

**A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DA MATRIZ DE
RESPONSABILIDADES PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

*THE CONTRIBUTION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND THE
RESPONSIBILITY MATRIX TO PROJECT MANAGEMENT*

BRUNO IWAMOTO BERGAMINI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DA MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Objetivo do estudo

Como a definição da estrutura organizacional e da matriz de responsabilidades pode contribuir para o gerenciamento de projetos.

Relevância/originalidade

A relevância desse estudo ocorre devido à crescente dificuldade das empresas na adoção da transformação digital com muitos setores funcionais e com grandes mudanças culturais exigidas, ocasionando diferentes tipos de problemas na abordagem de projetos.

Metodologia/abordagem

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. O processo de coleta de dados se deu por meio de entrevistas e análise de documentos do projeto. Foi então realizada a análise dos dados coletados.

Principais resultados

O projeto seguinte iniciou com recomendações para estrutura organizacional mista entre matricial e projetizada, permitindo foco nos objetivos. A matriz de responsabilidades foi definida, abordando comunicações e atribuições, evitando conflitos entre as equipes e melhorando a comunicação geral.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo proporciona contribuições para o conhecimento científico buscando compreender e resolver problemas de comunicação e falta de transparência em projetos, reforçando conceitos da literatura e aumentando a confiança dos pesquisadores e gerentes de projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

Esse relato técnico permite auxiliar as organizações na obtenção de mais visibilidade para solucionar problemas de comunicação e transparência nas equipes de projetos, permitindo o melhor direcionamento dos stakeholders fazendo-os que conheçam os responsáveis em uma estrutura organizacional do projeto.

Palavras-chave: matriz de responsabilidades, estrutura organizacional, gestão de projetos, transformação digital

THE CONTRIBUTION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND THE RESPONSIBILITY MATRIX TO PROJECT MANAGEMENT

Study purpose

How the definition of the organizational structure and responsibility matrix can contribute to project management.

Relevance / originality

The relevance of this study is due to the increasing difficulty of companies in adopting the digital transformation with many functional sectors and with great cultural changes required, causing different types of problems in the approach of projects.

Methodology / approach

The research used a qualitative approach, through a case study. The data collection process took place through interviews and analysis of project documents. An analysis of the collected data was then carried out.

Main results

The next project started with recommendations for a mixed organizational structure between matrix and projectized, allowing focus on objectives. The responsibility matrix was defined, addressing communications and assignments, avoiding conflicts between teams and improving overall communication.

Theoretical / methodological contributions

The study provides contributions to scientific knowledge, seeking to understand and solve communication problems and lack of transparency in projects, reinforcing literature concepts and increasing the confidence of researchers and project managers.

Social / management contributions

This technical report allows helping organizations to obtain more visibility to solve communication and transparency problems in project teams, allowing better targeting of stakeholders by making them know those responsible in an organizational structure of the project.

Keywords: responsibility matrix, organizational structure, project management, digital transformation

A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DA MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Introdução

As empresas estão percebendo a importância da transformação digital para que se mantenham competitivas e estão usando métodos e *frameworks* como Kanban e Scrum fazendo parte de sua estratégia organizacional (Wohllebe, A., 2021). O grupo empresarial estudado nesse relato técnico passa por essa transformação digital e possui colaboradores especialistas em projetos com seus papéis atrelados à cultura da agilidade, sobretudo ao *framework* Scrum, como SM (*Scrum Master*), PO (*Product Owner*) e times de desenvolvimento.

O problema relatado se originou nesse grupo empresarial do setor financeiro o qual possui diversas áreas de negócio, entre elas banco, corretora de seguros e consórcio. Esse grupo tem bastante tradição no Brasil, com mais de 70 anos de existência e possui características conservadoras relevantes no que diz respeito à tomada de decisões. O grupo possui uma diretoria para cada área de negócio com uma estrutura organizacional considerada do tipo funcional (Adashev & Ismoilov, 2021). Faz parte dessa estrutura, um PMO (*Project Management Office*) estratégico para reportar ao conselho o andamento dos projetos considerados estratégicos. Todo ano a diretoria se reúne com o conselho para discutir os projetos levantados pelas áreas e, de acordo com o orçamento disponibilizado, esses projetos são priorizados.

Um desafio que esse grupo enfrenta em relação à implantação da transformação digital é a questão da grande quantidade de departamentos dificultando a adoção de um *mindset* ágil e desacelerando essa mudança cultural (Henriette, E., 2016), e consecutivamente, sendo um empecilho à mudança organizacional necessária para a modernização de seus processos organizacionais (Alvesson & Sveningsson, 2015). O banco, uma das empresas desse grupo empresarial, possui uma demanda que gerou um projeto que foi avaliado como necessário e assim, aprovado para a execução. Porém, essa empresa ainda possui, entre seus colaboradores demandantes, a cultura da gestão tradicional de projetos, indo contra à diretriz da transformação digital como estratégia empresarial; possivelmente essa transformação ainda esteja em sua fase de execução. No entanto, o projeto requisitado precisava ser iniciado.

O departamento de gestão de relacionamentos de clientes, em conjunto com o departamento de TI da empresa, por se tratar de departamentos responsáveis pelos projetos de migração dos antigos sistemas CRM (*Customer Relationship Manager*) para um único sistema mais moderno nos demais departamentos do grupo, naturalmente foram escolhidos pela diretoria para gerenciar o projeto da implantação desse mesmo sistema de CRM no banco. Esses profissionais, assim como mencionado acima, têm os papéis atrelados à cultura da agilidade e foram designados como tal, ocasionando uma série de problemas relacionados a interpretações diferentes na forma de condução do projeto, causando a interrupção do projeto e um prejuízo financeiro considerável. A partir dessa contextualização, tem-se como questão de estudo: “Como a estrutura organizacional de projetos e a matriz de responsabilidades podem contribuir para o gerenciamento de projetos?”.

Esse relato visa orientar os profissionais envolvidos, assim como profissionais de projetos que passam por situações semelhantes de conflitos culturais, a estabelecerem definições corretas da estrutura organizacional e a matriz de responsabilidades e assim, obter maior domínio da área de conhecimento de gestão de pessoas, alcançando a melhor capacidade da gestão do projeto, conforme Verma, V. (1995). Uma possível solução para ser implantada a médio prazo para resolver problemas dessa natureza, seria a criação de um escritório de projetos

(PMO) do tipo controlador, onde todas as definições metodológicas são conduzidas por esse grupo de profissionais, de acordo com Müller, Glückler e Aubry, (2013) e destacado mais recentemente por Bonato, da Silva, Junior, Czarneski e Ribeiro (2020), minimizando esse tipo de conflito entre as áreas. No caso desse relato, o foco será emergencial e a resolução por meio do estabelecimento da estrutura organizacional de projetos e da matriz de competências.

Este relato técnico contém as seções baseadas nas oito etapas principais indicadas por Biancolino, Kniess, Maccari, e Rabechini Jr. (2012) e Martens, Pedron e Oliveira (2021), divididas em: Introdução; Referencial Teórico; Método da Produção Técnica; Contexto do Projeto (Características da Organização e Características do Projeto/Problema Analisado); Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados; Resultados Obtidos e Análise, Conclusão e Referências.

2. Referencial teórico

Para otimizar a eficácia do processo de gerenciamento de projetos, os gerentes de projetos devem tentar combinar pessoas apropriadas com tecnologia e estrutura apropriadas, de acordo com Verma, V. (1997). Com isso, esse Referencial Teórico abordará a área de Recursos Humanos, uma das áreas de conhecimento do PMBOK (PMI, 2021), sobretudo, os tópicos necessários para mitigar os problemas relatados nesse estudo: Estrutura Organizacional e a Matriz de Competências.

2.1. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional, como destaca Ahmady, Mehrpour e Nikooravesh (2016) consiste na manifestação do pensamento sistemático das relações sobre cargos, sistemas, processos operacionais, pessoas e grupos que se esforçam para alcançar os objetivos organizacionais sob um conjunto de métodos que divide a tarefa em determinados deveres e os coordena, facilitando o fluxo de informações.

Ainda de acordo com Ahmady, G. A. et al. (2016) a estrutura organizacional é representada pelo organograma e pode ser afetada por objetivos, estratégia, ambiente, tecnologia e tamanho da organização e que para o planejamento dessa estrutura, existem três princípios: (1) A estrutura organizacional determina relações formais e relatórios na organização e mostra o número de níveis na hierarquia e define o alcance do controle dos gerentes; (2) A estrutura organizacional determina a posição das pessoas como trabalho em grupo em uma unidade e divide as unidades em toda a organização; e (3) A estrutura organizacional inclui o desenho de sistemas pelos quais todas as unidades são coordenadas e a relação efetiva na organização é garantida.

Kerzner, H. (2013) complementa destacando que as estruturas organizacionais são ditadas por fatores como tecnologia e sua frequência de mudança, complexidade, disponibilidade de recursos, produtos e/ou serviços, concorrência e requisitos de tomada de decisão. Alertou ainda que não existe estrutura organizacional boa ou ruim; existem apenas apropriados ou inadequados.

2.2. Estrutura organizacional do projeto

Nas últimas décadas, o mercado passou a adotar projetos como referencial estratégico e assim, as metodologias de gestão de projetos ganharam força. Somado a esse fator, vem ocorrendo uma revolução na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, essas sendo capazes de se reestruturar rapidamente e assim suportando o dinamismo que o mercado exige conforme Kerzner, H. (2013).

O planejamento correto para definir a estrutura organizacional de projetos é determinante para o sucesso do mesmo, de acordo com Verma, V. (1995). Porém, antes de selecionar a estrutura organizacional de projetos adequada, Kerzner, H. (2013) adverte que canais formais da organização que descrevem papéis e funções no que diz respeito à autoridade, responsabilidade e a prestação de contas dos indivíduos precisam ser claros. Onde a autoridade é o poder concedido aos indivíduos (possivelmente por sua posição) para que eles possam tomar decisões finais. A responsabilidade é a obrigação contraída pelos indivíduos em suas funções na organização para executar tarefas com eficácia. O prestador de Contas é o responsável pela conclusão satisfatória de uma tarefa específica. (Prestador de Contas = Autoridade + Responsabilidade).

Mesmo com essas divisões claramente definíveis de autoridade, responsabilidade e prestação de contas, o estabelecimento de boas relações entre gerentes funcionais e de projeto pode levar muito tempo, especialmente durante a conversão de uma estrutura organizacional funcional para uma de projeto. A progressão normal no crescimento da confiança, chave do sucesso, é a seguinte, segundo Kerzner, H. (2013), é possível que tanto o gerente funcional quanto o gerente de projeto neguem a existência de qualquer problema, mesmo que ele esteja presente, no entanto, à medida que o problema se torna evidente, ambos os gerentes podem começar a culpar um ao outro pela situação. À medida que a confiança começa a se desenvolver, os gerentes funcional e de projeto percebem a importância de admitir a responsabilidade pelos problemas. Reconhecem que trabalhar juntos é fundamental para encontrar soluções efetivas. Isso leva a encontros diretos entre os gerentes, em que eles se reúnem para resolver o problema de forma colaborativa.

As estruturas organizacionais de projetos descritas na Tabela 1, têm vantagens e desvantagens. Muitas das desvantagens decorrem de possíveis conflitos decorrentes de problemas de autoridade, responsabilidade e prestação de contas de acordo com Kerzner, H. (2013).

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens das estruturas organizacionais de projetos

Estrutura	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Estrutura organizacional duradoura	Maior ênfase ao trabalho técnico do que ao projeto
	Membros da equipe se reportam a somente um gerente funcional	GP não tem autoridade e tem pouca influência sobre a equipe
	Recursos similares são centralizados e os setores são agrupados por especialidade	Membros da equipe leais ao gerente funcional
Matricial	Objetivos do projeto mais claros	Multiplicidade de comando - Dupla chefia
	Máxima utilização de recursos escassos	Gerentes funcionais com prioridades diferentes das dos GPs
	Melhor disseminação das informações tanto horizontal quanto verticalmente	Maior probabilidade de conflitos e duplicidade de esforços

Projetizada	Foco da organização é o projeto	Não há certeza quanto à realocação após o término do projeto
	Comunicação mais efetiva do que na organização funcional	Duplicidade das funções exercidas
	Total autoridade do GP sobre os membros da equipe	Ineficiência no uso dos recursos, em especial dos altamente especializados

Fonte: Adaptado de Baumotte, A. C. T. (2015), Verma, V. (1995) e Kerzner, H. (2013).

2.3. Matriz de responsabilidades

Os papéis e responsabilidades da equipe do projeto precisam ser definidos para que não haja duplicidade de papéis ou falta de responsáveis com o objetivo de que todo os membros da equipe do projeto tenham um entendimento claro de seus papéis e responsabilidades, garantindo que o trabalho seja realizado, de acordo com Baumotte, A. C. T. (2015).

Verma, V. (1997) define a matriz de responsabilidades como um processo para definir quem na equipe do projeto é mais qualificado para executar qual tarefa da EAP. Essa matriz deve documentar um contrato de desempenho entre o gerente do projeto, os membros da equipe do projeto e seus superiores. É um mecanismo importante para obter o comprometimento e para representar graficamente as respectivas responsabilidades.

A matriz de responsabilidades é também frequentemente chamada de gráfico de responsabilidade linear (LRC) ou matriz de atribuição de responsabilidade (RAM). Os gráficos lineares de responsabilidade identificam os participantes e em que grau uma atividade será executada ou uma decisão será tomada. O LRC tenta esclarecer as relações de autoridade que podem existir quando as unidades funcionais compartilham trabalho comum (Kerzner, H., 2013). Eles devem esclarecer os papéis e responsabilidades dos membros da equipe e suas próprias expectativas para minimizar conflitos e alcançar a sinergia humana (Verma, V., 1997).

Algumas representações gráficas da matriz de responsabilidades são ilustradas a seguir, de acordo com o guia PMBOK (PMI, 2021) e adaptado por Kerzner, H. (2013).

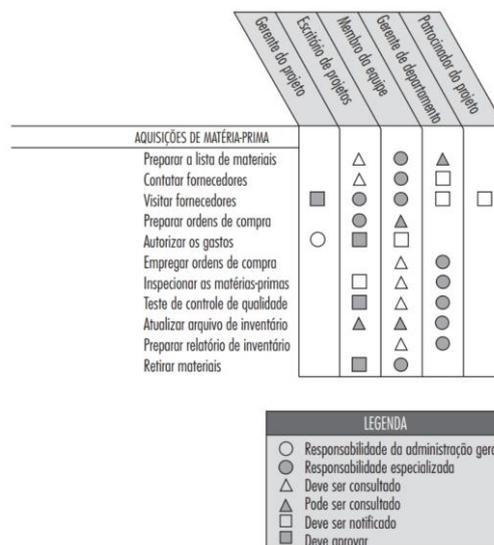


Figura 1. Gráfico de responsabilidade linear (LRC) ou matriz de atribuição de responsabilidade (RAM).
 Fonte: Kerzner, H. (2013).

A Figura 1 mostra um gráfico típico de matriz de responsabilidades, onde as linhas representam as atividades, responsabilidades ou funções requeridas, podendo ser todas provenientes da EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

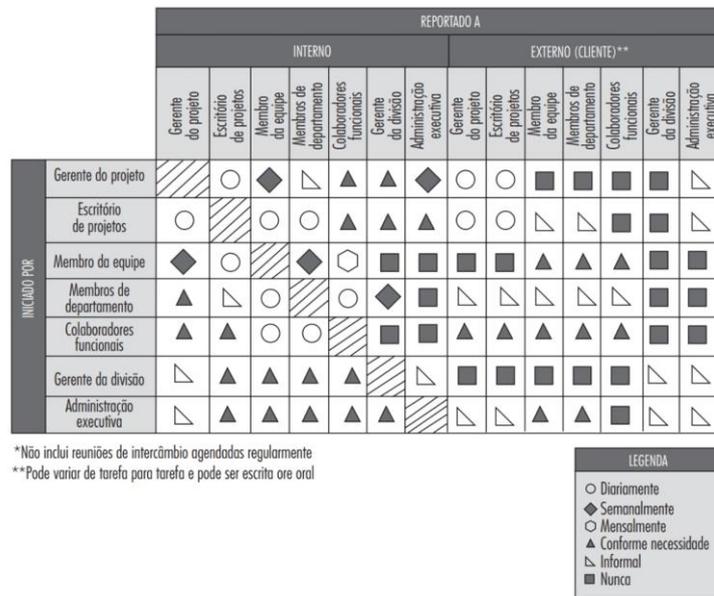


Figura 2. Matriz de responsabilidades de comunicações.
 Fonte: Kerzner, H. (2013).

Na Figura 2, a matriz é usada para descrever como as comunicações internas e externas devem ocorrer. Este tipo de gráfico pode ser usado para eliminar conflitos de comunicação pois determina o papel responsável pela comunicação, a quem é dirigida essa comunicação e sua frequência.



Figura 3. Matriz de distribuição de dados.
 Fonte: Kerzner, H. (2013).

A Figura 3 é a matriz usada para mostrar a distribuição dos itens de dados, em que são determinados os papéis e seus itens de dados que precisam ser disponibilizados como artefatos do projeto.

ÁREAS FUNCIONAIS DE CONHECIMENTO	EQUIPE DO PROJETO															
	ABLE, J.	BAKER, P.	COOK, D.	DIRK, L.	EASLEY, P.	FRANKLIN, W.	GREEN, C.	HENRY, L.	IMHOFF, R.	JULES, C.	KLEIN, W.	LEDGER, D.	MAYER, D.	NEWTON, A.	OLIVER, G.	PRATT, L.
Gestão administrativa		a				a		a			a	a				a
Controle de custos		b	b		b	b	b				b	b			b	b
Análise econômica	c			c				c	c				c			c
Sistemas de energia		d	d		d		d			d			d		d	d
Avaliação do impacto ambiental	e	e	e						e		e		e			
Engenharia industrial	f				f					f						
Instrumentação	g			g		g					g					g
Tubulação e esboço do design	h		h		h	h				h			h			
Planejamento e programação do cronograma		i		i	i			i				i		i		i
Gerenciamento do projeto	i			i		i					i					i
Relatório do projeto		k	k		k			k	k			k		k		k
Controle de qualidade		l	l			l	l	l	l							
Avaliação do local		m				m			m	m				m		
Preparação da especificação			n	n				n			n		n			n
Design do sistema		o	o		o		o	o		o		o				o

Figura 4. Matriz de habilidades da equipe de projetos.

Fonte: Kerzner, H. (2013).

A Figura 4 identifica as habilidades da equipe do projeto, em que cada membro é associado com sua habilidade. As habilidades necessárias são levantadas na fase de planejamento do projeto e essa matriz facilita a atividade de montagem da composição e alocação da equipe necessária para atingir os objetivos do projeto.

3. Método da produção técnica

O método utilizado para a elaboração desse relato técnico foi a análise documental do projeto, como forma de pesquisa qualitativa para interpretação do tema avaliado (Bowen, G. A., 2009). Além disso, foram realizadas entrevistas com os envolvidos diretos do projeto, que, de acordo com DiCicco-Bloom, B., e Crabtree, B. F. (2006) contribuem para um corpo de conhecimento conceitual e teórico baseado nos significados que as experiências de vida têm para os entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com o analista de projetos e o analista de CRM, ambos alocados para conduzir a gestão desse projeto. O analista de projetos entrou recentemente na empresa, possuindo pouca experiência do negócio, apesar de ter 11 anos de experiência conduzindo projetos. Já o analista de CRM, embora esteja trabalhando há 10 anos nessa empresa, possuindo experiência na área de negócio demandante (banco), esse projeto foi o primeiro como papel de PO, contudo teve um acompanhamento de um PO mais experiente.

Alguns projetos foram finalizados e outros ainda precisam ser executados para migrar os antigos sistemas CRM para um único, mais moderno e líder de mercado, divididos em módulos para diversas áreas, sendo as principais: consórcio, serviço de atendimento ao cliente do consórcio, tele vendas, marketing e corretora de seguros. Antes dessas implantações, a empresa passava por dificuldades ao obter a visão 360 graus do cliente, necessária para obter o

conhecimento dos comportamentos e desejos desses clientes, permitindo em interações futuras, satisfazer suas expectativas de forma eficiente (Marques, V., 2022).



Figura 5. Roadmap de migração e implantação do sistema CRM.
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Várias áreas ainda precisam fazer a migração de acordo com o *roadmap* aprovado pelas diretorias, como ilustra a Figura 5, estando em linha com a estratégia da empresa de modernizar suas operações e assim, aumentando a carteira de clientes. Uma dessas áreas é o banco e o primeiro projeto aprovado para implantação é o módulo de cadastro, onde o objetivo é melhorar a jornada do cliente personalizando a comunicação de acordo com as necessidades a partir da visão 360 graus.

4. Contexto do projeto

Nesse tópico serão apresentadas as características da organização e do projeto de migração do sistema CRM no banco. A Tabela 2 destaca as principais características apontadas na avaliação do cenário atual e esperado com o projeto de migração de sistema CRM na organização.

4.1. Características da organização

A organização, objeto desse estudo iniciou sua história em 1949 com uma concessionária de caminhões no interior do estado de São Paulo. Em 1960 criou a modalidade de consórcios de caminhões, até então inexistente no Brasil. A partir da década de 70, a organização expandiu seus negócios para os demais estados do país com a criação da corretora de seguros, vendas de máquinas agrícolas, concessionárias de automóveis e incorporadora imobiliária. Nos anos 2000, o banco e a locadora de veículos foram criados.

Atualmente a organização conta com cerca de 4 mil colaboradores e possui registro de emissor categoria A na Comissões de Valores Mobiliários (CVM) sendo listada no segmento básico da B3 S.A – Brasil, Bolsa & Balcão (B3). No primeiro trimestre de 2023, a organização manteve o crescimento dos negócios gerados, alcançando a marca de R\$ 3,8 bilhões de negócios gerados, um aumento de 14,4% em relação ao mesmo período do ano anterior, puxada pelos

serviços financeiros que apresentaram crescimento acima de dois dígitos em todos os produtos, apesar do cenário de desaceleração da atividade econômica e do mercado de crédito (COPOM, 2023).

4.2. Características do projeto

Os projetos estratégicos da organização, incluindo o projeto objeto desse estudo, para serem aprovados, precisam passar por uma série de avaliações da diretoria e do conselho. O material submetido para aprovação desses projetos está sucintamente descrito na Tabela 2, onde foram listados os problemas atuais e a resolução esperada após a migração do novo sistema CRM.

O projeto desse relato se trata de uma implantação de um sistema CRM para auxiliar e melhorar a operação de televendas do banco junto a outro sistema diferente já em funcionamento. O propósito é trabalhar os *leads* (contatos de possíveis clientes) do banco no CRM, replicando o cadastro para o sistema legado e para o MDM (*master data management*) da empresa. Com isso, a informação desse possível cliente ficaria centralizada e atualizada para outras áreas de negócio da empresa, enquanto a visão 360 desse *lead* seria trabalhada dentro do sistema CRM, com a construção de sua jornada adequada.

A equipe foi selecionada pela gerência da TI e da área de CRM de acordo com a disponibilidade logo após a liberação do orçamento aprovado. Essa equipe foi composta por: (a) analista de projetos (SM); (b) analista de CRM (PO); (c) time de desenvolvimento composto por 3 profissionais entre desenvolvedor, arquiteto e analista funcional. Somente o time de desenvolvimento foi escolhido com as *skills* técnicas apropriadas de acordo com a tecnologia do CRM envolvido. O analista de projeto (SM) não conhecia o negócio e o analista de CRM (PO) não tinha experiência como PO.

O time do projeto possui o *mindset* ágil e foi instruído para conduzir como tal, porém o cliente (colaboradores da área demandante – banco), não detinha essas *skills* gerando uma condução problemática do projeto. O PO precisava coletar as informações do cliente para construir as histórias de usuários, que devem ser abrangentes e muito detalhadas para ajudar o desenvolvedor a entender e compreender melhor os requisitos do sistema ajudando ainda mais com as estimativas (Akhtar, Bakhtawar & Akhtar, 2022) e, assim, construir o *backlog* do produto. Apesar da inexperiência do PO, um outro profissional o acompanhava *part-time* auxiliando nas técnicas, porém de forma insuficiente, gerando a construção de um *backlog*, mais tarde definido pelo cliente como incorreto. O cliente aguardava uma declaração de escopo, cronograma, e queria acompanhar o custo do projeto. O analista de projeto não trabalhou com essa abordagem de gestão tradicional, gerando uma insatisfação dentro da empresa. Como não foi planejado uma estrutura organizacional de projetos e nem uma matriz de responsabilidades, esse problema foi se arrastando até que o projeto foi pausado para ser revisto todo esse planejamento. Não havia um patrocinador claro definido, então os próprios líderes do time envolvido concordaram em pausar o projeto, após o período de 1 mês de construção de *backlog* e tentativa de execução de *sprints*.

Tabela 2

Avaliação de cenários para os projetos migração de sistema CRM

Contexto atual	Contexto esperado
Estrutura em forma de silos torna impossível visão 360 do cliente:	Visão 360 de todas as etapas do funil de vendas e ativação (navegação no site, geração do lead, conversão e retenção);

- Réguas de relacionamento não levam em consideração contatos do cliente com a central;
 - Gestão de leads não leva em consideração produtos que o cliente já possui;
 - Central não sabe quais as ofertas que o cliente recebeu;
 - Réguas de Relacionamento e Central não tem visibilidade da etapa em que o cliente está nos processos de aprovação e liberação do crédito;
 - Incapacidade de coordenar comunicação e ofertas por meio de múltiplos canais (Email, WhatsApp, SMS, Site, APP, *Outbound*);
- Complexidade associada ao fato de possuir múltiplos fornecedores:
- Dificuldade de integração das soluções e maiores custos associados ao maior esforço de time de TI;
 - Capacitação dos times de TI, CRM e atendimento;
- Custos de operação mais altos por perda de poder de barganha ao negociar separadamente com múltiplos fornecedores.

Capacidade de coordenação da comunicação e promoções por meio de todos os pontos de contato com o cliente (Email, WhatsApp, SMS, Site, APP, *Outbound*);

Maior facilidade para mensuração dos resultados das campanhas;

Preço de operação mais baixo;

Investimento na capacitação do time TI e CRM pelo novo fornecedor;

Ganho de produtividade dos times de TI, CRM e central de atendimento;

Maior agilidade para testar novas campanhas.

Fonte: Produzido pelo próprio autor.

5. Tipo de intervenção e mecanismos adotados

O projeto relatado neste estudo se encontra atualmente pausado e outro projeto do mesmo cliente foi priorizado no lugar. O novo projeto se baseia na implantação de um módulo do mesmo sistema CRM para suportar o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) do banco. Como a empresa se encontra com os investimentos retidos, nenhuma contratação adicional foi aprovada, precisando executar todos os projetos com os recursos existentes. Com isso, os gerentes das áreas alocaram os recursos disponíveis com um novo especialista de projetos para conduzir esse novo projeto. O problema relatado no projeto anterior foi discutido e a intervenção proposta foi de que esse novo projeto precisaria ter uma abordagem diferente da adotada anteriormente, tendo em vista o perfil do cliente e do projeto.

Foram criadas as documentações detalhando a estrutura organizacional do projeto e a matriz de responsabilidades para divulgação aos *stakeholders*. Esses documentos são necessários para divulgação, de forma institucional, o correto direcionamento de papéis e seus responsáveis no âmbito do projeto.

A abordagem de gestão escolhida foi a gestão tradicional de projetos, em que o modelo *Waterfall* (Cascata) é amplamente utilizado. Nos modelos *Waterfall*, cada fase tem um ponto inicial e um ponto final pré-determinados e entregas definidas com precisão. Em determinados marcos e no final de cada fase, os documentos de planejamento do projeto são aprovados (Diem, G., 2021).

O projeto está atualmente na fase de planejamento, com o time de desenvolvimento fazendo a estimativa de esforço dos requisitos para a montagem do cronograma. A documentação do escopo já foi criada e aprovada pelo cliente.

6. Resultados obtidos e análise

A estrutura organizacional do projeto foi planejada e a equipe adotou um misto das estruturas matricial e projetizada, em que se destacam as características de foco no projeto, objetivos mais claros e a máxima utilização de recursos escassos. Essas definições são importantes para que o time saiba, oficialmente, onde concentrar os esforços para atingir os objetivos do projeto.

A matriz de responsabilidades de comunicações foi criada para garantir: (1) quem tem a responsabilidade de enviar, (2) quais tipos de comunicações, (3) para quem devem ser enviadas, e, (4) sua periodicidade, eliminando os problemas de comunicação e falta de *status report*, com isso impedimentos foram resolvidos de imediato. Além disso, a matriz de atribuição de responsabilidade foi criada para direcionar cada atividade do escopo ao seu respectivo responsável e seu grau de atribuição (deve ser consultado, aprovador, especialista responsável e decisão gerencial), eliminando conflitos entre as equipes.

Fato é que houve um maior esforço na fase de planejamento, no entanto, o escopo desse novo projeto foi construído com mais detalhes e o nível de compreensão dos analistas do cliente aumentou de forma significativa, e, somando com a criação e divulgação do planejamento da estrutura organizacional do projeto e a matriz de responsabilidade, os resultados que estão sendo obtidos pautam-se em uma maior sinergia do time, executando de forma assertiva a criação dos requisitos do escopo, atendendo as expectativas do cliente.

Apesar do projeto ainda estar em sua fase de planejamento, espera-se que em fases posteriores, essa sinergia e comprometimento do time se mantenham, respeitando e seguindo o que foi planejado para a estrutura organizacional do projeto e matriz de responsabilidade. Até o momento, os times não relataram ocorrências de problemas durante a execução de suas atividades.

Esse relato técnico permite auxiliar as organizações na obtenção de mais visibilidade para solucionar problemas de comunicação e transparência nas equipes de projetos, permitindo o melhor direcionamento dos *stakeholders* fazendo-os que conheçam os responsáveis em uma estrutura organizacional do projeto. A construção dessa estrutura, relacionada com a matriz de responsabilidade é uma prática que requer um planejamento dos líderes do projeto em comum acordo com a alta administração para que, segundo Verma, V. (1996), o projeto tenha seus objetivos alcançados em um ambiente com a máxima interação dos indivíduos com o mínimo de conflitos destrutivos.

7. Conclusão

Esse trabalho teve como objetivo relatar a adoção de práticas da área de Recursos Humanos, uma das áreas de conhecimento do PMBOK (PMI, 2021), necessárias para estabelecer diretrizes e contribuir para o gerenciamento de projetos, planejando a estrutura organizacional do projeto e criando a matriz de responsabilidades. Esse relato pautou-se nas dificuldades enfrentadas em um projeto com uma abordagem de gestão inapropriada proveniente de uma comunicação sem canais definidos, relações de trabalho com superiores, subordinados e colegas sem uma formalização de papéis e responsabilidades, gerando desconforto com o cliente. Após a implementação dessas práticas em um novo projeto, a

organização colhe os benefícios com a comunicação clara e os responsáveis com seus respectivos papéis definidos, aprimorando a disciplina de gestão de projetos na organização.

Com base na limitação deste relato técnico, sugere-se para futuros estudos a manutenção do PMO atual ou até mesmo a criação de um novo PMO para definir e centralizar as políticas da disciplina de gerenciamento de projetos dentro da organização (Müller et al., 2013), facilitando e agilizando a tomada de decisões pelos profissionais de projetos.

8. Referências

- Adashev A.U., & Ismoilov A.M. (2021). *The importance of organizational structure in small business management* [A importância da estrutura organizacional em pequenos negócios]. *Экономика и социум*, (2-1 (81)), 21-26. <https://cyberleninka.ru/article/n/the-importance-of-organizational-structure-in-small-business-management>
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). *Organizational structure* [Estrutura organizacional]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Akhtar, A., Bakhtawar, B., & Akhtar, S. (2022). *Extreme programming vs SCRUM: A Comparison of agile models* [Extreme programming vs SCRUM: Uma comparação de modelos ágeis]. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, 2(2). <https://doi.org/10.54489/ijtim.v2i2.77>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* [Mudando a cultura organizacional: Trabalho de mudança cultural em andamento]. Routledge.
- Baumotte, A. C. T. (2015). *Gerenciamento de pessoas em projetos*. (pp. 56-58). Editora FGV.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). *Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica*. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>
- Bonato, S. V., Silva, C. C. D. C. D., Pereira Junior, E. F. Z., Czarneski, F. R. C., & Ribeiro, L. M. (2020). *Public project management office characterization for a brazilian university* [Escritório de gerenciamento de projetos públicos: Caracterização para uma universidade brasileira]. <http://repositorio.furg.br/handle/1/9285>
- Bowen, G. A. (2009). *Document analysis as a qualitative research method* [A análise documental como método de pesquisa qualitativa]. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- COPOM. (2023). *Atas do Comitê de Política Monetária*. Copom. <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/atascopom/22032023>.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). *The qualitative research interviews* [As entrevistas de pesquisa qualitativa]. *Medical education*, 40(4), 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

- Diem, G. (2021). *Agile and traditional project management: comparing agile, traditional and hybrid project management practices* [Gerenciamento de projetos ágil e tradicional: comparando práticas de gerenciamento de projetos ágeis, tradicionais e híbridos]. (Doctoral dissertation, Heriot-Watt University). <http://hdl.handle.net/10399/4425>
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). *Digital transformation challenges* [Desafios da transformação digital]. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>
- Kerzner, H. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* [Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle]. (11th Ed., pp. 223-243). John Wiley & Sons.
- Marques, V. (2022). *Marketing Digital de A a Z*. (3^a Ed., pp. 25). Digital 360.
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021, jul./dez.). Editorial. *Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional*. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC, São Paulo, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). *A relational typology of project management offices* [Uma Tipologia Relacional de Escritórios de Gerenciamento de Projetos]. *Project Management Journal*, 44(1), 59-76. <https://doi.org/10.1002/pmj.21>
- PMI, 2021. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* [Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)]. (7th Ed.). Project Management Institute, Newtown Square, PA.
- Verma, V. (1997, January). *The human aspects of project management - managing the project team* [Os aspectos humanos do gerenciamento de projetos - gerenciando a equipe do projeto]. (3rd Vol.). Project Management Institute.
- Verma, V. (1996, January). *The human aspects of project management: human resource skills for the project manager* [Os aspectos humanos do gerenciamento de projetos: habilidades de recursos humanos para o gerente de projetos]. (2nd Vol.). Project Management Institute.
- Verma, V. (1995, January). *The human aspects of project management: organizing projects for success* [Os aspectos humanos do gerenciamento de projetos: organizando projetos para o sucesso]. (1st Vol.). Project Management Institute.
- Wohllebe, A. (2021). *Scrum as an Agile Method for Strategic Organizational Learning in Digital Enterprise Transformation: Applying the Four Elements of Organizational Learning* [Scrum como um método ágil para aprendizado organizacional estratégico na transformação empresarial digital: aplicando os quatro elementos do aprendizado organizacional]. In *Disruptive technology and digital transformation for business and government* (pp. 24-42). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8583-2.ch002>