indivíduos relacionados a projetos, proporcionando maior capacidade de desempenho e maiores contribuições para o sucesso do projeto. Para Kerzner (2011), os membros do escritório de projetos são as pessoas mais qualificadas para realizar os treinamentos de gerenciamento de projetos, pelo fato de estarem diretamente relacionados com a metodologia de

gestão de projetos e pelo contato com os arquivos de lições aprendidas e *post-mortem* (Kerzner, 2011).

A posição hierárquica do indivíduo define qual deve ser seu nível de conhecimento e qual o melhor tipo de treinamento para ele. Treinamentos específicos nas ferramentas de gerenciamento de projetos são considerados importantes e podem contribuir positivamente para o desenvolvimento do projeto. Os treinamentos devem começar pelos líderes seniores e descer até o nível funcional do projeto, pois as ações dos líderes afetam diretamente o planejamento, execução e controle do projeto. Esse procedimento evita que os membros das equipes dos projetos sejam treinados em alguns procedimentos e depois tenham sua forma de trabalhar alterada para atender as necessidades de seus líderes (Cleland & Ireland, 2007).

Os membros da alta administração não necessitam conhecer os detalhes de projetos, é mais apropriado que eles possuam uma visão generalizada dos conceitos e dos princípios, e ter a capacidade de interpretar os relatórios gerados sobre os projetos, para que possam determinar formas de apoiar os projetos e como vincular os objetivos estratégicos aos projetos, e adotar ações corretivas quando as informações indicam para um possível fracasso. Os líderes de projetos devem conhecer a situação geral dos projetos e estarem atentos a qualquer necessidade de correção de erros. É necessário que eles possuam uma compreensão em nível operacional do projeto e saibam lidar com os fatores humanos. Os membros de equipe devem ter o conhecimento da metodologia e do fluxo de gerenciamento de projetos antes de serem designados a um projeto, com o objetivo de tornar o processo mais efetivo e produtivo (Cleland & Ireland, 2007).

2.3. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

De acordo com o PMI, "O escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas" (PMI, 2013, p.9). Segundo Kerzner (2009), o escritório de gerenciamento de projetos é o responsável por toda propriedade intelectual de gerenciamento de projetos, e uma de suas atividades é prover e disseminar o conhecimento para que ele seja conhecido por toda a organização. Uma das formas mais comuns de realizar esta atividade é através do *mentoring*, que tem como principal objetivo prover aconselhamento e orientações para os gestores de projetos, e pode ser realizado em regime integral ou de acordo com as necessidades da organização (Kerzner, 2011).

Para se obter um crescimento da probabilidade de projetos gerenciados com sucesso, a melhor forma é implementar uma boa metodologia de gerenciamento de projetos. Ela deve ser criada com o intuito de apoiar a cultura organizacional. Quando criada dentro da organização, ela tem mais chances de garantir o apoio à cultura organizacional do que com a aquisição de uma metodologia de mercado. Para aumentar as chances de sucesso de sua implementação, a metodologia, mesmo quando categorizada como simples, devem ser aceitas pela organização e usada corretamente (Kerzner, 2011).

3. METODOLOGIA

Pelo fato da questão central deste relato estar em examinar um projeto específico, sem a possibilidade de manipulação dos comportamentos relevantes, Yin (2010) sugere a utilização do estudo de caso, uma abordagem qualitativa. Utilizando a técnica de observação participante, pelo fato de um dos autores estar inserido na organização estudada durante um ano, aplicando debates e análise das discussões com os atores da ação. A escolha do campo de pesquisa deu-se, principalmente, pelo fato da organização ter implantado uma metodologia de gerenciamento de projetos e ser possível explorar as diversas dificuldades encontradas desde a concepção da ideia da implantação da metodologia em gerenciamento de projetos até a sua implantação. A organização caracteriza-se por uma importante instituição financeira de grande porte no Brasil.

Os dados coletados, foram gerados por meio de entrevista com o gerente do projeto, um coordenador de equipe e um analista, todos envolvidos no projeto. Contou também com a observação do pesquisador que estava diretamente relacionado com o produto do projeto e a análise da documentação do projeto. O roteiro da entrevista elaborado foi dividido em vinte e três questões: quatorze foram referentes ao processo de implantação da metodologia, oito questões possuíam foco na disseminação da metodologia e uma questão genérica referente à opinião pessoal dos entrevistados. Lembrando que se trata da metodologia específica dessa instituição financeira privada, com suas particularidades. As entrevistas foram realizadas em maio de 2014, utilizando-se perguntas abertas que possibilitaram a compreensão do projeto.

Seguindo o procedimento, a confiabilidade dos resultados obtidos foi garantida pela triangulação de fontes por meio de entrevistas, observação e análise de documentação (apresentações do projeto, informações do projeto disponibilizadas na intranet da organização, e documentos de andamento do projeto) como ressaltada por Yin (2010). Os dados coletados foram

interpretados e as contradições foram tratadas separadamente e sanadas com a utilização de material adicional. As informações interpretadas, foram confrontadas com a literatura, gerando por fim os resultados descritos a seguir.

4. RELATO DO CASO

O presente relato é baseado na implantação da metodologia de gerenciamento de projetos em uma renomada instituição financeira de grande porte, cujo valor de seus lucros ultrapassou os dois bilhões de reais no ano de 2013 e o número de funcionários está acima dos setenta mil, distribuídos por mais de vinte países.

O projeto estudado foi fruto da transformação da área de tecnologia da informação, na qual uma das necessidades identificadas pelo vice-presidente foi a de desenvolver um modelo único de gerenciamento dos projetos, a criação de visões estratégicas, tendo como objetivo tomar decisões mais assertivas a respeito dos projetos e ter maior credibilidade no acompanhamento e na divulgação das informações sobre os projetos.

O presente projeto teve como objetivo principal a oficialização e a implantação de uma metodologia de Gestão de Projetos que atendesse às necessidades da alta gestão. Uma das principais preocupações do gerente de projetos foi em receber o apoio da alta gestão, pois como se trata de uma organização de grande porte, e com profissionais com mais de vinte anos de atuação dentro da organização, o projeto iria gerar impactos diretos na cultura organizacional, fazendo com que as pessoas saíssem de sua zona de conforto e tivessem que aderir a um novo método de trabalho.

Para que as pessoas se sentissem parte da mudança e como uma forma de redução da resistência à aplicação da nova metodologia, foram desenvolvidos diferentes tipos de treinamentos, como uma capacitação estratégica em gerenciamento de projetos para os diretores, superintendentes e gerentes funcionais. Para os funcionários com função de gerentes de projetos, eram aplicadas as oficinas de projetos, que teve como foco principal a aplicação na prática da metodologia por meio de projetos designados pela alta gestão. O público participante eram analistas seniores, coordenadores e especialistas. Havia um treinamento básico da metodologia para todos os funcionários novos que atuavam com projetos, e analistas que apenas executavam tarefas nos projetos. Ao total, por volta de duas mil pessoas foram treinadas em gestão de projetos e mais de oito mil pessoas tiveram algum contato com a metodologia, todas pertencentes ou a área de tecnologia ou área de negócios.

Para o desenvolvimento desse projeto, foram utilizados os conhecimentos em gestão de projetos de profissionais internos e externos (consultoria) à instituição. Para a elaboração da metodologia foi utilizado como base as boas práticas de gerenciamento de projetos descritas no Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI, 2013) e os treinamentos foram criados a partir das necessidades internas e aplicado por empresas terceirizadas, nos padrões exigidos pela organização.

A seguir é apresentado pela Figura 1 - Linha do Tempo os marcos do projeto, ilustrando o fluxo de desenvolvimento do projeto e as principais atividades.

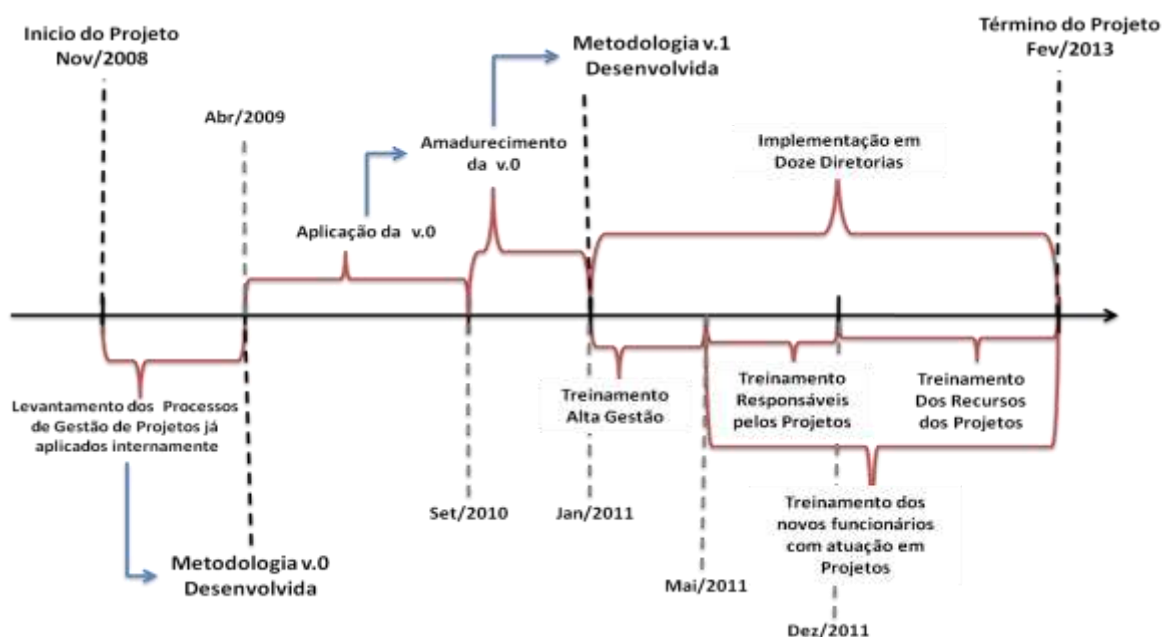


Figura 1: Linha do Tempo - Evolução do projeto. Fonte: Autor.

A primeira fase do projeto se iniciou em novembro de 2008 e foi marcada pela contratação de uma consultoria especializada em gestão de projetos. Sua função inicial era realizar um levantamento dos envolvidos em projetos e dos processos que eram aplicados para a gestão dos projetos na organização. Esse levantamento teve como objetivo principal verificar qual o nível de conhecimento da organização em gerenciamento de projetos. Como se tratava de uma área da organização com baixo conhecimento no assunto, ficou decidido que seria criada uma versão inicial da metodologia com alguns procedimentos já aplicados por alguns gestores de projetos, fazendo com que os funcionários responsáveis, tanto pela operação quanto pela estratégia da organização, aderissem à ideia e contribuíssem para o desenvolvimento do projeto, a fim de obter uma

padronização mínima dos trabalhos executados e para que as pessoas se acostumassem com a utilização de uma metodologia.

Após um período de dois anos, foi verificado que cerca de 70% dos projetos já estavam utilizando a versão inicial da metodologia e a efetividade do processo começou a gerar ganhos, tanto para a organização, quanto para as pessoas envolvidas nos projetos. Um desses ganhos identificado pela equipe responsável pelo projeto foi pelo aumento de questionamentos quanto à falta de algumas áreas de conhecimento descritas pelo PMI (2013) na metodologia da instituição, gerando grande expectativa dentro do time do projeto quanto à renovação e atualização dos processos. Nesse momento, verificou-se que a organização e os profissionais já estavam prontos para a renovação e aplicação da nova versão da metodologia e a versão um foi criada, baseada em algumas das melhores práticas já conhecidas pelo mercado.

O ponto principal da nova metodologia foi na criação de uma estratégia de disseminação e de cursos específicos para os diferentes níveis hierárquicos da organização, pois levando em consideração as informações levantadas no início do projeto, foi possível identificar que o projeto lidava com dois perfis distintos de profissionais a serem treinados, o nível operacional era formado por profissionais entre vinte e cinco e trinta anos, com até cinco anos de atuação dentro da instituição, e o nível gerencial por profissionais de quarenta a cinquenta e cinco anos, com mais de vinte anos de atuação dentro da instituição.

No início desta segunda fase, foram treinados inicialmente a alta gestão (diretores, superintendentes e gerentes) para o entendimento da importância do gerenciamento de projetos na organização. À medida que eles perceberam a relevância do assunto, foi solicitado para que eles fossem os responsáveis por designar os participantes-chaves e diretamente envolvidos com os projetos (gerentes de projetos, coordenadores e analistas com funções de gestores de projetos) para um treinamento sobre a metodologia, com a intenção de que essas pessoas depois de treinadas, auxiliariam na disseminação da metodologia para suas equipes. Como uma forma de controle da equipe do projeto, os perfis dos participantes dos treinamentos eram constantemente mapeados. Quando os dados foram consolidados e analisados, pode-se verificar que os profissionais designados aos treinamentos não estavam diretamente relacionados com a gestão dos projetos, mas sim, com o desenvolvimento de pequenas atividades do mesmo, fazendo com que a equipe do projeto tivesse que mudar a estratégia de seleção dos participantes.

Como nova estratégia, a equipe do projeto de implantação da metodologia começou a solicitar que os Diretores indicassem projetos e seus respectivos líderes para um treinamento que foi

chamado de Oficina de Projetos. Esse treinamento tem como foco principal, desenvolver uma visão mais consolidada dos conceitos de gestão de projetos, aplicando a metodologia na prática. Essa nova estratégia surtiu efeito, pois os treinamentos passaram a receber o perfil correto e as dúvidas referentes aos projetos eram sanadas de acordo com a evolução dos mesmos.

Nessa versão foram realizados os seguintes treinamentos na metodologia de gerenciamento de projetos:

- 78 treinamentos básicos para novos funcionários e analistas responsáveis pela execução das atividades do projeto, com carga horária de 24 horas, com três turmas por mês;
- Oficina de projetos para funcionários com função de gerente de projetos possuíam carga horária de 74 horas com duas turmas participantes por trimestre.
- Os treinamentos os níveis estratégicos em gerenciamento de projetos para os diretores, superintendentes e gerentes funcionais, tiveram suas demandas pontuais e não foram encontrados dados com as quantidades de treinamentos realizados.

Para que todos pudessem experimentar e visualizar na prática a aplicação da metodologia, foram criados os comitês de projetos, que tinham como participantes: o diretor da área, os superintendentes, os gerentes de projetos treinados e um integrante do Escritório de Projetos, que já estava atuando junto à equipe de projetos. A periodicidade ficou definida quinzenal, e o objetivo era que cada gerente de projetos apresentaria o status de seus projetos e o membro do escritório de projetos era responsável por desenvolver uma visão consolidada do portfólio de projetos, e os indicadores de projetos. As informações que deveriam ser apresentadas, tanto pelo gerente de projetos quanto pelo escritório de projetos, já constavam na metodologia e a obrigatoriedade da utilização dos templates definidos por ela também.

A estratégia de implantação desses comitês foi de instituir gradativamente a metodologia por diretoria, pois na época existiam doze áreas que atendiam diferentes tipos de sistemas, como o de tesouraria ou de manutenção, que seriam diretamente influenciadas pela metodologia. A escolha da ordem cronológica de implementação foi justificada pela aderência dos diretores a utilização da metodologia, ficando para o fim, as áreas cujos diretores eram mais resistentes, a sua implantação.

Como foi abordado no início, um dos maiores desafios para o gerente de projetos foi receber o apoio da alta gestão, realizar a manutenção e a evolução do projeto e da metodologia, pois como se trata de um projeto de longa duração, a rotatividade dos profissionais tanto no nível estratégico quanto no operacional foi de fato um problema, reduzindo muitas vezes as prioridades e dificultando o trabalho de disseminação pela perda do conhecimento.

5. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

O projeto de implantação da metodologia tinha como objetivo a implementação de uma metodologia efetiva e aplicável que auxiliasse na gestão e controle dos projetos, treinar funcionários com cargos operacionais, gerenciais e estratégicos de doze diretorias da área de tecnologia, e mais alguns envolvidos das áreas de negócio, que iriam exercer alguma função dentro dos projetos, totalizando mais de oito mil funcionários em um período de quatro anos. O mesmo foi considerado um sucesso por ter atendido os requisitos da alta diretoria por meio da implementação de uma metodologia única, que gerasse maior controle e criasse visões estratégicas para a análise e atuação dos executivos e por se encontrar atualmente como a metodologia em vigor na instituição. Esse posicionamento se enquadra no direcionamento do PMI (2013):

"Como os projetos são de natureza temporária, o sucesso do projeto deve ser medido através dos termos de conclusão do projeto dentro das restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco conforme aprovado entre os gerentes de projeto e gerência sênior." (PMI, 2013, p.35).

Como ponto de destaque, a diferenciação de treinamentos para os diversos níveis hierárquicos descrita por Cleland e Ireland (2007), auxiliou a equipe do projeto a conseguir o apoio necessário pela alta administração, pelo fato de ocupar o restrito tempo dos executivos com informações relevantes para as aprovações, funcionários com cargos gerenciais após treinados apoiaram suas equipes em absorver e praticar o novo conhecimentos, fazendo com que o nível operacional se sentisse motivado e empenhado na aplicação da metodologia.

Foi identificado pela equipe do projeto que as formas de mudanças organizacionais, como descritas por Robbins (2000), tanto positivas quanto negativas, ocorreram, pois diversos questionamentos e dúvidas dos usuários da metodologia que contribuíram para o amadurecimento da mesma, sendo necessárias algumas adaptações no material disponibilizado pela metodologia. Alguns membros da alta gestão não estavam inteiramente comprometidos com o projeto, gerando focos de resistência por parte de algumas diretorias, sendo necessária a atuação do patrocinador do projeto, no caso o vice-presidente, para sanar os problemas pontualmente. Este fato só enfatizou a importância do apoio da alta gerência ao projeto, como citado por Albertin (2001) "Um projeto que

não tenha o apoio de um executivo da organização com poder suficiente para garantir sua continuidade e os recursos necessários terá grande chance de fracasso".

Como benefício do projeto, pôde-se observar que os retrabalhos foram reduzidos, assim como os prazos e custos dos projetos, a criação de processos de gerenciamento de projetos mais estruturados, houve uma evolução das informações disponíveis aos diretores e superintendentes, fazendo com que os mesmos pudessem exercer um papel mais atuante dentro dos projetos, auxiliando na qualidade e reduzindo os riscos.

Atualmente a metodologia encontra-se na segunda versão, com mais ferramentas que auxiliam os gestores de projetos em seu cotidiano. O escritório de projetos é o único responsável pela manutenção e atualização da metodologia e análise de sua aplicabilidade pelos gestores em seus projetos.

6. CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho foi discutido um projeto de implantação de uma metodologia de gerenciamento dos projetos em uma instituição financeira, com uma cultura organizacional bem consolidada. Foram apresentadas algumas técnicas utilizadas para sua condução e diminuição de resistências tendo o projeto sendo categorizado pela instituição como um sucesso. As técnicas que merecem destaque são: metodologia inicial com procedimentos adotados por parte dos gestores de projetos; lançamento de uma nova versão da metodologia quando parte dos envolvidos começavam a solicitar a evolução da mesma; treinamento diferenciado para a alta gestão (diretores, superintendentes e gerentes) e para equipes indicadas por eles; acompanhamento do perfil dos participantes, para monitorar a possibilidade de uso da metodologia; escalonamento da implantação nas diretorias, observando a aderência da respectiva alta gestão; treinamento mais focado em projetos pilotos, chamado de Oficina de Projetos; envolvimento muito próximo do escritório de projetos para sanar dúvidas e acompanhar a utilização da metodologia. A rotatividade dos profissionais impactou negativamente esses esforços, pela perda do conhecimento e necessidade de investimento no treinamento e convencimento.

Como limitação do trabalho, foram levados em consideração apenas os fatores de influência de uma organização financeira sobre este projeto, podendo assim existir em outros tipos de organizações outros fatores que podem afetar positiva ou negativamente a implantação de uma nova metodologia de gerenciamento de projetos.

O processo da implantação de uma metodologia de gestão de projetos é um assunto pouco explorado no cotidiano de projetos, pois o principal foco dos estudos está voltado para a construção das metodologias em termos de quais práticas, modelos e informações devem estar contidas. Há pouco material a respeito do processo de implementação e de capacitação das organizações, e suas possíveis resistências.

Desta forma, sugere-se para trabalhos futuros a exploração de outros processos de implementação de metodologias de gerenciamento de projetos, tendo como foco principal o processo de implementação até a sua efetiva utilização, criando lições aprendidas que podem futuramente gerar novos processo padronizados para tais projetos.

REFERÊNCIAS

Albertin, A. L. (2001). Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação. *Rev. Adm. Empres.* Jul-Set., (vol.41, n.3, p. 42-50).

Cleland, D.; Ireland, L. (2007): *Gerenciamento de Projetos*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Editora LAB.

Drucker, P. F. (1991). *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. São Paulo: Pioneira.

Kendall, G. I.& Rollins, S. C. (2003) *Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed* (p. 468). Boca Raton: J. Ross Publishing.

Kerzner, H. (2011) *Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle* (10th ed., p. 657). Editora Blucher.

Martins, G.; Theóphilo, C. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. (2nd. ed.) São Paulo: Atlas.

Nelson, K. (2011). *Change Management : Understanding the Human Dynamics of Change*, 1–7. PMI Global Congress Proceedings – Dallas, TX.

Project Management Institute (2013). *PMBOK GUIDE: A Guide to The Project Management Body of Knowledge*. (5a.ed) PMI.



Robbins, S. P.(2000). Administração, Mudança e Perspectiva. São Paulo: Saraiva.

Yin, R. K. (2010). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. (4a. ed.) Porto Alegre: Bookman.