

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS**

**v. 2**

**Marcelo Foresti de Matheus Cota**

**Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano**

**SÃO PAULO**

**2011**

Prof. Dr. João Grandino Rodas

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**MARCELO FORESTI DE MATHEUS COTA**

**A INFLUÊNCIA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS**

**v. 2**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano**

SÃO PAULO

2011



## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Cota, Marcelo Foresti de Matheus

A influência do escritório de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de competências do gerente do projeto/ Marcelo Foresti de Matheus

Cota. -- São Paulo, 2011.

2 v.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Antonio Cesar Amaru Maximiano.

1. Administração de projetos 2. Competência profissional 3. Desenvolvimento profissional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,

## SUMÁRIO DO VOLUME 2

<b>TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO 1.....</b>	<b>2</b>
1.1 ENTREVISTA 1 – MARLENE (GERENTE DE PROJETO) .....	2
1.2 ENTREVISTA 2 – MÁRCIO (GERENTE DO EGP) .....	12
1.3 ENTREVISTA 3 – ROBERTO (GERENTE DE PROJETOS) .....	20
1.4 ENTREVISTA 4 – CARLOS (GERENTE DE PROJETOS).....	26
1.5 ENTREVISTA 5 – PAULO (PROFISSIONAL DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS) .....	32
1.6 ENTREVISTA 6 – PEDRO (GERENTE DE PROJETOS).....	39
<b>TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO 2.....</b>	<b>45</b>
2.1 ENTREVISTA 1 – MARIA (GERENTE1 DE EGP CORPORATIVO).....	45
2.2 ENTREVISTA 2 – JOÃO (GERENTE2 DO EGP CORPORATIVO) .....	54
2.3 ENTREVISTA 3 – ROBERTO (ESPECIALISTA DO EGP CORPORATIVO) .....	62
2.4 ENTREVISTA 4 – BERNARDO (GERENTE DE PROJETO).....	69
2.5 ENTREVISTA 5 – FELIPE (GERENTE DE PROJETO).....	81
2.6 ENTREVISTA 6 – FLÁVIO (GERENTE DE PROJETO) .....	88
2.7 ENTREVISTA 7 – GUSTAVO (GERENTE DE PROJETO).....	94
2.8 ENTREVISTA 8 – RODRIGO (GERENTE DE PROJETO) .....	105
<b>TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO 3.....</b>	<b>115</b>
3.1 ENTREVISTA 1 – PEDRO (GERENTE DE EGP CORPORATIVO) .....	115
3.2 ENTREVISTA 2 – FRANCISCO (GERENTE DE EGP SETORIAL) .....	123
3.3 ENTREVISTA 3 – JACIMAR (GERENTE DE EGP SETORIAL) .....	134
3.4 ENTREVISTA 4 – ANTÔNIO (GERENTE DE PROJETOS).....	145
3.5 ENTREVISTA 5 – ANDRÉ (GERENTE DE PROJETOS) .....	151
3.6 ENTREVISTA 6 – RUBENS (GERENTE DE PROJETOS).....	158

## TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO 1

### 1.1 Entrevista 1 – Marlene (Gerente de Projeto)

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47

**Marcelo:** - Obrigado, Marlene. Vou então fazer algumas perguntas a você. Primeiro: entendo que você é preocupada com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos. Fale um pouco mais sobre isso.

**Marlene:** - Preocupada assim... Desenvolvimento tanto no sentido de capacitação quanto com o desenvolvimento da carreira, não é?

**Marcelo:** - Isso!

**Marlene:** - Realmente assim: depois que eu assumi a Gerência de Projetos como profissão e não como uma oportunidade, alguma coisa que eu vou fazer aqui enquanto não estou fazendo nada... Alguma coisa assim meio que passageira... Depois que eu assumi isso como carreira, como profissão, (a carreira de Gerente de Projetos) e não como uma ferramenta para desenvolver outro trabalho que eu faço; **depois que eu realmente assumi isso eu tenho essa preocupação, essa visão da Gerência de Projetos como carreira.**

Então, a pergunta “Fale mais sobre isso”... É mais nesse sentido, o que você faz pra isso? Ou...?

**Marcelo:** - Sim, é... **O que faz você se motivar a se desenvolver em Gerenciamento de Projetos...** Você falou que optou como carreira. O que te motiva a se desenvolver? Você falou em capacitação... Depois a gente vai perguntar a você os meios, mas o que te motiva?

**Marlene:** - É a profissão, ou é a carreira ou é a função que faz com que você seja **promotor de mudanças.** Acho que tem a ver com o meu perfil. Então, o que me motiva? A minha razão, aquilo que me motiva enquanto pessoa é que **eu gosto de mudança, gosto do novo, gosto de inovação.** E gosto de liderar esse processo. Eu gosto de participar, mas participar às vezes para mim é até pouco. **Eu gosto mesmo é de liderar o processo de mudança.**

Nesta semana mesmo nós estamos participando de um programa de desenvolvimento de competências gerenciais para gerentes do banco, para gestores de equipes do Banco Central. E você faz lá uma análise de perfil, muito parecida com aquela análise de negociação que tem o perfil do analítico, o apoiador, o catalisador e o controlador. É um pouco parecido com aquilo: divide nos quadrantes, tem vários perfis e tem lá um que é o do **experimental.** O experimental é aquela pessoa que é voltada para a inovação, pra mudança, pra projeto... Ele compra a idéia muito facilmente.

**Marcelo:** - E você se encaixou lá?

**Marlene:** - Eu me encaixei lá, até demais, muito forte, até exageradamente em relação aos demais quadrantes, porque a idéia é buscar um equilíbrio. Isso um pouco como que validou, ratificou a minha **natureza de inovador, natureza de gestor de mudanças.** Eu sempre tive isso comigo e aí busquei um curso de graduação que foi a Economia, que eu acho que ela privilegia as pessoas com um perfil mais analítico, que calcula, que... E eu não era muito feliz. Eu tinha feito o curso razoavelmente, mas não estava feliz em lidar com números, com estatísticas, que na verdade era um observador. O analista é um observador e eu não gosto de

48 estar na posição de observar, mas na de ação, de estar atuando... Ao invés de estar na platéia,  
49 **eu gosto mais de movimentar a cena.**

50

51 **Marcelo:** - Se isto te entusiasma, como dá pra ver, quais as formas, as maneiras que você tem  
52 para se desenvolver enquanto profissional?

53

54 **Marlene:** - Eu acho assim: **eu muito aprendo fazendo. Eu estou sempre refletindo sobre o**  
55 **que eu faço.** Acho que esta coisa tem muito de **o que a gente faz tem muito de como a**  
56 **gente aprende.** Tem essas teorias de que as pessoas aprendem conforme elas... Tem uns que  
57 são mais ouvintes, outro mais observador... **O meu jeito de aprender é fazer com as mãos e**  
58 **refletindo sobre mim.** É a primeira coisa que me veio à cabeça. Certamente que eu procuro  
59 cursos, eventos mesmo de capacitação, procuro avaliar os meus *gaps*. Por exemplo, “Ah! Eu  
60 não fui muito confortável naquela situação de análise de risco, em gerenciar o processo de  
61 planejamento de análise de risco”. Então, eu procuro uma capacitação, uma...

62

63 Então, eu acho que a capacitação é uma coisa natural, digamos assim, no comportamento  
64 básico eu procuro uma capacitação. Eu não me sinto confortável quando eu olho no final do  
65 ano e penso assim: “*puxa, treinei pouco, participei de poucos cursos, fui a poucos*  
66 *seminários...*” Seminários, congressos para mim são importantíssimos! Ele é até mais  
67 importante que um curso. Porque, no seminário é assim: as coisas desfilam mais rápidas, eu  
68 não tenho muita paciência para ir ao detalhe, e eles estão sempre provocando em mim uma  
69 reflexão sobre aquilo... Depois eu vou sozinha e estudo. Então, o congresso é importante  
70 porque: “*Ah, alguém fez isso. Legal, não tinha pensado nisso*”. E eu volto de muitos dos  
71 congressos já querendo aplicar e aprender já fazendo aquilo. Então, eu acho que **como eu**  
72 **aprendo tem a ver um pouco com a minha ansiedade em aplicar o que eu aprendi.**

73

74 Eu acho que é isso: congresso, eventos de capacitação e o aprender fazendo. E o **aprender**  
75 **fazendo tem muito da união das pessoas, olhando como é o comportamento das pessoas,**  
76 **das equipes, os patrocinadores e como elas se relacionam com o projeto, com aquele**  
77 **trabalho que você está fazendo. Também aprendo muito olhando o outro: como e**  
78 **porque ele está falando isso, “me explica melhor aquilo...”.**

79

80 Por exemplo: agora, no começo da sua apresentação eu já estava procurando aprender alguma  
81 coisa do que você estava falando, da metodologia... E é assim no meu dia a dia também. Era  
82 isso que você queria saber?

83

84 **Marcelo:** - Legal, legal! Era isso: **eu queria saber as formas que aparecem na sua mente**  
85 **quando você pensa nisso.** Você me disse várias. Depois eu te dou um feedback sobre isso.  
86 Onde é que você procura informação? Você me disse que vai a congressos, seminários,  
87 cursos.... Mas aonde você vai buscar? Nos sites, em alguma comunidade... Quais são as  
88 fontes?

89

90 **Marlene:** - A minha principal fonte é a **leitura.** Periódicos, aquela revista MundoPM, eu acho  
91 que é a melhor maneira para você estar se oxigenando. Esta semana mesmo eu estava lendo  
92 uma matéria sobre **alvos dinâmicos...gerenciando objetivos que mudam.** Eu pensei: nunca  
93 tido ouvido essa expressão (tanto que agora nem me lembro exatamente qual é o termo); e aí  
94 vou lá e descubro que tem um monte de conhecimento sobre isso, tem teorias, tem gente  
95 trabalhando nisso, etc. e tal...Então, essa é uma fonte.

96

97 A outra são os congressos mesmo, nos encontros promovidos pelo PMI, nos congressos do  
98 PMI, nos diversos encontros que tem por aí. Aí é onde eu me informo. Sites não. Não vou  
99 atrás de treinamento em site, não.

100

101 **Marcelo:** - Então ta bom. E assim: pense numa **competência**... Você até citou um exemplo  
102 em que você teve dúvidas sobre um projeto sobre riscos, não se sentiu bem... Eu queria que  
103 você me citasse uma (pode ser esta ou outra), em que você se desenvolveu, que você sentiu  
104 um impacto sobre isso, sentiu a necessidade de desenvolver isso, se desenvolveu, e aí eu  
105 gostaria de saber de que forma se deu isso, e se você percebeu uma necessidade de se  
106 desenvolver numa determinada competência, e se valeu a pena a necessidade de avançar  
107 numa competência.

108

109 **Marlene:** - A primeira que me ocorreu vem até fora da Gerência de Projetos, nas práticas.  
110 Vem relacionada ao projeto que eu estou gerenciando que é o de **cadastro**. Eu senti a  
111 necessidade de ter mais o conhecimento de negócios, a **gestão de informações cadastrais**.  
112 *“Puxa! Eu não sei nada sobre isso, principalmente o que é novo nisso”*. Uma vez que o  
113 objetivo do projeto é implementar uma forma inovadora de gerir o cadastro eu me sentia  
114 muito desconfortável quando eu dizia: *“nós vamos trazer um modelo inovador”*, e aí eu não  
115 tinha o exemplo, alguma coisa que apoiasse aquela minha frase. Ninguém perguntava, mas eu  
116 sentia vontade de dizer *“esse modelo inovador é mais ou menos assim, ele tem um novo  
117 conceito de gestão de informações cadastrais”*. E eu ficava ali...

118

119 Então, na **questão gerencial** eu percebia a necessidade de, naquele papel do gerente de  
120 influenciar, de passar a visão para a equipe, a visão do patrocinador, de influenciar o  
121 patrocinador, de se comunicar, de motivar as pessoas para aquela coisa, faltavam argumentos  
122 pra mim. Então eu fui buscar esse **desenvolvimento na Internet, pesquisar sobre gestão de  
123 cadastro** e também queria **ouvir pessoas**. Porque, **a leitura nunca é suficiente pra mim**.  
124 Então eu descobri quem estavam dando palestras sobre isso. Descobri que tem um curso na  
125 UNB, e tem um professor que dá um seminário sobre isso. Eu resolvi frequentar esses  
126 seminários para entender um pouco mais sobre isso e depois eu descobri que tem algumas  
127 palestras que esse grupo da UNB estava dando aqui em Brasília em curso da Ciência da  
128 Informação, e, na Internet encontrei alguns artigos sobre conceito de cadastro federado, sobre  
129 gestão cadastral, gestão integrada. E comecei a ler sobre isso. O primeiro exemplo que me  
130 ocorreu foi sobre isso: da gestão de **informações de negócios** para o projeto que eu estava  
131 gerenciando.

132

133 Dentro da competência gerencial mesmo a parte de **negociação**. Eu percebia que **tinha que  
134 melhorar essa questão da negociação**. Todo curso que tem negociação aqui dentro do banco  
135 eu estou no meio. E o próprio (DEGECS)\* eu já repeti umas duas ou três vezes, porque ele é  
136 dinâmico, ele não é uma coisa que tem lá uma teoria, são exemplos práticos de negociação.  
137 Depois, **eu achei tão interessantes essas práticas que eu resolvi incluir lá nas minhas  
138 aulas**, que eu dou na Universidade e eu montei uma dinâmica, dentro do meu curso, que é  
139 **“Ética e responsabilidade profissional”**, e foi muito bom! Foi um dos melhores conteúdos  
140 que eu incluí no curso foi esse, uma das melhores dinâmicas que eu incluí foi essa. Eu  
141 realmente potencializei, digamos, uma competência, que é a negociação, a ponto de eu achar  
142 hoje que eu não sou uma excelente negociadora, mas que eu melhorei, e **me sinto mais  
143 confortável a ponto de eu poder transmitir isso, lá mais adiante, no meu curso, a  
144 “Responsabilidade Profissional do Gerente de Projetos”**.

145



146 **Marcelo:** - Perfeito. Essa pergunta seis, eu quero mudar ela um pouco porque você já falou.  
147 Você acha que essas competências... Esse lado não técnico, você já citou um, a negociação, é  
148 alguma coisa que você qualifica como **foco de maior procura para o seu desenvolvimento**  
149 **do que as questões técnicas, ou você acha que as questões técnicas te atraem mais?** Você  
150 sente mais necessidade de hoje, por exemplo, estudar mais a fundo **correntes críticas**, ou  
151 coisas assim, ou você prefere se desenvolver mais nesse lado não técnico, desenvolver mais  
152 os seus comportamentos, suas atitudes...

153

154 **Marlene:** - **Eu acho que os dois.** Às vezes, em determinados momentos você pende mais  
155 para um lado. Eu estou sempre refletindo: **qual é o papel do gerente de projetos?** Eu estou  
156 sempre pensando sobre isso e **até o momento (eu me considero um pouco uma**  
157 **metamorfose ambulante) eu acho que acaba sendo meio que equilibrado.** Por exemplo:  
158 **no projeto que eu estou gerenciando, a maior parte dele exigiu uma competência não**  
159 **técnica.** Era um momento de **iniciação do projeto**, ninguém queria um projeto complicado,  
160 era muito de motivar, de trazer todo mundo, de convencimento das pessoas, de repetir dez  
161 vezes o mesmo raciocínio. Então era um momento em que, se você me perguntasse alguma  
162 coisa eu diria que 90% do gerente era uma competência (não técnica).

163

164 Mas, no momento em que eu estou no **outro projeto**, que era de **execução**, eu percebo uma  
165 coisa, que eu estou achando até chata, **de controle de execução:** controle do cronograma,  
166 controle do tempo, dos custos, de operar ferramentas, do quanto foi gasto... E eu estou  
167 achando até chato porque eu me desenvolvi tanto do lado não-técnico que essa coisa mais  
168 técnica de fazer cálculos, etc. eu esqueci um pouco. **E hoje eu percebo que até exagerei e**  
169 **agora tenho que voltar.**

170

171 E essa coisa do controlador, do gerente controlador precisa estar presente: do cara das metas,  
172 do cara das metas, do que vê os números, precisa estar mais presente na minha esfera de  
173 trabalho e competência. É o equilíbrio.

174

175 **Marcelo:** - É o equilíbrio. Vamos para o oito. **Com quem você conversa sobre o seu**  
176 **desenvolvimento de competências, do seu desenvolvimento profissional?**

177

178 **Marlene:** - Boa pergunta... Às vezes com o **gerente de projeto que atua comigo**, com **meus**  
179 **pares na consultoria na qual eu trabalho**, um pouco com a **coordenadora do escritório de**  
180 **projeto**, mas eu acho que é muito mais por conta da proximidade física e pela amizade e  
181 menos pelo papel.

182

183 Não sei... estou pensando... Seria isso. Com o **gerente de projetos** e com alguns **coaches** que  
184 eu tenho, que até já foram meus chefes, que até criaram a área aqui, agora estão em outras  
185 áreas. E de vez em quando eu me sinto meio querendo conversar, desabafar e até compartilhar  
186 bons momentos a gente marca um almoço e vai conversar especificamente sobre isso.

187

188 **Marcelo:** - Fale um pouco mais sobre isso: você disse **conversar e pedir orientação de**  
189 **pessoas mais experientes**, você tem um relacionamento (na verdade já tinha), se isso é uma  
190 coisa importante na sua vida profissional, se você se desenvolve também tendo mentores,  
191 coaches...

192

193 **Marlene:** - Muito, muito. **Sinto falta quando não tenho perto de mim esse papel.** Tanto é  
194 que, como eles estão ocupando outras áreas eu vou buscá-los lá fora, e, acho que eles têm  
195 duas coisas muito importantes que eles fazem – são várias - mas, eu destacaria a questão do

196 **conhecimento da cultura organizacional** (eles estão aqui há trinta anos)... Eles podem dizer:  
 197 “*esse diretor é mais assim, esse departamento é desse jeito...*” Como transitar dentro da  
 198 organização.

199  
 200 **Marcelo:** - Dicas para o **gerenciamento político**?

201  
 202 **Marlene:** - Exatamente! Eles têm essa coisa mais política, estratégica. E conhecem mesmo!  
 203 Eles estão aqui há trinta anos e sabem **como as coisas se movimentam dentro da nossa**  
 204 **cultura informal até.**

205  
 206 **Marcelo:** - Você percebe assim: **mais executivos**? Pessoas que têm um papel na alta direção e  
 207 eles são uma ponte importante na orientação do seu desenvolvimento?

208  
 209 **Marlene:** - De **orientação**. Eles orientam. Falam: “*esse caminho vai ser difícil, complicado*  
 210 *porque existem essas barreiras consolidadas...*” Às vezes eu tenho a pretensão ou a  
 211 motivação para quebrar algumas. **Eles até me incentivam: vai, tenta, mas pelo que eu**  
 212 **conheço...”. Eles têm também o papel de incentivar, não só de impor barreiras.**  
 213 Incentivam bastante as mudanças também. E contam também bastante **histórias deles**. E ficar  
 214 no papel de ouvinte, saber das histórias deles e ficar sabendo como eles realizam o trabalho  
 215 deles na esfera executiva, na esfera estratégica do banco também é importante para trazer para  
 216 o meu trabalho, mesmo que o meu seja mais tático. Eu não convivo com diretores, nem com  
 217 chefes de departamentos, acho que não tenho a função deles, **mas vendo as histórias deles**  
 218 **posso trazer essas histórias e pensar nelas, na minha esfera.**

219  
 220 **Marcelo:** - Legal. **Como é o seu relacionamento com o escritório de projetos?** Dê algum  
 221 exemplo positivo ou negativo desse relacionamento. Mais amplo: o seu relacionamento, você  
 222 sente apoio? Como é esse relacionamento? Você se sente auditada, cobrada, ajudada? Ou não  
 223 tem sido relevante? Tem sido mais positivo, negativo ou nulo? Ou é algo intermediário?

224  
 225 **Marlene:** - **O escritório de projetos pra mim é um serviço e como todo serviço depende**  
 226 **de quem está prestando o serviço.** As pessoas do escritório de projetos, elas têm que ter...  
 227 Eu sempre digo: **o trabalho de um escritório de projetos é um segundo olhar sobre o**  
 228 **projeto.** É um **segundo olhar** em termos de práticas de gerenciamento, de percepção de  
 229 conflitos, de riscos que não estão claros. É **um segundo olhar do gerente de projetos.** E a  
 230 esse segundo olhar se reflete em metodologias, em ferramentas, de coaching do gerente. A  
 231 questão do relacionamento depende muito de quem está lá, de quem está no contato com você  
 232 gerente. Quando você tem um escritório de projetos onde as pessoas têm **maturidade para**  
 233 **ser o seu segundo olhar**, tem conhecimento de práticas para ter esse segundo olhar, **a**  
 234 **riqueza é maior.**

235  
 236 A gente tem **altos e baixos nesse relacionamento com o escritório de projetos:** quando tem  
 237 alguém que tem essa maturidade ela te supre mais. Mas, em alguns momentos **eu já me senti**  
 238 **sendo coaching do escritório de projetos.**

239  
 240 Mas, eu acho que uma questão positiva é que **só o escritório de projetos estando presente já**  
 241 **é importante.** Agora eu vou até sair um pouco dessa questão da maturidade: se tiver  
 242 maturidade melhor, **mas mesmo com pouca maturidade para mim é importante.**

243  
 244 **Marcelo:** - Que tipo de influência ele teria nesse caso?

245

246 **Marlene:** - Ele tem uma **influência organizacional**. Ele diz assim: “*olha, há gerência de*  
247 *projeto pra essas pessoas, tem quem cuida dela*”. Ele valida a gerência de projetos. Espera-se  
248 que a presença seja marcante, maciça, super madura. Mas só a presença já justifica: **essa**  
249 **organização ou essa área lida com o gerenciamento de projetos de forma profissional,**  
250 **segue as boas práticas a ponto de ter um escritório de projeto, alguém que está olhando**  
251 **e está cuidando disso.**

252

253 **Marcelo:** - Especificamente na área do desenvolvimento de competências: o escritório te  
254 proporcionou alguma **oportunidade de desenvolvimento**, tem alguma influência positiva no  
255 seu desenvolvimento, ele cria algum espaço para isso, eventos, pressiona positivamente para  
256 isso...?

257

258 **Marlene:** - **Sim, ele tem uma influência: ele está voltado para as boas práticas e de tentar**  
259 **traduzir isso em treinamento, capacitação, workshops, enfim, reverter essas boas**  
260 **práticas para dentro da organização.**

261

262 **Marcelo:** - Existe promoção de oportunidades?

263

264 **Marlene:** - **Existe promoção de oportunidades de treinamento, de participação...** Eu acho  
265 que quando o escritório está se formando, se constituindo ele é muito ensimesmado, ele é  
266 muito voltado para crescer dentro dele mesmo, talvez por uma necessidade de desenvolver as  
267 pessoas do escritório. “*Ah! Vamos estudar como é essa história, vamos nos certificar...*” até  
268 se preparando para ir para fora, até ter um nível de conhecimento adequado para atuar. Então,  
269 dependendo do momento você vai ver o escritório querendo se desenvolver para si mesmo e  
270 num outro momento já estará pensando no gerente de projetos, já pensando no que seria o  
271 cliente dele, um dos clientes dele.

272

273 No meu relacionamento com o meu atual escritório a gente já está pensando em desenvolver o  
274 gerente também, pensando pro gerente. Ele já passou da fase de pensar pra si mesmo. Embora  
275 eles ainda busquem lá se conhecer, em novos conhecimentos eles já estão com serviços  
276 prestados pro gerente, de competências... Tem gerentes que eles acham que não se  
277 comunicam tão bem, então eles estão buscando fundamentos em comunicação, outros que  
278 buscam um pouco mais de reforço da metodologia...

279

280 **Marcelo:** - Está ótima a sua resposta em relação a isso, mas qual seria, se desse pra imaginar  
281 o **ideal de um escritório** (essa pergunta não está aqui), **que pudesse ajudar no seu**  
282 **desenvolvimento**. Como seria um escritório que poderia ajudar no seu desenvolvimento? Que  
283 tipo de coisas ele faria, como você gostaria que fosse um escritório que te apoiasse no seu  
284 desenvolvimento?

285

286 **Marlene:** - Ele faria um **coaching...** No projeto, mas muito também voltado para o gerente.

287

288 **Marcelo:** - Pro seu desenvolvimento?

289

290 **Marlene:** - Pro seu desenvolvimento. Ele está ali numa reunião – um exemplo para ilustrar o  
291 que eu estou falando – ele está ali naquela reunião junto com você; ele está ali anotando e  
292 pensando assim: “*alguém falou que parte do escopo não está bem clara*”. O gerente está ali,  
293 comandando, anotando e pensando em talvez rever o escopo, pensar no escopo, pensar uma  
294 forma de clarear o escopo, que questões são essas que não estão bem claras. No final da  
295 reunião chegar para o gerente de projetos e dizer: “*olha, eu percebi que as pessoas não estão*

296 *entendo com muita clareza, o que vai ser esse produto aqui, acho que é importante a gente*  
 297 *detalhar melhor, definir melhor, talvez fazer um documento de descrição de escopo mais*  
 298 *claro, mais detalhado”. Isso é com relação ao projeto.* Eu acho que ele tem esse papel.  
 299

300 Mas, ele também tem o papel, no gerente de projeto, de dizer assim: “*eu percebi que quando*  
 301 *a pessoa falou que o escopo não estava claro você foi logo defensivo e reativo e não procurou*  
 302 *explorar a questão”.* Ali ele está preocupado com o **papel do gerente atuando naquela**  
 303 **situação.** É um **outro coaching.** Do exercício da conduta do gerente. Uma coisa é ele estar  
 304 focado no projeto, outra ele estar focado no gerente. Ali ele poderia ter dito que o gerente  
 305 precisava ter ouvido mais, ter deixado as pessoas falarem, anotado e ficar de pensar um pouco  
 306 mais... Você foi reativo demais e perdeu a oportunidade de aproximar das pessoas que estão  
 307 distantes, que não estão interessadas no projeto. Ali ele tem uma função mais ombro a ombro  
 308 com o gerente de projeto. **O escritório de projetos ideal é aquele que está ombro a ombro**  
 309 **com o gerente de projetos e que pode fazer o coaching nele e também no projeto, e aí,**  
 310 **boas práticas e tal...**  
 311

312 Um **terceiro elemento** do escritório de projetos que eu acho importante é quando ele faz o  
 313 papel da **ligação dos projetos com a parte executiva.** Eu acho que esse é o **escritório de**  
 314 **projetos ideal.** Se ele for muito operacional, só trabalhando no projeto, alguém tem que fazer  
 315 essa ressonância com a parte estratégica, senão o projeto fica muito órfão do caminho  
 316 organizacional. Quando ele faz essa ponte ele está, de certa forma, ajudando o gerente,  
 317 colocando o projeto no lugar que deve ter com os executivos. Eu acho que ele também deve  
 318 ter esse papel.  
 319

320 **Marcelo:** - Que tipos de desafios você vivencia... Desafios tipo assim: alguma coisa te impede  
 321 de se envolver mais (você me parece uma pessoa que se envolve muito), tem alguma coisa  
 322 que te freia, te limita... O tempo, falta de orçamento... Você se sente limitada ou não?  
 323

324 **Marlene:** - Não, não... Eu acho que o tempo, um pouco...  
 325

326 **Marcelo:** - Você consegue se encaixar...  
 327

328 **Marlene:** - Consigo me encaixar. Eu poderia me desenvolver mais, a gente sempre pode.  
 329 Consigo achar tempo para esse desenvolvimento...  
 330

331 **Marcelo:** - O fato de você **gostar de aprender, executar e aprender** já te supre.  
 332

333 **Marlene:** - Sim. Mas, dentro da organização, como a gente tem as **questões burocráticas,** os  
 334 formalismos, isso poderia ser sim um **fator de restrição.** Muitas vezes a gente vê uma  
 335 oportunidade, mas pensa: “*Pôxa! Vai ter que passar por fulano, beltrano...*” É isso, a própria  
 336 burocracia. É que é assim, sei lá, um processo organizacional. Mas eu acho que não é nada  
 337 assim... É só pra fazer constar aqui alguma restrição aqui, mas...  
 338

339 **Marcelo:** - OK. Agora, pra fechar: o que mais você poderia compartilhar sobre o seu  
 340 desenvolvimento... Agora me veio à mente: **coisas que você gostaria de fazer e não fez**  
 341 **ainda...**  
 342

343 **Marlene:** - Por exemplo, um **mestrado.** Eu sempre escolhi treinamentos que me  
 344 proporcionassem continuar trabalhando. Porque talvez, o mestrado e o doutorado me dão uma  
 345 **visão acadêmica demais do processo de aprendizado que eu acho que não iria**

346 **aproveitar no meu trabalho prático.** Não, não é que eu ache que não vou aproveitar (está  
347 demais isso), mas seria assim: é muito acadêmico isso, eu quero ser mais pé no chão e ir  
348 aplicando, aplicando...Eu sempre procurei MBAs porque eu estudo aqui e aplico ali. Essa era  
349 uma visão que eu tinha.

350

351 Hoje, talvez... O que eu faria agora? Estou pensando em **procurar um mestrado**; parar de  
352 fazer e acontecer, e estudar. E ver lá na frente ver no que vai dar. Mas, **me permitir essa**  
353 **nova forma de aprendizado, esse novo movimento.** Que era um movimento que eu não  
354 tinha, não priorizava: eu queria estar aqui, botando a mão na massa. Estou pensando  
355 seriamente. O que é que o mestrado vai me trazer? Vai me dar a oportunidade de, exatamente  
356 **não aplicar, de só refletir, de só observar.** Com certeza eu vou voltar e aplicar, mas não vou  
357 precisar ter essa busca imediata. Eu vou ter a oportunidade de **mergulhar no conhecimento.**  
358 Qual seria mais uma forma de buscar o desenvolvimento? Mergulhar mais no conhecimento.  
359 **Às vezes eu me sinto muito superficial:** eu leio muito, leio rápido para logo sair fazendo. É  
360 um desenvolvimento que eu acho que vale a pena eu fazer agora. Vai ser bom porque vai ser  
361 um mergulho no conhecimento com várias histórias vividas até para eu refletir sobre aquilo  
362 que eu já vivi.

363

364 Acho que é isso, a questão do desenvolvimento.

365

366 E aí eu tenho vontade de **fazer algumas pesquisas.** Por exemplo, pesquisar o mercado de  
367 gerenciamento de projetos em Brasília, entender um pouco mais isso... Sei lá... Entrar em  
368 algumas pesquisas do PMI como voluntária. **Eu acho que ser voluntária do PMI é uma**  
369 **forma interessante de se desenvolver** e eu ainda não me dei tempo pra isso. O máximo que  
370 eu faço é dar aula na certificação PMP. Eu vou lá, dou a minha colaboração e volto. Faço o  
371 melhor que eu posso, mas eu não me envolvo. Me envolvo ao estudar a matéria e dar o curso  
372 da melhor maneira possível. Mas é diferente de me envolver num projeto PMI com um  
373 começo, meio e fim, com um papel bem articulado por três ou seis meses... **Eu acho que isso**  
374 **eu deveria fazer num outro processo de desenvolvimento.**

375

376 **Marcelo:** - Legal! Obrigado a você. Alguma coisa mais? Eu estou bastante satisfeito, mas...

377

378 **Marlene:** - Não sei, mas me ocorreu agora... Não sei como vai entrar na pesquisa, mas, eu  
379 vou dizer e talvez possa ajudar na pesquisa de alguma forma. Embora eu tenha escolhido a  
380 carreira de Gerente de Projeto, mas como sou uma pessoa muito questionadora eu sempre  
381 questionava: **qual é mesmo o papel desse cargo?**

382

383 Embora eu entendesse que era uma carreira importante, de vez em quando eu pensava:  
384 qualquer pessoa, qualquer gerente de negócios poderia ser gerente de projeto. Ou alguém, um  
385 curioso que está lá querendo promover uma mudança na sua área pode ler um (...), estudar um  
386 (...), ler uns dois ou três livros sobre habilidades gerenciais não técnicas e conduzir. Eu  
387 sempre me fazia essa pergunta: **“até que ponto essa é realmente uma nova área de**  
388 **conhecimento consolidada como a engenharia, a economia, o direito e tal?”**. Eu tinha  
389 antes essa dúvida, essa inquietude em relação a isso. **Hoje eu não tenho mais essa dúvida.**

390

391 Por que? Porque hoje **eu tenho certeza que, conduzir um empreendimento de começo ao**  
392 **fim, pegar uma idéia e transformar aquela idéia, aquela necessidade num resultado,**  
393 **num produto final e entregar... Isso num ambiente de risco que é típico do projeto, de**  
394 **incerteza do que vai sair do outro lado, colocando pessoas, integrando e motivando**  
395 **pessoas para aquilo com um padrão de qualidade necessário, num determinado tempo**

396 **com um determinado escopo é algo diferente. É algo que precisa de uma competência, de**  
397 **um conhecimento destacado pra isso.** Eu já entendo hoje que o curioso já não faria isso, ou  
398 melhor, não é que não faria, mas **hoje o gerente de projeto enquanto profissional tem o seu**  
399 **espaço o seu escopo de trabalho definido.** Que é diferente de um engenheiro simplesmente  
400 estar ali e aproveitar algumas técnicas para realizar um projeto ali dentro.

401

402 Hoje já não tenho mais essa dúvida do escopo de trabalho do gerente de projeto, do papel que  
403 ele exerce no processo de trabalho dele. Eu não tenho mais essa dúvida Eu não sei como você  
404 vai colocar isso, como você vai aproveitar na sua pesquisa...

405

406 **Marcelo:** - Você está referendando a profissão, o papel do gerente, você reconhece o  
407 **trabalho dele, tem clareza desse papel e vê relevância nesse papel.**

408

409 **Marlene:** - Tenho clareza sobre o papel: vejo que **ele é um promotor de mudanças e até o**  
410 **modelo mental dele é diferente.** Quando ele está conduzindo ali o empreendimento, seja ele  
411 qual for, e alguém fala alguma coisa, ele não procura resolver aquilo tecnicamente. Se alguém  
412 pergunta: este escopo não está claro, ele já olha... Alguém que não tem conhecimento técnico  
413 ele já pega e se alguém que não tem um conhecimento claro do que é um gerente de projeto  
414 ele vai logo procurar uma resposta técnica: *“onde é que a especificação técnica aqui não está*  
415 *clara?”* O modelo mental do gerente de projeto é assim: por que é que para ele não está  
416 claro? Será que o problema é só uma questão especificamente técnica ou a comunicação não  
417 está legal, ou ele tem uma barreira na comunicação ou ele não está suficientemente motivado  
418 para aquilo. Pôxa, mas que risco é para o projeto uma pessoa importante para o projeto não ter  
419 esse conhecimento claro... Até onde ele passa essa informação, será que você já não tem o  
420 patrocinador do projeto tal...?

421

422 Então, **ele tem um modelo mental diferente.** Ele está preocupado sempre em fazer com que  
423 as coisas aconteçam, em juntar as peças para que elas aconteçam independente de uma  
424 definição técnica. Quer dizer, também levando em consideração uma definição técnica, mas  
425 ele não tem o foco completamente técnico naquele produto. Na roda que ele está movendo, no  
426 prédio que ele está construindo, no sistema que ele está fazendo, no livro que ele está  
427 escrevendo, enfim, no produto que ele está gerenciando, mas no **como, na engrenagem que**  
428 **ele está movimentando para chegar naquele resultado.**

429

430 Esse modelo mental é uma coisa que eu absorvi fazendo mesmo, gerenciando projetos. Pra  
431 resumir: não era uma questão clara e eu questionava qual era a minha formação, se era  
432 técnica. Não tinha uma faculdade de gerente de projetos, eu me graduei em economia, então é  
433 difícil você entender isso. Então eu me questionava, mas hoje já não me questiono mais: fui  
434 para a **universidade da vida dentro dos projetos**, para os cursos de pós-graduação, os cursos  
435 complementares me deram essa visão.

436

437 **Marcelo:** - Posso entender que a sua experiência mostra que a vivência – **encarar a gerência**  
438 **de projetos e observar e fazer a reflexão sobre isso, essa foi a sua forma principal de se**  
439 **desenvolver.**

440

441 **Marlene:** - É, eu acho que sim. **Os livros ajudaram muito, os cursos ajudaram muito. Eu**  
442 **tive elementos que me deram “insights” que me deram dicas da descoberta do papel,**  
443 **mas foi o atuando como que me deu certeza do verdadeiro papel.**

444

445 **Marcelo:** - Nessa atuação você se sentiu apoiada por quem? Aí falando além da sua vontade  
 446 própria, que apoios foram mais importante, falando de pessoas. Não precisa nomear pessoas,  
 447 mas papéis. Quem foram seus apoiadores?

448  
 449 **Marlene:** - Os **coaches** que eu falei (os executivos), os colegas que abraçaram a mesma idéia  
 450 comigo seja de gerente, de escritório, eu tinha uma colega que questionava muito e ela era  
 451 muito reflexiva sobre a realidade... Ela é um exemplo, mas todos que abraçavam a gerência de  
 452 projeto acabavam compartilhando comigo.

453  
 454 Eu tive dois projetos em que o gerente de projetos me colocava muito no meu lugar, sem  
 455 querer, até. Eles tinham uma expectativa em relação ao meu trabalho e eles evidenciavam  
 456 isso. **Pessoas da equipe do projeto, de uma certa forma delineavam o seu lugar.** Aprendi  
 457 também com elas. Por exemplo, você está numa reunião (de novo o exemplo da reunião) e  
 458 alguém faz uma colocação e aquela pessoa da equipe vira pra você e diz: *“isso é contigo”*.  
 459 Então, ali **ela está te ajudando a entender o seu papel e algumas pessoas mais experientes**  
 460 **ou que refletiam sobre o meu papel me ajudaram nisso.** Algumas não, algumas só queriam  
 461 transferir a bola quando diziam *“é com ela”*.

462  
 463 **Marcelo:** - Ou seja, **a interação com outras pessoas que desempenhavam papéis e quando**  
 464 **elas desempenham bem o seu papel faziam com que você entendesse o seu.**

465  
 466 **Marlene:** - Exatamente! Entendesse o seu. E elas desempenhavam bem e elas cobravam de  
 467 você o seu papel.

468  
 469 **Marcelo:** - Por trás disso você está me dizendo que a prática de definição de papéis é algo  
 470 próprio da gerência de projetos.

471  
 472 **Marlene:** - A prática de definição e principalmente de apreensão, de vestir o papel.

473  
 474 **Marcelo:** - De colocar o chapéu, de dizer isso é pra mim. Não só definição, mas de apreensão  
 475 mesmo. De assunção.

476  
 477 **Marlene:** - É quando ele assume mesmo o papel. Atuação mesmo do papel: é quando ele diz  
 478 sai do papel e vem para o comportamento dele mesmo, é quando ele assume mesmo o papel  
 479 dele e se comporta naquele papel, fica faltando o seu. Ou seja, daqui pra cá é você. E aí ele  
 480 entende, você entende, o patrocinador entende. Acho que os patrocinadores, os coaches,  
 481 pessoas de equipe foram me ajudando a me encaixar no papel de gerente. Hoje pra mim é  
 482 claro. Eu não tenho a menor dúvida em relação à ele.

483 Alguém pode chegar e dizer assim: *“nós vamos acabar com o gerente de projetos, a outra*  
 484 *pessoa aqui atua e agora o negócio é o seguinte: o Banco Central não precisa mais dessa*  
 485 *figura, nós temos é que ter especialista em balanço de pagamentos, em economia e tal, e*  
 486 *essas pessoas vão pegar esse conhecimento e vão utilizar para determinadas coisas”*.

487 Eu diria: não. Tem um profissional uma pessoa especializada em fazer isto.

488  
 489 **Marcelo:** - Obrigado mais uma vez. Muito rico.

## 1.2 Entrevista 2 – Márcio (Gerente do EGP)

1  
2 **Marcelo:** - Esta é a entrevista com Marcio e vamos passar então pelas perguntas. A primeira  
3 é: entendo que você é preocupado com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento  
4 de projetos. Fale-me um pouco sobre isso.

5  
6 **Marcio:** - Eu acho que é fundamental para quem trabalha em projetos estar preocupado com o  
7 seu desenvolvimento, principalmente porque existem várias áreas e existem vários campos  
8 que você pode direcionar e ir se aprofundando. Então, quando você começa o nível é muito  
9 básico e à medida que você começa o seu processo de desenvolvimento e você começa com a  
10 literatura você começa a ver que, pelo menos hoje, há muita literatura e tem muita coisa  
11 acontecendo então, é imprescindível que tenha essa preocupação com o seu desenvolvimento  
12 na área de projetos.

13  
14 **Marcelo:** - Legal. E o que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos?

15  
16 **Marcio:** - Eu acredito que um pouco é **a busca pela excelência daquilo que se faz.**  
17 Basicamente eu fui levada para área de projetos por um acaso, eu não procurei. Quando eu  
18 cheguei, eu não conhecia muita coisa e a partir de então, **encontrando pessoas e um**  
19 **ambiente propício ao desenvolvimento isso me incentivou a estar nessa busca pelo**  
20 **desenvolvimento,** não só não a minha, mas a de outras pessoas, na medida do possível.

21  
22 **Marcelo:** - Ajudar os outros é essa também uma preocupação? Motiva?

23  
24 **Marcio:** - Ah, com certeza, motiva. Não só a mim, mas como os outros do escritório e o  
25 gerente também.

26  
27 **Marcelo:** - Me diga as formas como você procura se desenvolver. Quais são as diferentes  
28 formas... Não precisa priorizá-las.

29  
30 **Marcio:** - Não, eu não vou priorizar, não. Isso não é uma lista priorizada, mas **congressos,**  
31 **livros, conversas, compartilhando conhecimentos, fazendo workshops, procurando**  
32 **palestras na cidade como do PMI, sites, Internet, filmes também... E procurando**  
33 **exemplos.**

34  
35 **Marcelo:** - Exemplos em instituições...?

36  
37 **Marcio:** - Em instituições... benchmarkings, esses estudos, pesquisas. Eu estou mais  
38 preocupada hoje com pesquisas. As pesquisas que estão saindo e o que está agregando valor à  
39 área de projetos.

40  
41 **Marcelo:** - Você falou em compartilhamento de conhecimento. Que tipo de formas de se  
42 desenvolver e onde você vê isso acontecendo?

43  
44 **Marcio:** - Eu vejo você fazendo **workshops de forma que as pessoas podem trocar**  
45 **experiências, pequenos eventos de compartilhamentos: quem vai ao congresso**  
46 **compartilhar livros que alguém leu e você tem, disponibilizar os seus livros...** No dia a dia  
47 um estar ensinando ao outro, processo de mentoring e coaching.

48 **Marcelo:** - O processo de mentoring e coaching seria...? Me dê um exemplo de como isso  
49 seria.



50

51 **Marcio:** - Coaching poderia ser muitas vezes você ensinado o trabalho, o sistema de como  
52 você pode estar sendo utilizado, você ensinando o trabalho em si e mentoring seria estar  
53 preocupado com o desenvolvimento da carreira das pessoas e gerenciamento.

54

55 **Marcelo:** - Coach é mais uma coisa operacional e mentoring é uma coisa da pessoa dentro da  
56 carreira, da atitude...

57

58 **Marcio:** - Esses dois conceitos meio que se confundem muito, mas eu acho mais fácil pra  
59 mim pensar dessa forma. Acho que é uma separação assim que fica mais estruturado pra mim.

60

61 **Marcelo:** - E onde você procura informação sobre desenvolvimento? Você já citou algumas  
62 formas como congressos, por exemplo...

63

64 **Marcio:** - Eu tenho visto muito em congressos em desenvolvimento, lendo os livros que estão  
65 saindo e essas novas pesquisas que estão ficando disponíveis pelo PMI e pessoas como você  
66 que está fazendo doutorado, que tem ido a outros congressos para saber o que está  
67 acontecendo e também olhando site do PMI, vendo os livros que estão sendo lançados, como  
68 está sendo a linha de pesquisa pra onde estão...

69

70 **Marcelo:** - Então, você procura conversar com pessoas e acessar o sites como por exemplo, o  
71 do PMI.

72

73 **Marcio:** - Sim, os livros e também a literatura, acompanhar os livros que são lançados...  
74 Vendo esses sites desses (...) essas pessoas que são referências o que está acontecendo.  
75 Cursos, buscando cursos também, direcionados a novas áreas, **não só buscando cursos, mas**  
76 **também procurando trazer para os gerentes.**

77

78 **Marcelo:** - Ótimo! Me cite uma determinada competência em que você se desenvolveu e que  
79 teve um impacto positivo no seu desempenho profissional. Algo que você sentia necessidade  
80 de desenvolver.

81

82 **Marcio:** - Eu acho que **assertividade**. Meu chefe sempre me falava que **eu deveria ser mais**  
83 **assertivo**. Eu pensei muito sobre isso e vi que ele tinha razão e eu tentei superar um pouco e  
84 ser mais objetiva. Objetividade. Eu acho que se tem uma coisa que talvez tenha me ajudado  
85 foi ter procurado ser mais objetiva.

86

87 **Marcelo:** - E o que você fez para procurar isso? Eu imagino que você fez um **exercício**  
88 **mental, se conscientizou disso e procurou na sua prática...** Que mais você fez?

89

90 **Marcio:** - **Eu fiquei consciente** e cada vez que eu fosse comentar alguma coisa, se eu fosse  
91 comentar, no início eu procurava ver para onde, o que eu queria, aonde eu queria chegar com  
92 aquilo. Depois, tantas vezes que eu notava que começava a fugir eu falava: *perai*. E voltava de  
93 novo... Ainda não sei... **Foi um esforço.**

94

95 **Marcelo:** - Foi um esforço individual...

96

97 **Marcio:** - Foi, foi um esforço. Como numa academia que você faz musculação. Eu comecei a  
98 **me policiar, eu tomei consciência** e a partir do momento em que eu tomei consciência, eu

99 comecei... Todas as vezes que eu me pegava não sendo (objetivo), eu voltava, tentava **voltar**  
100 **para o foco** de forma que aquilo começasse a ser mais um hábito. **Uma troca de hábito.**

101

102 **Marcelo:** - Então você se observava... Essa era a forma de você... Realmente, essa é uma  
103 competência difícil de você (se) desenvolver num curso, em algum outro curso, de alguma  
104 outra forma então você se utilizou da auto-observação, da sua avaliação própria pra...

105

106 **Marcio:** - E você se estruturar... **Estruturar um pouco o pensamento antes de começar a**  
107 **falar.** Você saber alguns pontos, fazer um outline e aí você saber os pontos... Mesmo que  
108 você esquecesse, você teria uma linha pra você seguir.

109

110 **Marcelo:** - Então, você se percebe **exercendo a reflexão**, você se tornou mais reflexiva sob  
111 esse aspecto?

112

113 **Marcio:** - Eu me tornei **mais observadora de mim** nesse aspecto, mas eu me tornei mais  
114 falante.

115

116 **Marcelo:** - É que você praticou isso...

117

118 **Marcio:** - É, porque normalmente eu não era muito de falar e hoje eu me vejo sendo  
119 **obrigado a me expor mais**, então eu acho que isso trouxe alguns **benefícios adicionais**: eu  
120 ter que me expor mais naquilo que eu penso, brigar mais por aquilo que eu penso, que eu  
121 acredito.

122

123 **Marcelo:** - Eu posso dizer que isso gerou... Pode ter gerado outros benefícios pra você?

124

125 **Marcio:** - Eu acredito que sim, porque o meu chefe disse assim: "*eu gosto de você assim*".  
126 Meu chefe maior, quer dizer: "eu gosto de você assim, brigando". Eu acho que...

127

128 **Marcelo:** - Valeu então essa mudança?

129

130 **Marcio:** - Eu acho que sim, valeu o conselho.

131

132 **Marcelo:** - Que tipo de atitude... Você já me deu um exemplo disso: a pergunta era pra  
133 explicitar uma atitude, um comportamento, e você já respondeu anteriormente. No caso você  
134 falou de uma atitude, de ser mais assertiva e você me falou também que isso te tornou mais  
135 expressiva, um pouco mais (...).

136

137 **Marcio:** - Eu acho que me fez me expor mais...

138

139 **Marcelo:** - E isso normalmente tem um risco. Você gostou desse risco?

140

141 **Marcio:** - Eu gostei. Eu descobri também que a gente não agrada a todo mundo e nem precisa  
142 agradar a todo mundo. E que você não vai agradar a todo mundo: é possível que tenha pessoas  
143 que realmente não vai agradar, então...

144

145 **Marcelo:** - E isso realmente foi forte na sua relação com o gerente de projetos? Essa sua nova  
146 postura...

147

148 **Marcio:** - Eu acredito que sim... Eu acredito que...

149

150 **Marcelo:** - Quando você falou assim (que não agrada todo mundo) você estava lembrando do  
151 gerente de projetos?

152

153 **Marcio:** - Eu estou lembrando do gerente de projetos, estou lembrando do chefe imediato,  
154 estou lembrando até mesmo do próprio escritório de projetos, quando você, de uma certa  
155 forma, está vendo em algumas pessoas aquilo que você era e como foi tão bom pra você, você  
156 também quer que aquelas pessoas consigam melhorar. Mas não é fácil você mudar uma  
157 atitude assim.

158

159 **Marcelo:** - Legal. Você diferencia ou prioriza essa questão de conhecimento, habilidade ou  
160 atitudes, ou você acha que é um todo?

161

162 **Marcio:** - Eu acredito que é difícil você separar. **Eu acho que é um todo.** Eu acho que é mais  
163 fácil o conhecimento em si. Agora, a habilidade você pode aprender, mas eu acho que **o mais**  
164 **difícil é a atitude.** Atitude de comportamento. Hoje eu vejo que em alguns gerentes você  
165 pode oferecer um conhecimento, ele adquire a habilidade em algumas coisas, **mas atitude**  
166 **hoje é mais difícil.** Mas eu vejo como uma coisa só.

167

168 **Marcelo:** - A partir daí você, na sua a sua função de líder do PMO (escritório de projetos,  
169 sigla em inglês), que se relaciona com gerentes, você... E esse (...), pelo que eu sei, esse PMO  
170 é um PMO onde os gerentes não estão necessariamente subordinados ao escritório, você apóia  
171 esses gerentes. Como é que você vê a sua influência fora do escritório, no desenvolvimento  
172 deles, na parte de conhecimento, habilidade e atitudes? É mais fácil desenvolver esse  
173 conhecimento?

174

175 **Marcio:** - É, eu acho que sim. Porque **você mudar um comportamento é uma coisa mais**  
176 **sutil,** não pode ser uma coisa... Por exemplo: há um gerente que acredita que uma  
177 determinada atitude precisa ser alterada, então você pode **levar alguém para falar sobre**  
178 **aquele assunto de forma que cause uma reflexão nele de como ele poderia mudar e de**  
179 **como aquilo seria benéfico pra ele.** Então, toma algumas **medidas indiretas,** porque, para  
180 você chegar e falar pra uma pessoa, assim... Lógico, podemos falar, mas talvez não tenha  
181 tanto impacto quanto uma outra pessoa que ele possa ter como uma referência pra ele estar ali  
182 falando.

183

184 **Marcelo:** - Interessante isso: quer dizer que essa é uma forma de o escritório influenciá-la é  
185 **utilizar uma terceira pessoa para que ele tenha uma opinião de fora que, talvez, ele**  
186 **respeite e, eventualmente valorize mais...** É isso?

187

188 **Marcio:** - É, é isso. Apesar de que também às vezes a gente tenta, conversa... Mas às vezes **há**  
189 **gerentes que pra eles é muito fácil o relacionamento com escritório, aceita bem.... Mas**  
190 **há outros que não.**

191

192 **Marcelo:** - Há resistência?

193

194 **Marcio:** - Há resistência. Mas **resistência própria deles.** Não é uma resistência ao escritório,  
195 é uma **resistência pessoal dele contra qualquer atitude, mudança de qualquer**  
196 **comportamento dele.**

197

198 **Marcelo:** - Então, você sente que eles são resistentes a mudança deles mesmos? E esses são  
199 mais difíceis de você influenciar?

200

201 **Marcio:** - É interessante porque o seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos no fim  
202 acaba fazendo com que **você se desenvolva como pessoa**. Então, eu acho que com isso ele  
203 tem esse benefício, eu tenho encontrado um certo **benefício adicional**, porque competências  
204 que você ou qualquer um vai adquirindo, que os gerentes vão adquirindo em projetos ele leva  
205 pra vida e eu acho isso muito importante. Por isso eu acho que alguns comportamentos dos  
206 gerentes são comportamentos que se eles alterassem, com certeza alteraria a própria vida  
207 deles.

208

209 **Marcelo:** - Excelente. Agora, voltando pra você: com quem você conversa sobre o seu  
210 desenvolvimento?

211

212 **Marcio:** - Eu converso com meus pares do escritório, converso com o gerente, converso com  
213 meu chefe, com o meu outro chefe, converso com amigos do meio...

214

215 **Marcelo:** - Com várias pessoas... Esse é um assunto que você gosta de conversar?

216

217 **Marcio:** - Eu gosto de conversar muito esse assunto, mas esse assunto **eu converso com**  
218 **quem é da área**.

219

220 **Marcelo:** - Então, me fale do seu relacionamento atual com o gerente de projetos. Dê um  
221 exemplo positivo e/ou negativo desse relacionamento.

222

223 **Marcio:** - Eu acho que o relacionamento agora do escritório com o gerente de projeto é uma  
224 fase que nós devemos... Houve um período de **mudanças**, então é uma fase que nós estamos  
225 tendo de **reconstruir novas relações de parcerias**, então eu acredito que nós estamos num  
226 momento em que entraram pessoas novas, novas relações se formaram, novas mudanças, e eu  
227 acho que o momento atual é um momento de reflexão. Tanto que eu pedi às pessoas, para nos  
228 termos no escritório... para nós fazermos uma avaliação de como nós podemos atuar junto ao  
229 gerente para melhorar a nossa relação.

230

231 **Marcelo:** - Você pediu o feedback deles, é isso?

232

233 **Marcio:** - Do gerente? Não nós já tivemos uma reunião em que foi pedido isso e eles acharam  
234 que o escritório não estava tão atuante.

235

236 **Marcelo:** - Então, você teve esse **feedback do gerente**?

237

238 **Marcio:** - Tive, tive. Nós tivemos porque nós perguntamos a ele no que nós poderíamos  
239 melhorar em relação a eles.

240

241 **Marcelo:** - Em resumo qual foi a avaliação deles?

242

243 **Marcio:** - Olha, há pessoas que adoram o escritório de projetos, são parceiros. Outras pessoas  
244 **não conhecem a história do escritório de projetos**, que são novas, que entraram e têm uma  
245 **sensação de que o escritório cobra muito**. Então, não conhecem a história do escritório.  
246 Então é até mesmo para esses gerentes é necessário que eles saibam bem qual é o papel do  
247 escritório...

248

249 **Marcelo:** - Mas você disse que uns disseram que o escritório cobra muito, outros (numa fala  
250 inicial sua) disseram que o escritório poderia fazer mais. É isso? Tem uns que querem que o  
251 escritório faça mais? É isso?

252

253 **Marcio:** - É. Uns **querem que o escritório faça as coisas por ele.**

254

255 **Marcelo:** - Ah! Entendi. É nesse sentido...

256

257 **Marcio:** - É como se fosse uma babá. Acham que o escritório deveria prestar o serviço a eles,  
258 **como se fosse uma equipe de apoio.**

259

260 **Marcelo:** - Uma equipe de apoio ao gerenciamento de projetos. Fazendo o quê, por exemplo?

261

262 **Marcio:** - O cronograma, fazendo lançamentos no sistema de gerenciamento de projetos, que  
263 essas coisas fossem feitas pelo escritório e que o escritório não os acompanhassem em  
264 determinadas reuniões para não ficar cobrando... Mas, outros não se importam, gostam da  
265 atuação. Então, é assim: são pessoas e pessoas são diferentes.

266

267 **Marcelo:** - Posso entender, então, que exemplos de **relacionamentos positivos são com**  
268 **aqueles que reconhecessem o trabalho do escritório e tem no escritório um parceiro** e os  
269 **exemplos negativos são aqueles que não identificam com clareza o papel do escritório e**  
270 **que gostariam que o escritório tivesse um outro papel, como por exemplo, de suporte**  
271 **administrativo...**

272

273 **Marcio:** - ... E que não cobrasse.

274

275 **Marcelo:** - E que não cobrasse. Então, você já falou um pouco disso, mas que tipo de  
276 influência você acha que o escritório de gerenciamento de projetos teve ou tem no  
277 desenvolvimento de competências do gerente? No que você acha que ele influencia no  
278 desenvolvimento do gerente? Fazendo o quê?

279

280 **Marcio:** - Eu acho que... No começo do ano (em maio) nós tivemos uma consultoria e nessa  
281 consultoria nós fizemos um plano para o INDG e nós fizemos um **plano de ação para área**  
282 **de projetos.** Nesse plano de ação nós fizemos um **levantamento de cursos e congressos** que  
283 nós poderíamos oferecer. E nessa própria consultoria ela nos mostrou as **áreas de**  
284 **gerenciamento que nós deveríamos atuar**, tanto na parte de competências técnicas quanto  
285 comportamentais. E a busca de cursos, de congressos e a busca de desenvolvimento eu acho  
286 que **houve uma preocupação muito grande com o desenvolvimento.** Além do que a própria  
287 GEPRO (o escritório corporativo) fez um plano de trabalho de gerenciamento de projetos 1, 2  
288 e 3, então os gerentes foram fazer (os cursos) para começar a ter essas competências, foram  
289 em congressos.

290

291 Então, eu acho que esse ano foi um ano muito rico e nós mesmos, dentro do escritório de  
292 projetos fizemos um levantamento daquelas pessoas que tinham um nível que nós  
293 considerávamos assim, um conhecimento, uma competência baixa, média e alta, então eu  
294 acho que houve um direcionamento.

295

296 **Marcelo:** - Então, vocês avaliaram os gerentes? Em relação a que?

297

298 **Marcio:** - Avaliamos pelo grau de experiência, pela percepção... Do conhecimento de projeto.  
299 Como um todo.

300  
301 **Marcelo:** - Ah! Como um todo.

302  
303 **Marcio:** - Como um todo. Então, nós fizemos pela baixa, média e alta nós fizemos por aquilo  
304 a gente começou a ter uma idéia do que os nossos gerentes estavam precisando. Porque houve  
305 uma **mudança de gerentes**. Houve uma mudança no escritório e houve uma mudança de  
306 gerentes, então houve a necessidade de que se fizesse quase que **um plano de treinamento**  
307 **pra esses gerentes**.

308  
309 Então, depois dessa consultoria, depois desse plano de ação nós sentamos e vimos o que nós  
310 iríamos focar. Procuramos congressos no país e no exterior e praticamente mandamos todos  
311 pelo menos para um congresso.

312  
313 **Marcelo:** - Além de cursos, congressos que outras formas o escritório ajuda ou poderia ajudar  
314 o gerente a se desenvolver?

315  
316 **Marcio:** - Eu acho que **compartilhando conhecimento... Questões aprendidas,**  
317 **compartilhando conhecimento...**

318  
319 **Marcelo:** - Fazendo com que um relate a sua experiência para o outro

320  
321 **Marcio:** - Não só a sua experiência, mas os congressos.

322  
323 **Marcelo:** - Ah! Quando vai a um congresso, volta e reporta.

324  
325 **Marcio:** - Quando vai ao congresso, reporta...Você distribui artigos. Ah! Como procura se  
326 desenvolver também **eu esqueci de falar também de revistas: a revista PM Mundo do**  
327 **PMI**, acho que são exemplos: você passar artigos que você acha... Por exemplo, você via que  
328 o seu gerente está com problemas com os patrocinadores, então tem um workshop que você  
329 tem uma figura... Você tem um chefe de departamento falando sobre o patrocínio, o gerente  
330 falando, depois o expert fechando com a teoria sobre aquilo. Então, eu acho que é uma forma  
331 de você estar desenvolvendo determinadas competências.

332  
333 **Marcelo:** - Se você percebe uma falta, carência de uma determinada competência, por  
334 exemplo, uma atitude. Como é que você faz para influenciar determinado gerente? Primeiro  
335 tem a consciência disso, depois...?

336  
337 **Marcio:** - Primeiro vamos conversar com ele e ver se ele por si, ele consegue ver que ele tem  
338 esse problema. Depois, se ele não tem esse problema, demonstrar...

339  
340 **Marcelo:** - Se ele não percebe...

341  
342 **Marcio:** - **Se ele não percebe o problema... Evidenciar pra ele o problema**

343  
344 **Marcelo:** - Mostrar pra ele... E conversar sobre uma forma de ele se aprimorar.

345

346 **Marcio:** - Aí fica difícil. Se ele aceita bem pode ser isto. Mas, **se você nota que ele não**  
347 **aceita bem é fazer com que alguém que tenha referência possa estar falando sobre**  
348 **aquilo pra ele.**

349  
350 **Marcelo:** - Que desafios principais você vivencia ao gerenciar um escritório de projetos?  
351

352 **Marcio:** - Primeiro é você **poder fazer com que as pessoas criem competência em**  
353 **gerenciamento de projetos.** Mas, não é só competência é **maturidade.** E isso é um desafio.  
354 E um **outro desafio** é você, depois de ter um escritório que se tornou referência é você  
355 **continuar descobrindo como agregar valor ao escritório.** Eu acho que a minha  
356 preocupação hoje é como agregar valor ao escritório de projetos.  
357

358 **Marcelo:** - Tem alguma coisa pra compartilhar sobre competências, alguma coisa que a gente  
359 não tenha falado...

360  
361 **Marcio:** - O que eu acredito que possa ser compartilhado sobre desenvolvimento de  
362 competências é que nós estamos falando do escritório no nível do gerente. Eu acho que a **alta**  
363 **administração** a gente tem que ter o **patrocinador.** Então, eu acho que a gente tem que ter  
364 alguém que esteja **patrocinando o trabalho do escritório,** que esteja apoiando e que você  
365 possa contar. Então eu acho que esse patrocinador seja uma referência para que ele possa  
366 mentorar outros patrocinadores.  
367

368 **Marcelo:** - Beleza! Excelente! Desenvolver competências além do escritório de projetos.  
369

370 **Marcio:** - Além do escritório, porque é como se você não só fique preocupado com o  
371 escritório, com o seu gerente, mas com a alta administração que está sob sua guarda.

### 1.3 Entrevista 3 – Roberto (Gerente de Projetos)

1  
2 **Marcelo** :- Estamos aqui na entrevista com Roberto para a tese “*A influência do escritório*  
3 *de projetos para o desenvolvimento de competências dos gerentes de projeto*”. Entendo que  
4 você é uma pessoa preocupada com o desenvolvimento do gerenciamento de projetos e seu  
5 desenvolvimento profissional nessa área. Fale um pouco disso. Essa é uma coisa que te  
6 preocupa, é uma coisa que você procura se desenvolver... Como é isso?

7  
8 **Roberto**: - Bem, eu entrei nessa área de gerenciamento de projetos meio que por acaso: eu  
9 estava trabalhando no gerenciamento de projetos no sistema da Bacen Jud 1.0, como gerente  
10 de negócios e posteriormente surgiu uma oportunidade de conduzir a fase dois do projeto  
11 Bacen Jud 2.0, como gerente de projeto. Bem, me vi, na época, até porque tinha tido uma  
12 experiência boa com o Spaziani, como uma pessoa qualificada para conduzir esse trabalho. E  
13 daí a gente tem procurado fazer um bom trabalho até porque a gente sempre acredita que esse  
14 sistema da Bacen Jud é um sistema que, além de trazer benefícios para o Banco Central, trará  
15 também benefício para a sociedade e, sobretudo para o poder judiciário.

16  
17 **Marcelo**: - E daí você se viu nessa necessidade de se desenvolver...

18  
19 **Roberto**: - Daí pra frente eu comecei a me interessar, participar de alguns congressos...  
20 Participei, se não me engano foi terceiro congresso que houve em Porto Alegre e agora,  
21 recentemente participei de um Congresso em Belo Horizonte, o quarto congresso. E nesses  
22 congressos você sempre tem novidades, tem um aprendizado, tem muitas oficinas  
23 interessantes, tem palestrantes internacionais, e de certa forma você está aí adquirindo  
24 conhecimentos também.

25  
26 **Marcelo**: - E o que te motiva a se desenvolver em gerenciamento de projetos? O que te faz se  
27 desenvolver nisso e participar desses congressos, por exemplo?

28  
29 **Roberto**: - Na verdade, hoje está em voga essa questão do desenvolvimento de produtos por  
30 meio de projetos. E é bastante interessante e isso está sendo feito em todas as organizações  
31 tanto na área privada e como na área pública e em função disto eu penso que o carro-forte  
32 hoje em dia é essa questão do desenvolvimento de projetos. Você tendo conhecimento dessa  
33 metodologia evidentemente vai levar você a ter mais condições para desenvolver um sistema,  
34 um projeto de um produto novo que com certeza vai ser útil ao banco e a sociedade.

35  
36 **Marcelo**: - Posso dizer, então que ao se desenvolver, você se sente mais confortável nesse  
37 papel.

38  
39 **Roberto**: - Não resta dúvida. Mais confortável e até mesmo mais seguro e você pode  
40 contrapor em determinadas situações, argumentar com pessoas, com colegas, com outros  
41 gerentes de projetos, e outros escritórios de gerenciamento de projetos também. Pode  
42 inclusive sugerir, dar idéias e inclusive, até, não sendo eu certificado, mas com visão de poder  
43 acrescentar um pouco mais a essa metodologia.

44  
45 **Marcelo**: - Quais são as formas que você procura se desenvolver? Você citou algumas:  
46 congressos...

47  
48 **Roberto**: - Eu procuro ler normalmente os artigos que saem sobre essa metodologia no PMI,  
49 alguns artigos que normalmente são encaminhados pelo próprio escritório de projetos



50 também. Isso a gente tem acompanhado. Nós sabemos que é evidentemente uma metodologia  
51 relativamente nova, comparando com as ciências que são mais seculares como a área jurídica,  
52 mas eu acredito que o caminho é esse mesmo, essa área de projetos mesmo.

53

54 **Marcelo:** - Perfeito. E onde você obtém informações sobre esse seu desenvolvimento na área  
55 de desenvolvimento de projetos. Tem algum lugar específico?

56

57 **Roberto:** - Normalmente são matérias que a gente busca no próprio site... Eu não sou filiado  
58 do PMI, mas a gente tem também acesso a muitas matérias veiculadas pela Internet e além da  
59 Internet você tem livros e revistas especializadas nessa área.

60

61 **Marcelo:** - Certo. Me fale de uma determinada competência, alguma coisa em gerenciamento  
62 de projetos em que você desenvolveu e que teve impacto positivo no seu desempenho  
63 profissional. Alguma coisa que você percebia que você precisava avançar ao longo de sua  
64 experiência em gerenciamento de projetos.

65

66 **Roberto:** - Um dos desafios que eu precisava enfrentar foi o de **coordenar reuniões** com  
67 diversas pessoas, um comitê... Por exemplo, o comitê gestor do sistema Bacen Jud que era  
68 composto de aproximadamente 50 pessoas, entre elas representantes das entidades de classe,  
69 Febraban, ASBAC, (...), (...) e também os representantes dos tribunais superiores, além do  
70 pessoal do Banco Central. E, nessas reuniões você tem que ter, então... Às vezes você precisa  
71 trabalhar e ser bastante atuante, interromper conversas que não vão levar à nada e, muitas  
72 vezes até parar uma reunião para... Enfim, tomar um cafezinho lá fora pra você voltar e  
73 continuar a discussão daquele tema, por vezes bastante polêmico.

74

75 Então, você tem que ter esse controle, essa facilidade de comunicação com todos esses  
76 elementos desse grupo. São pessoas qualificadas, além dos magistrados nós temos aí  
77 advogados das entidades de classe, tem também superintendentes dessas entidades, enfim, são  
78 pessoas preparadas e você tem que ter uma boa argumentação pra poder, inclusive, contrapor  
79 a argumentação deles também. Foi algo que eu adquiri ao longo da experiência e eu acho que  
80 foi um ponto importante que eu acabei tendo um certo domínio sobre isso.

81

82 **Marcelo:** - Mas foi uma coisa que você foi fazendo e aprendendo...

83

84 **Roberto:** - **Fazendo e aprendendo.** E posteriormente, (agora recentemente) eu fiz um curso  
85 de oratória que também é importante pra te dar algumas dicas de como se comportar em  
86 público e tudo mais, mas isso a gente já tinha certa... pela experiência nossa do trabalho no dia  
87 a dia já tinha desenvolvido um pouco também. Uma coisa completou a outra.

88

89 **Marcelo:** - A experiência...

90

91 **Roberto:** - A experiência juntamente com o curso.

92

93 **Marcelo:** - A partir do momento que você virou gerente de projeto que tipo de atitude ou  
94 comportamento você mudou na sua vida profissional na condição de ser um gerente? O que  
95 você percebe que você mudou? Se é que mudou...

96

97 **Roberto:** - Veja o seguinte: antes eu trabalhava em atividades rotineiras no Banco Central em  
98 atividades típicas, rotineiras: chega um ponto em que você vai desenvolvendo aquelas  
99 atividades e acaba ficando muito monótono e cansativo. E quando eu me coloquei como

100 gerente de projetos eu **percebi que tinha um diferencial aí. Você tinha muito mais... Todo**  
101 **dia era um dia diferente do outro:** você tinha várias ações pra desenvolver dentro da sua  
102 atividade, do seu projeto, e você não repetia muito as operações. Cada dia era um desafio.

103

104 **Marcelo:** - E isso te agradou.

105

106 **Roberto:** - E isso me agradou. Bastante.

107

108 **Marcelo:** - E o que isso mudou na sua vida? Você passou a ser uma pessoa o quê? Um  
109 profissional

110 mais... Melhorou o quê?

111

112 **Roberto:** - Eu vejo o seguinte: quando você está numa atividade rotineira você pergunta: - o  
113 que isso está me acrescentando, ou acrescentando para o banco, ou para a sociedade? E às  
114 vezes você não encontra a resposta. E na área de projeto, sim, você faz a pergunta e obtém a  
115 resposta e uma resposta, inclusive, bastante positiva e abrangente da qual você fica bastante  
116 convencido que você está sendo muito útil para a sociedade de modo geral.

117

118 **Marcelo:** - Ótimo! O desafio da gerência de projetos e o benefício dele é que **você vê**  
119 **respostas para suas ações?**

120

121 **Roberto:** - Vejo.

122

123 **Marcelo:** - É mais desafiador? Posso dizer isso?

124

125 **Roberto:** - Pode! Muito mais. É mais desafiador e é tão importante e eu não estou em idade  
126 de me aposentar e tenho certeza que quando eu estiver lá, na ociosidade, já aposentado, eu  
127 vou lembrar, eu vou ter uma boa lembrança e dizer “esse produto eu ajudei a construir” É um  
128 motivo até de orgulho pra lembrar.

129

130 **Marcelo:** - Você faz alguma diferença, ou prioriza, assim, quando você vai desenvolver  
131 alguma competência para o projeto você vai buscar mais conhecimento, vai buscar mais o  
132 “saber fazer”, a habilidade, ou mais uma questão (...) ou não? Ou essa não é uma  
133 diferenciação importante?

134

135 **Roberto:** - De modo geral, não. Mas, em determinados pontos, sim. Por exemplo, quando  
136 você tem dúvida no gerenciamento do projeto você busca a metodologia de gerenciamento  
137 para enquadrar melhor a esse conhecimento, tipo, encerramento de um projeto... Enfim, todos  
138 aqueles passos... Mas, no dia a dia, pra você conduzir um projeto como o Bacen Jud, às vezes  
139 você tem que se buscar se inteirar e buscar aprofundar determinados temas. Você vai buscar  
140 matérias específicas, especializadas sobre uma questão que está sendo discutida no grupo de  
141 trabalho. Então, é importante que o gerente de projeto conheça do negócio, é fundamental que  
142 ele tenha conhecimento do negócio também e isso até me ajudou bastante no projeto do Bacen  
143 Jud porque como eu já fui anteriormente gerente de negócio, nós tivemos até a oportunidade  
144 de mudar um parecer da procuradoria, que já tinha sido até divulgado, até por falta de  
145 elementos que faltaram aos procuradores na época que eles divulgaram esse parecer. Nós  
146 buscamos repassar mais informações e eles, até por uma questão de bom senso, mudaram o  
147 parecer.

148

149 **Marcelo:** - Então, o conhecimento do negócio é importante. E com quem você conversa sobre  
150 o seu desenvolvimento?

151

152 **Roberto:** - A gente troca muitas idéias com os próprios gerentes, porque eu não sou (...), nós  
153 não trabalhamos aos pares (?), nós trabalhamos com um pool. Isso facilita a nossa  
154 comunicação e quando a gente tem alguma questão e a você está um pouco incerto com  
155 relação ao seu procedimento, de agir, enfim, conduzir, você busca a opinião do seu colega.  
156 Isso tem sido bastante importante.

157

158 **Marcelo:** - E isso tem sido bom?

159

160 **Roberto:** - Tem sido positivo.

161

162 **Marcelo:** - Relate o seu relacionamento com o escritório de projetos. Cite um exemplo  
163 negativo ou positivo desse relacionamento. Ou os dois.

164

165 **Roberto:** - Eu poderia mencionar essa questão em duas fases: a primeira fase do Bacen Jud,  
166 na verdade, o projeto já estava em andamento e eu não tive muita participação no escritório de  
167 projetos, inclusive tínhamos pouco acompanhamento do escritório de projetos com relação à  
168 condução do Projeto Bacen Jud 2.0. Talvez seja porque não tinha muito que fazer ali e talvez  
169 porque também o escritório de projetos viu que a coisa estava sendo conduzida de forma  
170 razoável e deixou a coisa correr.

171

172 Mas, agora, no segundo momento, em que eu peguei o projeto “*Prevenção à lavagem de*  
173 *dinheiro e financiamento ao terrorismo*” houve uma participação bastante efetiva do  
174 escritório de projetos. Tanto é que eu estava bastante envolvido no Bacen Jud e eles me  
175 ajudaram a elaborar, juntamente com a área de negócios, o projeto inicial. O pré-projeto.

176

177 **Marcelo:** - É um novo projeto agora e você sentiu uma contribuição bastante positiva.

178

179 **Roberto:** - Uma contribuição bastante positiva.

180

181 **Marcelo:** - Como é que foi essa contribuição?

182

183 **Roberto:** - Em função até da falta de tempo, porque eu estava muito envolvido no Bacen Jud,  
184 muitas vezes eu só participava das reuniões, eles preparavam toda documentação, depois  
185 passavam pra eu dar uma olhada, fazer uma verificação e a coisa foi conduzida de forma  
186 muito eficiente pelo escritório de projetos.

187

188 **Marcelo:** - O que você quer dizer é que eles adiantaram o serviço.

189

190 **Roberto:** - Adiantaram o serviço. Porque eu não tive essa experiência no projeto anterior. Eu  
191 acho que foi uma evolução.

192

193 **Marcelo:** - Você me deu um exemplo de um relacionamento que praticamente não teve muito  
194 como avaliar porque foi pouco e depois com esse exemplo agora, que foi positivo. Nesse  
195 relacionamento teve algum exemplo negativo, alguma coisa que te incomodou, que não  
196 acrescentou ou isso não é relevante?

197

198 **Roberto:** - Não... que eu me lembre. Tanto é que não me recordo talvez porque não teve  
199 muita relevância na questão.

200

201 **Marcelo:** - Cite algum tipo de influência que o escritório teve ou tem no desenvolvimento das  
202 competências no gerenciamento de projetos.

203

204 **Roberto:** - Ah, sim! O exemplo que eu cito é que **eles estão sempre antenados aos cursos e**  
205 **aos congressos e eles sempre passam para os gerentes de projetos.** Isso é um ponto que eu  
206 vejo como positivo.

207

208 **Marcelo:** - E isso é uma coisa que você...

209

210 **Roberto:** - É uma atividade com intervenção própria!

211

212 **Marcelo:** - E isso é uma coisa que você percebe influência.

213

214 **Roberto:** - **Percebo influência no recomendar e isso eu acho isso bastante positivo.**

215

216 **Marcelo:** - Alguma outra coisa, alguma outra percepção de influência que você vê para se  
217 desenvolver, da parte deles?

218

219 **Roberto:** - Eu vejo que o nosso escritório de projeto (...) até porque tem uma escassez de  
220 pessoas (somos só três), tem a Fátima, o Renato e a Hipácia e muitos projetos, de repente eles  
221 não tem condição de dar uma atenção mais aprofundada aos gerentes de projeto. Até porque  
222 eles se esforçam pra isso, todos os três são bastante competentes.

223

224 **Marcelo:** - Mas se tivesse que dar, qual seria um serviço ideal no escritório de projetos, o  
225 ideal nesse aspecto, o de desenvolvimento de competências? Se isso fosse possível.

226

227 **Roberto:** - Eu acredito que poderia, se tivesse mais pessoas, talvez, no escritório de projetos,  
228 ter um acompanhamento mais próximo em cada projeto. Outra sugestão que eu falo sempre  
229 nas reuniões quando abordamos essa questão é que **o gerente de projetos às vezes ele é**  
230 **muito só...** É a equipe. Precisa melhorar isso e **colocar pelo menos uma pessoa ao lado do**  
231 **gerente** que está conduzindo o projeto, projeto às vezes complexo, de maior envergadura,  
232 poderia colocar uma pessoa para dar um apoio, que seja um estagiário universitário ou até um  
233 funcionário.

234

235 **Marcelo:** - Alguém no sentido de substituir...

236

237 **Roberto:** - Às vezes, eventualmente até seria. E por que não? Porque a gente sente... Tem  
238 muitos trabalhos rotineiros e a gente poderia estar focado mais em questões mais relevantes e  
239 você tem que fazer a maioria das coisas, planilhas, tem que fazer... enfim, a liberação de  
240 recursos. Enfim, a parte mais administrativa.

241

242 **Marcelo:** - Você falou que se fosse o ideal para o escritório, seria um acompanhamento mais  
243 aproximado. O que seria esse mais próximo? Em que sentido seria "mais próximo"? Um apoio  
244 administrativo? Funcionar como ponte? O que seria?

245

246 **Roberto:** - Ah, sim. Talvez seja um diálogo mais frequente, mais rotineiro com o gerente de  
247 projeto. Evidentemente tratando dos projetos.

248

249 **Marcelo:** - Claro. Está ótimo. Quais são os principais desafios que você vê ao gerenciar um  
250 projeto? Quais são os desafios, com a sua experiência...

251

252 **Roberto:** - Eu vejo é que os projetos aí, o Bacen Jud que foi desenvolvido a última fase, a  
253 última versão a 2.0, a fase dois, ele foi desenvolvido em 24 meses. Eu acho que os projetos de  
254 mais de um ano, acima de um, dois, enfim, mais anos, são projetos longos e muitas vezes  
255 ficam atrelados a um escopo, engessamento que acaba atrapalhando. A gente tem que  
256 verificar muitas vezes, a efetividade do produto. Não adianta você trabalhar num projeto e  
257 cumprir os três elementos principais: o escopo, o prazo e o custo e você pode terminar com  
258 tudo isso muito certinho, mas, de repente o projeto faltou mais alguma coisa. Poderia ser mais  
259 efetivo.

260

261 Então, eu acho que tem que ter uma certa flexibilização nesses projetos acima de um ano  
262 porque, na verdade, a tecnologia desenvolve muito rápido, a área de tecnologia, e, em função  
263 disso as demandas mudam bastante ao longo de dois anos. Você tem um cliente que tem uma  
264 determinada demanda, mas no meio do projeto, em um ano a demanda se torna um pouco  
265 diferenciada. Então, eu acho que você tem que ter essa flexibilidade, o projeto deve ter essa  
266 flexibilidade, talvez uma administração por ondas, alguma coisa assim nesse sentido.

267

268 **Marcelo:** - O que mais Roberto, pra encerrar, vem à sua mente sobre essa questão de você se  
269 desenvolver como gerente de projetos ou o tipo de influência que o escritório pode gerar. Tem  
270 mais alguma coisa que a gente não abordou?

271

272 **Roberto:** - Eu acredito que tanto o escritório de projetos como o pessoal da própria GEPRO  
273 pode de repente – eu sempre falo isso, mas agora na nova metodologia parece que vai ser  
274 contemplada uma parte disso – é medir a efetividade do projeto durante um certo tempo. Você  
275 entrega o produto, você está trabalhando com recursos públicos e não adianta você entregar  
276 um produto e ele não se tornar um produto efetivo. É importante medir a efetividade durante  
277 um certo tempo para você ver o resultado e ter o feedback também para o gerente. Isso é  
278 importante também.

279

280 **Marcelo:** - Seria uma forma de o escritório contribuir: medir a efetividade e dar o feedback ao  
281 gerente.

282

283 **Roberto:** - Aos gerentes. Isso é importante.

284

285 **Marcelo:** - OK Roberto. Obrigado.

#### 1.4 Entrevista 4 – Carlos (Gerente de Projetos)

1 **Marcelo:** - Estou aqui entrevistando o Carlos para a tese “*A influência do escritório de*  
2 *projetos no desenvolvimento de competência do gerente de projetos*”.

3 Primeiro, obrigado. A primeira pergunta è: Vejo você assim, um cara que se desenvolve  
4 profissionalmente, vejo você se desenvolver em gerenciamento de projetos... Quero dizer  
5 você, não só pela sua experiência, pelo tempo que você está nessa área, eu queria que você me  
6 falasse um pouco disso, como é que você vê o seu desenvolvimento em gerenciamento de  
7 projetos.

8  
9 **Carlos:** - Eu diria que, de modo geral, atualmente no gerenciamento de projetos a gente está  
10 toda hora realizando workshops e encontros, trocando experiência entre os próprios gerentes  
11 de projeto que existem dentro do próprio Banco Central, o que é uma coisa interessante, você  
12 vive a experiência do cara e você usa a experiência do cara, você vai buscar na experiência do  
13 cara a solução para o problema. Você compartilha com um, compartilha com o outro, e recebe  
14 o tempo todo as questões dos outros, ou seja, você está o tempo todo compartilhando.

15  
16 Agora, em termos de desenvolvimento os cursos são sempre oferecidos, encontros que a gente  
17 está participando o tempo todo, sempre que pode. Mas, o melhor mesmo são os workshops, os  
18 encontros de gerentes de projeto e as discussões entre os próprios gerentes e os problemas  
19 vividos por cada um deles.

20  
21 **Marcelo:** - E o que motiva você a se desenvolver no gerenciamento de projetos?

22  
23 **Carlos:** - **A grande coisa do gerenciamento de projetos é a novidade.** Todo dia há uma  
24 coisa nova, todo dia aparece uma coisa pra fazer de diferente. Quando você trabalha em ações  
25 continuadas é rotineiro, repetitivo, você tem sempre que fazer a mesma coisa. No  
26 gerenciamento de projeto, não. Apesar de ser uma atividade normal todo dia tem um  
27 gerenciamento diferente do dia anterior. É o que vale a pena.

28  
29 **Marcelo:** - E isso te motiva.

30  
31 **Carlos:** - Me motiva a permanecer. Até tendo propostas para sair dessa área várias vezes.

32  
33 **Marcelo:** - Vale à pena a novidade, as mudanças...

34  
35 **Carlos:** - As coisas do dia a dia são diferentes das do dia anterior.

36  
37 **Marcelo:** - Me fale mais em detalhes das formas como você usa para se desenvolver. Você já  
38 havia me falado alguma coisa: workshops, encontros... Como é que você se desenvolve?

39  
40 **Carlos:** - Eu procuro ler bastante sobre os assuntos da área de projetos, inclusive, como a  
41 gente falou, workshops dentro do Banco Central e tal, mas tem muita gente que dá aula fora  
42 daqui. Eu mesmo dou aula e a gente procura trocar figurinha, trocar informações. Eu dou  
43 aulas em cursos de graduação e pós-graduação, faço contato com os próprios professores, esse  
44 pessoal que dá aulas junto com a gente nessa área também é especialista em outras  
45 instituições tipo Banco do Brasil, por exemplo, que tem uma bela equipe na área de projetos.

46  
47 **Marcelo:** - Então, em gerenciamento de projetos você se desenvolve na área assim: **leitura,**  
48 **workshops, encontros, dando aulas...** Formas principais de você...

49

50 **Carlos:** - E assistindo aulas também!

51

52 **Marcelo:** - Isso. Assistindo aulas também... Gosta de fazer cursos, é isso?

53

54 **Carlos:** - É isso. Fazendo cursos, normalmente.

55

56 **Marcelo:** - E onde você procura informação sobre desenvolvimento de projetos em  
57 gerenciamento de projetos?

58

59 **Carlos:** - Em revistas especializadas, programas de curso (por incrível que pareça!), você  
60 trabalha muito nisso...

61

62 **Marcelo:** - Você acessa programa de cursos para saber como estão os cursos no Brasil.

63

64 **Carlos:** - Sim. A gente acessa os programas dos cursos no Brasil para saber quem está dando  
65 o quê, para que a gente possa também adaptar ao nosso curso de pós-graduação...

66

67 **Marcelo:** - Cursos de outras instituições para que você possa subsidiar a construção do seu  
68 próprio currículo.

69

70 **Carlos:** - As revistas do PMI...

71

72 **Marcelo:** - Cite uma determinada competência – competência no sentido de algo que você  
73 passou a conhecer, não só o saber, mas também o saber fazer aquilo, mesmo uma questão  
74 comportamental e que você se desenvolveu e teve impacto positivo no seu desenvolvimento  
75 no gerenciamento de projetos.

76

77 **Carlos:** - A **comunicação**. A comunicação eu acho que é uma das principais (competências)  
78 que existem para o gerenciamento de projetos. Comunicar sempre. E acho que desenvolveu o  
79 “como comunicar” e como chegar ao receptor de uma forma bacana, comprometida.

80

81 **Marcelo:** - Comprometida você quer dizer gerar compromisso?

82

83 **Carlos:** - Gerar compromisso.

84

85 **Marcelo:** - Então, você hoje é assim: você desenvolveu uma competência de gerar  
86 compromisso nos stakeholders no projeto. É isso?

87

88 **Carlos:** - Na própria equipe e dos stakeholders de uma forma geral.

89

90 **Marcelo:** - Gerar compromisso dentro da própria equipe. Dentro e fora da equipe. E isso foi  
91 importante para o seu desempenho?

92

93 **Carlos:** - Com certeza. A principal ferramenta hoje em gerenciamento de projeto é a  
94 comunicação.

95

96 **Marcelo:** - Que tipo de atitude ou de comportamento você mudou na sua vida profissional em  
97 função de você ter melhorado essa competência?

98

99 **Carlos:** - Que tipo de...?

100

101 **Marcelo:** - O que mudou na sua vida quando você começou a procurar gerar mais  
102 compromisso dentro e fora da equipe? Você mudou algum comportamento efetivo, alguma  
103 postura?

104

105 **Carlos:** - **Acho que menos impositivo e mais participativo.**

106

107 **Marcelo:** - Ótimo. Então, você deixou de ser impositivo e se tornou mais participativo.

108

109 **Carlos:** - Isso. As decisões ficaram mais descentralizadas.

110

111 **Marcelo:** - E você acha que isso foi bom?

112

113 **Carlos:** - Ótimo! Excelente!

114

115 **Marcelo:** - E isso vai buscar o quê?

116

117 **Carlos:** - Compromisso. Da outra parte. Com isso você gera compromisso também, da outra  
118 parte.

119

120 **Marcelo:** - Ótimo. Você diferencia e/ou prioriza o desenvolvimento de conhecimentos e  
121 habilidades e comportamentos, ou a sua preocupação é mais de conhecer, ou é mais de saber  
122 fazer ou é mais questão de comportamento? Ou é tudo junto?

123

124 **Carlos:** - São todas as coisas juntas. Quando tem que acontecer quando você está gerenciando  
125 o projeto você tem que estar bem atualizado e sempre em busca de novas informações.

126

127 **Marcelo:** - Então é uma questão de equilíbrio.

128

129 **Carlos:** - É um equilíbrio entre essas partes.

130

131 **Marcelo:** - E com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento?

132

133 **Carlos:** - Com o próprio chefe do setor e com a própria equipe do projeto, verificando com  
134 eles o que tem de bom e de ruim, o que pode ser melhorado...

135

136 **Marcelo:** - Certo. Então você conversa com o chefe e com a própria equipe do projeto. Agora,  
137 me fale um pouco sobre o seu atual relacionamento com o escritório de projetos.

138

139 **Carlos:** - **O escritório de projeto tem que ser o melhor acompanhante. É ele que vai te**  
140 **ajudar, é ele quem realmente te ajuda naquilo que você precisa fazer. O escritório de**  
141 **projetos não é (eu sempre digo isso aqui), um órgão cobrador. Ele tem que ser um órgão**  
142 **participativo, que trabalhe do seu lado, que vai em busca do quê? Da entrega do**  
143 **produto que você está trabalhando.** Acho que é isso: o escritório de projetos, eu diria para  
144 você, que é, não digo o suporte, mas é o companheiro.

145

146 **Marcelo:** - E você pode me dar um exemplo positivo e outro negativo desse relacionamento?

147



- 148 **Carlos:** - Eu penso que o maior exemplo positivo é a participação do escritório, ativamente,  
149 no projeto: nas reuniões, nos workshops, acompanhando tudo!  
150
- 151 **Marcelo:** - Fazendo o quê exatamente?  
152
- 153 **Carlos:** - Acompanhando tudo, todos os documentos que a gente gera, desde a BS (?), até os  
154 planos auxiliares que é como nós chamamos aqui.  
155
- 156 **Marcelo:** - Sim, mas acompanhando como? Como é que você sente bem ele acompanhando?  
157 Fazendo o quê?  
158
- 159 **Carlos:** - Ele acompanha, ajuda a fazer e discute. Item a item. Ele participa como se fosse um  
160 (...)  
161
- 162 **Marcelo:** - Seria uma forma de te alertar em determinadas coisas. É isso?  
163
- 164 **Carlos:** - Exatamente. **Não é cobrar, é alertar.**  
165
- 166 **Marcelo:** - Não é cobrar, é alertar. OK. E um exemplo negativo?  
167
- 168 **Carlos:** - Negativo é exatamente o que eu te falei agora: negativo é quando cobra. É cobrar,  
169 mas cobrar coisas supérfluas.  
170
- 171 **Marcelo:** - Coisas supérfluas.  
172
- 173 **Carlos:** - (...) do Banco Central. Cobrar porque não foi feito. Aquilo deveria ter sido feito  
174 ontem, mas cobrou hoje porque passou perto. Ele não veio dizer, por exemplo, antes de  
175 ontem: “amanhã vence, vamos fazer”.  
176
- 177 **Marcelo:-** Ótimo. E me cite algum tipo de influência que o escritório teve ou tem no  
178 desenvolvimento de suas competências no gerenciamento de projetos.  
179
- 180 **Carlos:** - Principalmente em termos de **metodologia**. Estar sempre em conformidade com a  
181 metodologia.  
182
- 183 **Marcelo:** - Em conformidade com a metodologia. Isso foi positivo, e influenciou você a  
184 buscar a conformidade com a metodologia.  
185
- 186 **Carlos:** - **A metodologia não é pra te engessar, é pra te auxiliar.** Isso é importante porque  
187 não são todos os detalhes (...) que ela deva auxiliar...  
188
- 189 **Marcelo:** - Que tipo de desafio você vivencia ao gerenciar um projeto?  
190
- 191 **Carlos:** - Desafio?  
192
- 193 **Marcelo:** - É.  
194
- 195 **Carlos:** - Primeiro, é colocar a equipe pra trabalhar. E fazer com que equipe trabalhe com  
196 sintonia fina, com o mesmo objetivo. Esse é o principal desafio.  
197

198 **Marcelo:** - Têm outros?

199

200 **Carlos:** - Depois, é dar conforto ao patrocinador.

201

202 **Marcelo:** - Ah! E o que é dar conforto ao patrocinador?

203

204 **Carlos:** - È ele saber que você está trabalhando em prol daquele produto, daquele projeto que  
205 você está desenvolvendo e que vai ter sucesso no final. E vai chegar do outro lado com um  
206 produto à altura da expectativa dele, com a qualidade desejada. E saber que vai acontecer.

207

208 **Marcelo:** - Demonstrar que está no caminho. É isto?

209

210 **Carlos:** - É isso.

211

212 **Marcelo:** - Mais alguma coisa que a gente não falou e você gostaria de compartilhar, como  
213 você desenvolve as competências no GP... Algum estalo que você teve na vida, alguma coisa  
214 que você descobriu, uma maneira de se desenvolver.

215

216 **Carlos:** - Uma coisa que você teria que colocar aí é a negociação. O gerente está sempre em  
217 negociação, está sempre negociando. Sempre, sempre.

218

219 **Marcelo:** - Sempre em negociação. Negociação então é uma competência...

220

221 **Carlos:** - É uma das principais competências: comunicação e negociação estão juntas.

222

223 **Marcelo:** - E nisso, na negociação, tem algum tipo de ajuda que o escritório pode te dar?

224

225 **Carlos:** - Sempre. Toda vez que o escritório entra flexibilizando, entendeu? Ajuda.

226

227 **Marcelo:** - Mas, como seria isso? Flexibilizando...? Te ajudar o quê?

228

229 **Carlos:** - Ajudar a chegar num denominador comum. Naquele impasse. Por exemplo: o plano  
230 educacional lá, o (...). É um negócio complicado, você tem que ter três mãos ali, não tem jeito.  
231 O escritório entra.

232

233 **Marcelo:** - **O escritório entra facilitando o acordo.** É isso?

234

235 **Carlos:** - Facilitando! É isso! Essa é boa.

236

237 **Marcelo:** - Facilitando o acordo.

238

239 **Carlos:** - E num projeto, e isso também é importante, é sempre a busca de um acordo.

240

241 **Marcelo:** - É sempre buscar o acordo.

242

243 **Carlos:** - É sempre buscar o acordo. Para ter comprometimento. Evitar sempre a votação.  
244 Evite a votação, vai sempre pelo consenso. Mesmo que demore. É preferível demorar, mas  
245 você ter um consenso para que todo mundo tenha a vontade dele.

246

247 **Marcelo:** - Por que é importante evitar a votação?

248

249 **Carlos:** - Porque você perde o comprometimento daquele que não votou. O sujeito diz: “mas  
250 eu não votei nessa porcaria. Eu fui contra”.

251

252 **Marcelo:** - Então, votar não é bom.

253

254 **Carlos:** - Não é bom! É só em último caso, no caso em que você não consegue mesmo.

255

256 **Marcelo:** - Perfeito.

257

258 **Carlos:** - Porque o sujeito fala exatamente o que eu falei pra você: “não falei que não era  
259 bom?”.

260

261 **Marcelo:** - Perfeito. Legal. Muito obrigado.

262

263 **Carlos:** - Só isso?

264

265 **1.5 Entrevista 5 – Paulo (Profissional do Escritório de Gerenciamento de**  
266 **Projetos)**

1 **Marcelo:** - Vamos começar a entrevista para o projeto de tese “*A influência do escritório de*  
2 *projetos no desenvolvimento de competências do gerente de projetos*”.

3

4 Estamos aqui com o Paulo, ele trabalha num escritório de projetos e vamos à primeira  
5 pergunta: entendo que você é preocupado com o seu desenvolvimento pessoal em  
6 gerenciamento de projetos... Fale um pouco sobre isso. Isto é, desenvolvimento no sentido de  
7 você evoluir enquanto profissional, não só capacitação, mas qualquer tipo de evolução...  
8 Como é que você vê isso?

9

10 **Paulo:** - Bem, Marcelo, na minha primeira busca eu fiz um MBA em projetos busquei a  
11 certificação e hoje a minha busca é muito no domínio do inglês. Eu não domino totalmente o  
12 inglês e paralelo a isso eu tenho buscado leitura no idioma (artigos de gerenciamento de  
13 projetos, livros, lançamentos), e realmente eu tenho uma preocupação constante de estar  
14 atualizado nessa área.

15

16 **Marcelo:** - Perfeito. E o que motiva você a se desenvolver? O que leva você a fazer todas  
17 essas coisas?

18

19 **Paulo:** - **São os desafios do trabalho.** Nós temos aí (interna) aqui no banco, a minha  
20 dedicação é total aqui no banco, não tenho nenhum outro projeto fora, mas eu sinto os  
21 projetos cada vez mais complexos e a administração disso no escritório de projetos e também  
22 eu sinto quer a qualquer momento eu posso ser indicado para gerenciar um projeto e eu tenho  
23 que estar preparado para isso.

24

25 **Marcelo:** - E assim você se desenvolve... E como é que são as fórmulas que você procura  
26 para se desenvolver?

27

28 **Paulo:** - Eu sempre estive muito ligado à execução. Eu procuro sempre a teoria, o  
29 conhecimento, mas buscando sempre a aplicabilidade. Tanto é que aí me gera uma certa  
30 dificuldade. Tem hora que eu vejo algumas técnicas, algumas orientações e aí eu vou e falo  
31 para eles que não são aplicáveis, ou que eu não tenho segurança se é aplicável ou não, e isso  
32 acaba gerando um choque no aprendizado. Nem tudo que eu leio eu consigo absorver e acabo  
33 bloqueando algum ponto que eu acho que dificulta ao invés de facilitar.

34

35 **Marcelo:** - Então, tem coisas que você não consegue enxergar a aplicação imediata...

36

37 **Paulo:** - A aplicação eu até consigo enxergar. O que causa bloqueios algumas vezes é se  
38 aquilo vai agregar valor ou não. Se de repente não vai ser uma dificuldade para o gerente, não  
39 vai dificultar o trabalho dele...

40

41 **Marcelo:** - Você faz uma análise de custo-benefício...

42

43 **Paulo:** - Exatamente.

44

45 **Marcelo:** - De toda e qualquer prática...

46

47 **Paulo:** - De novas práticas porque as outras já estão consolidadas.

48

49 **Marcelo:** - De novas práticas. Mas, como você tem acesso a elas? Como você se desenvolve?

50

51 **Paulo:** - As fontes...

52

53 **Marcelo:** - As fontes. As maneiras de se desenvolver...

54

55 **Paulo:** - Com **leitura**. Acho que não tem outro caminho. E **seminários** que são de muita valia  
56 e o banco tem contribuído pra isso. E tem o (livro?...) buscando artigos, tanto na Internet  
57 quanto em publicações e tenho procurado o máximo revistas especializadas...

58

59 **Marcelo:** - Seminários seriam também uma outra fonte...

60

61 **Paulo:** - Sim, seminários.

62

63 **Marcelo:** - E onde você procura informações sobre desenvolvimento em G.P.? Por exemplo,  
64 você está procurando se desenvolver em alguma coisa, onde é que você busca?

65

66 **Paulo:** - Nesses sites. Eu faço pesquisas no Google, em sites de busca. A maior procura minha  
67 é em sites e em publicações

68

69 **Marcelo:** - Sites, publicações. Que tipo de publicações?

70

71 **Paulo:** - Revistas tipo (...) artigos no PMI.

72

73 **Marcelo:** - Cite uma determinada competência em que você se desenvolveu e teve um  
74 impacto positivo no seu desempenho profissional, em gerenciamento de projetos. Alguma  
75 coisa em que você não se sentia bom e você procurou se desenvolver e isso foi bom.

76

77 **Paulo:** - A **comunicação** pra mim, ela... Houve um determinado momento na minha vida que  
78 achei que me comunicava melhor, eu estava fora do banco (eu sempre fui da área comercial) e  
79 quando eu vim para o banco eu senti que eu perdi um pouco disso pelos trabalhos que eu  
80 desenvolvi no (...) na área de manutenção do sistema, eu ficava muito isolado e eu fui  
81 dificultando essa comunicação. E na área de projetos isso ficou claro pra mim também:  
82 quando eu fui para área de projetos a minha comunicação estava muito ruim. Até de ouvir e  
83 não só de me expor, mas também aquela paciência naquelas reuniões... Eu tinha uma  
84 ansiedade muito grande para que as coisas fossem resolvidas logo e isso pra mim foi uma  
85 busca e eu acho que já superei bastante, eu acho me desenvolvi muito nesses últimos  
86 momentos aqui no banco.

87

88 **Marcelo:** - Então essa é uma competência que você identificou que precisava desenvolver. E  
89 na área de projetos? Como foi que você avançou nelas? Quais foram as formas pra fazer com  
90 que você melhorasse?

91

92 **Paulo:** - A busca do conhecimento e ela foi vindo naturalmente, com planejamento e com  
93 próprio trabalho, no dia a dia.

94

95 **Marcelo:** - No dia a dia. E a reflexão sobre isso também?

96

97 **Paulo:** - Isso. E isso aí foi muito positivo, eu sinto que tem sido – ainda tenho a desenvolver  
98 nesse ponto, mas tem sido muito bom tanto no ambiente de trabalho quanto até fora do  
99 trabalho. É interessante que eu senti que a área de projeto me colocou nisso com mais  
100 tranquilidade (do planejamento). Veja que o tempo não é mais tão urgente quanto me parecia  
101 em qualquer projeto. Ele é uma coisa que você não pode perder (o momento) Você tem que  
102 planejar bem, dentro do seu prazo, tem que executar dentro do seu prazo, mas aquela falta do  
103 planejamento, ela me deixava muito ansioso, parece que eu estava sempre atrasado nos  
104 projetos e a ansiedade é muito grande, uma tensão permanente (interna). Por falta até de  
105 ordenamento, talvez, desse tempo.

106  
107 **Marcelo:** - Então, essa competência de administrar a ansiedade (posso dizer assim?)... é algo  
108 que foi importante pra você e ela é contínua, um desafio contínuo? Posso dizer assim?

109  
110 **Paulo:** - É. Ela é contínua, um desafio contínuo.

111  
112 **Marcelo:** - Ótimo. Vamos pra outra.

113  
114 Que tipos de atitudes ou de comportamento você mudou na sua vida profissional em função  
115 desse desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos? Ou seja, coisas que  
116 você era de um jeito, começou a trabalhar em projetos... O que você percebeu que isso  
117 mudou, na sua vida profissional, no seu jeito de ser, nas suas atitudes, na sua postura, no seu  
118 comportamento. Ou não mudou nada?

119  
120 **Paulo:** - Não, teve sim. Primeiro que os projetos são bem definidos. Então, eu tenho mais  
121 consciência do meu trabalho, tanto...

122  
123 (Pequena pausa)

124  
125 **Marcelo:** - Você disse que teve muita mudança na sua vida...

126  
127 **Paulo:** - Teve. Essa questão do projeto, a clareza do que vai ser feito no dia a dia, no mês, no  
128 ano, isso me deixou mais tranquilo e também com o horizonte de busca de conhecimento bem  
129 definido. Eu não sentia no banco, principalmente na área de TI, que muda muito, eu não  
130 sentia nunca agregando conhecimento, talvez. Muitas vezes eu sentia que o conhecimento foi  
131 perdido totalmente. Um conhecimento de uma ferramenta na área de TI, muitas vezes aquela  
132 ferramenta deixa de ser importante e você não tem certeza se você vai utilizar aquilo...

133  
134 **Marcelo:** - Você pode dizer que em Projetos o que você desenvolve é mais perene?

135  
136 **Paulo:** - **Mais perene: você aperfeiçoa o que você fazia...** (pequena interrupção da  
137 conversa...)

138  
139 **Marcelo:** - Você estava dizendo que o que você desenvolveu em gerenciamento de projetos  
140 (atitudes, comportamento) você percebe como algo mais perene?

141  
142 **Paulo:** - Mais perene. E isso traz uma organização profissional. Eu começo a planejar a minha  
143 vida profissional e aperfeiçoar cada vez mais na área de projetos e saber que eu posso me  
144 tornar cada vez melhor e, se eu tiver que atuar no banco, e mesmo fora do banco. E isso é  
145 muito bom.

146

- 147 **Marcelo:** - Posso dizer então que você gosta de investir no seu desenvolvimento de  
148 competência porque você vê que você ganha em todos os sentidos...  
149
- 150 **Paulo:** - Exatamente  
151
- 152 **Marcelo:** - E ao ganhar em todos os sentidos você vê várias aplicações. É isso?  
153
- 154 **Paulo:** - E me realizar. Conseguir exercer várias funções no banco e conseguir concluir os  
155 trabalhos com qualidade. Isso me dá uma satisfação muito grande.  
156
- 157 **Marcelo:** - Como é que você diferencia e prioriza o desenvolvimento? Conhecimento no  
158 sentido de ser o conhecimento mesmo, o saber e habilidade é o saber fazer e atitude é o querer  
159 fazer. Você diferencia e prioriza isso?  
160
- 161 **Paulo:** - Aí é aquele ponto que eu comentei com você de estar ligando o conhecimento, por  
162 exemplo, com habilidades. Eu gosto de fazer. Eu gosto do conhecimento, mas eu estou  
163 sempre buscando o como fazer, o como utilizar aquilo, se ele é viável ou não, então eu acabo  
164 navegando nessas três áreas quase ao mesmo tempo, buscando conhecimento, mas também  
165 aplicando, buscando a aplicação dele.  
166
- 167 **Marcelo:** - Com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento de competências em  
168 gerenciamento de projetos?  
169
- 170 **Paulo:** - No escritório de projetos (...) nós conversamos muito, mas a Fátima é a pessoa com  
171 quem eu mais converso...  
172
- 173 **Marcelo:** - A chefe do escritório?  
174
- 175 **Paulo:** - É. A chefe do escritório. Fora disso, com os colegas do banco. O gerente de  
176 projetos...  
177
- 178 **Marcelo:** - Você conversa com eles... Sobre o seu desenvolvimento e o deles?  
179
- 180 **Paulo:** - Isso.  
181
- 182 **Marcelo:** - Isso é o normal, com o gerente. Agora, já que você tocou nesse assunto, qual é o  
183 seu atual relacionamento com o seu gerente de projetos. Cite algum exemplo positivo e/ou  
184 negativo desse relacionamento.  
185
- 186 **Paulo:** - Vou ter que fazer um comentário do que era. Quando eu cheguei no escritório de  
187 projetos eu sentia assim o gerente um pouco distante, talvez preocupado com uma atitude de  
188 fiscalização do escritório... E hoje a nossa relação é muito boa. Temos liberdade de críticas  
189 quando é necessário, de chamar atenção para algum ponto que tem que ser melhorado, na  
190 nossa própria relação, mas hoje eu me sinto bem com a equipe de gerentes. No escritório de  
191 projetos nós dividimos o portfólio em grupos, um funcionário do escritório de projetos para  
192 acompanhar um grupo de projeto, então eu me relaciono no trabalho do dia a dia com todos os  
193 gerentes. Tem alguns gerentes que eu observo, a gente troca idéias, tira dúvidas, mas eu não  
194 acompanho os projetos, não tive oportunidade ainda de acompanhar o projeto com ele . **Na**  
195 **verdade eu conheço todos, já sei o estilo gerencial de cada um e isso ajuda muito no dia a**  
196 **dia.** Agora, a relação é muito boa; hoje eu me sinto bem em trabalhar com eles. Quando surge

197 um projeto novo e de repente eu sou escolhido pra acompanhar o projeto é interessante porque  
198 você já sabe o perfil de cada gerente e já sabe até como vai ser a condução daquilo. Porque  
199 cada um tem o seu jeito...

200

201 **Marcelo:** - Você quase que advinha, posso dizer isso, o tipo de comportamento, você quase  
202 que prevê...

203

204 **Paulo:** - **Não é que prevê, é que o comportamento deles se repete.** Tem aquele gerente que  
205 é mais participativo e ele tanto te procura quando ele precisa de ajuda e ele também te  
206 posiciona o tempo todo. E tem aquele outro que ele te procura muito, mas que, se você não  
207 ficar bem atento você não sabe como o projeto dele caminha e tem sempre uma carta na  
208 manga pra tirar e mostrar...

209

210 **Marcelo:** - Uns têm relações mais abertas, outros, mais fechadas.

211

212 **Paulo:** - Hoje eu não me sinto mais surpreendido com uma atitude dessas porque eu já  
213 conheço. Enquanto um te municia de informações sem você pedir – claro que se ele precisar  
214 de você, pra definir as regras, o outro, não, não adianta esperar...

215

216 **Marcelo:** - Ou você pega sozinho, ou... Outros demandam mais acordos, é isso? Outros  
217 demandam estar mais próximos...

218

219 **Paulo:** - Exatamente.

220

221 **Marcelo:** - Agora eu queria que você explorasse bem essa parte aqui: como é o tipo de  
222 influência que o escritório (de gerenciamento de projetos) tem ou teve no desenvolvimento de  
223 competências do gerente? Pode ser mais um exemplo. O que é que vocês fazem para que eles  
224 se desenvolvam? Já que você mostra que é um cara preocupado em se envolver...

225

226 **Paulo:** - Nesta avaliação do dia a dia do desempenho dos gerentes nós começamos a **mapear**  
227 **quais são os gaps de competências deles e uma das ações que nós temos é buscar**  
228 **conhecimento daquela área. Propiciar palestras, trazer alguns especialistas, inscrevê-lo**  
229 **em algum evento que possa trazer conhecimento nesses gaps, nessas falhas, na cura da**  
230 **necessidade de conhecimento.** E temos também workshops – todo anos nós temos  
231 workshops onde se trocam experiências onde cada um expõe... Nas diversas formas para que  
232 eles se exponham e (...) a necessidade de conhecimento deles.

233

234 **Marcelo:** - E no dia a dia? Como é que vocês fazem? Além dos workshops, desses eventos,  
235 trazer especialistas, inscrever em eventos, workshops, além desses eventos de capacitação, de  
236 troca de experiências... No dia a dia, se você percebe que o gerente não está desenvolvendo?  
237 Está com alguma coisa que amarra ele ou que está prejudicando o desempenho do projeto... O  
238 que vocês fazem?

239

240 **Paulo:** - Se está prejudicando a gente busca. Se for alguma competência que está ao nosso  
241 alcance de passar nós conversamos com ele, mostramos que pode ser feito de uma forma  
242 diferente, mostramos pra ele que existe um novo caminho, o que é que ele acha... Tentamos  
243 fazer com que ele defina porque... Nós procuramos auxiliar da melhor forma.

244



245 **Marcelo:** - Mostrar o problema... Você tenta fazer isso como? Você faz perguntas, como é  
246 que você o aborda, como é que você tenta...? Você falou (interessante) que tenta fazer com  
247 que ele perceba isso

248

249 **Paulo:** - Por exemplo, em alguns projetos, em fase de planejamento, nós sentimos que ele (o  
250 gerente) tem dificuldade de avançar naquele planejamento. Então, nós trazemos pra ele  
251 ferramentas, mostramos como é que pode ser utilizado.

252

253 **Marcelo:** - Mostra na prática

254

255 **Paulo:** - Mostramos pra ele também sentir o problema e começar a mostrar as soluções para  
256 que ele utilize essa técnica, se ele concorda... Mas, se ele não conseguir nós buscamos apoio  
257 fora.

258

259 **Marcelo:** - Ah, tá! Mas vocês buscam o convencimento. Da importância...

260

261 **Paulo:** - Isso. **Dentro da equipe também. Se sentir que alguém está mais bem preparado**  
262 **a gente chama essa pessoa.**

263

264 **Marcelo:** - Bacana isso. Você pode também usar o exemplo de algum outro gerente de  
265 projeto...

266

267 **Paulo:** - Que domine bem aquela área e possa resolver e trazer a solução para a dificuldade  
268 que ele está vivendo no projeto...

269

270 **Marcelo:** - ...pra que ajude a esse gerente. Tem alguma história que você lembre (não precisa  
271 citar nome), algum exemplo que você lembre de alguém que tivesse uma determinada  
272 dificuldade e vocês se aproximaram... Alguma coisa que te venha à mente...

273

274 **Paulo:** - Não... Específico assim... Não me lembro, não. Mas ocorre o tempo todo.

275

276 **Marcelo:** - Que tipo de desafio você vivencia ao gerenciar (fazer parte do instituto)? Quais  
277 são os desafios?

278

279 **Paulo:** - Hoje eu sinto a necessidade de uma... Nós hoje temos uma metodologia e temos a  
280 metodologia corporativa, da GEPRO. Hoje eu sinto essa grande dificuldade que é você  
281 conciliar essas metodologias. Nós temos templates na nossa área, temos templates na GEPRO  
282 e sinto que isso hoje é um desafio pra gente administrar e que fique claro também para os  
283 gerentes, porque para nós são perceptíveis as diferenças porque estamos vendo isso mais  
284 próximo, mas o gerente, quando ele pega um novo projeto e tem que começar a fazer tudo de  
285 novo, planejamento, as templates, etc. ele tem uma certa resistência porque ele busca os  
286 templates que estão no portal do banco, no site da GEPRO e quando eles vêm com os  
287 templates nós temos os nossos templates, então isso não é positivo e soa pra ele como  
288 burocracia porque o outro documento é válido, então eu vejo necessidade de a gente unificar  
289 isso.

290

291 **Marcelo:** - E o que mais? Que outros desafios você vê no dia a dia e pensando no futuro do  
292 escritório.

293

294 **Paulo:** - Bem, desafio nós temos o tempo todo e o que nós temos é um plano de ação, um  
295 projeto, uma maturidade que está sendo conduzido de uma forma que nos tranquiliza em  
296 vencer esses desafios. Como agora, nós estamos customizando uma ferramenta nova... Estão  
297 bem administrados esses desafios...

298

299 **Marcelo:** - Há uma agenda de melhorias (posso dizer assim?).

300

301 **Paulo:** - Exatamente.

302

303 **Marcelo:** - É mais ou menos isso?

304

305 **Paulo:** - E a gente sente que está todo resultado nesses planos de ação. A própria maturidade  
306 nossa. Quando eu fui para o escritório de projetos eles já tinham um nível de maturidade em  
307 que ali eu me sentia muito preocupado em manter aquele nível de maturidade. E hoje a gente  
308 sente que está mantendo, está avançando inclusive. Há medições de maturidade frequentes  
309 que demonstram que há uma evolução lenta, mas dentro do normal também. Demonstram  
310 evolução.

311

312 **Marcelo:** - Ótimo. Tem mais alguma coisa dentro desse assunto, desenvolvimento de  
313 competências em gerenciamento de projetos, que gostaria de compartilhar, alguma coisa que a  
314 gente não tenha falado...

315

316 **Paulo:** - Não, Marcelo. Acho que foi bem abrangente. Não me recordo de nenhum ponto que  
317 tenha faltado.

318

319 **Marcelo:** - Obrigado.

320

321

**1.6 Entrevista 6 – Pedro (Gerente de Projetos)**

1 **Marcelo:** - Pedro, bom dia. Obrigado pela oportunidade. Eu gostaria de começar com essa  
2 pergunta... Entendo que você, preocupado com seu desenvolvimento (suponho), em  
3 gerenciamento de projetos, gostaria que você falasse um pouco sobre isso. Uma pergunta  
4 aberta sobre isso: sobre o desenvolvimento de sua competência.  
5

6 **Pedro:** - Eu tive a oportunidade de **me preparar para o curso de PMP**, aqui no Banco  
7 Central, o que foi muito bom para mim. Eu agarrei essa oportunidade e **consegui passar na**  
8 **prova de PMP** cinco meses depois de terminar esse curso em Dezembro de 2008 e fiz a  
9 prova em março de 2009.  
10

11 O Banco Central oferece também participação em congressos, palestras, principalmente em  
12 eventos promovidos pelo PMI, além de capacitação oferecida aqui dentro por instrutores ou  
13 facilitadores do próprio banco. Mesmo antes de participar do PMP a gente teve oportunidade  
14 de participar de alguns  **cursos promovidos pelo UniBacen na área de Gerenciamento de**  
15 **Projetos.**  
16

17 Na verdade, quando eu comecei em projetos em 2007, eu já tinha feito um curso... acho que  
18 GP1, promovido pelo UniBacen, de Gerenciamento de Projetos para gerenciar um encontro  
19 do CEMLA.  
20

21 **Marcelo:** - Então, é alguma coisa que você procura, mas que é oferecida também?  
22

23 **Pedro:** - Sim.  
24

25 **Marcelo:** - O que motiva você a se desenvolver? O que faz você participar desses cursos, a  
26 procurá-los?  
27

28 **Pedro:** - A consciência de que a atualização, em qualquer ramo de atividade, para que você  
29 tenha um bom desempenho, é necessária. **Você tem que estar sempre procurando se**  
30 **desenvolver, buscando capacitação porque tudo está mudando o tempo todo.** Então, o  
31 que mais me atrai no momento são aquelas palestras ou cursos que tenham algo de novo a  
32 oferecer, ou então que já tenham uma visão de futuro, como no caso das **palestras do Dr.**  
33 **Kerzner**, que são, do meu ponto de vista, as de mais alto nível nessa área de gerenciamento  
34 porque ele já tem uma visão lá na frente, para onde vai o gerenciamento de projetos e não só o  
35 que está sendo objeto atual de atuação, mas ele já está com uma visão lá na frente. E isso é  
36 muito interessante pra gente, é muito motivador.  
37

38 **Marcelo:** - Me diga em detalhes as formas que você procura se desenvolver... Você já me  
39 disse algumas aqui: você faz cursos, congressos...  
40

41 **Pedro:** - Recentemente o Banco ofereceu (no início desse ano) um curso de **coaching** e junto  
42 com isso, promovido pela Gepro, o Projeto Maturidade, na área de gerenciamento aqui do  
43 Banco Central, e nesse desenvolvimento, nesse coaching foi oferecido também, junto com ele,  
44 **Competências Comportamentais.** Isso, por exemplo, é fundamental na nossa área:  
45 gerenciar conflitos, gerenciar riscos, conhecer os diversos perfis das pessoas com quem você  
46 vai trabalhar para poder extrair delas o melhor. E com isso, por exemplo, uma das palestrantes  
47 informou (sugeriu) alguns livros, alguma bibliografia interessante – até já comprei – por

48 exemplo, para extrair o melhor das reuniões, tem outro que é sobre gerenciamento de tempo...  
49 Então, **tem que ter também um pouco de iniciativa, leituras...**

50  
51 **Marcelo:** - E onde você procura informações sobre gerenciamento de projetos, para  
52 desenvolvimento das suas competências? Por exemplo, você falou de reuniões... Como é que  
53 você busca essas informações?

54  
55 **Pedro:** - Acho que é um conjunto. Além dos que eu citei você tem **sites, podcasting**, muita  
56 coisa aí pra procurar, mas eu acho que o principal são os  **cursos**, os  **congressos** e a  **própria**  
57  **convivência com os gerentes de projetos e a troca de experiências que tem sido**  
58  **promovida aqui. E a própria dinâmica do trabalho, o local onde a gente trabalha e a**  
59  **convivência com os outros gerentes permitem a troca de informações.**

60  
61 **Marcelo:** - Ótimo. **No mesmo local. Isso favorece essa troca.** Excelente!

62  
63 Me diga um caso, uma determinada competência em que você desenvolveu ao longo desse  
64 seu trabalho em Gerenciamento de Projetos que tenha tido um impacto positivo no seu  
65 desenvolvimento profissional, algo que você tenha desenvolvido mais intensamente...

66  
67 **Pedro:** - Acredito que esteja ligado à competência comportamental, atualmente.

68  
69 **Marcelo:** - O que exatamente? Uma coisa boa em que você se ateve mais.

70  
71 **Pedro:** - Uma delas certamente foi a questão de **gerenciar conflitos**. Talvez, saber gerenciar  
72 o conflito no sentido de não partir para o conflito logo de início. **Procurar só partir para o**  
73 **conflito quando aquilo for interessante. Não ter medo do conflito, mas não buscar o**  
74 **conflito, buscar realmente o que vai levar ao crescimento, ao desenvolvimento da equipe,**  
75 **do projeto, sabendo respeitar as diferenças, as particularidades de cada membro de**  
76 **equipe, mas sem também deixar que aquele indivíduo que procura o conflito, que tem**  
77 **uma forma agressiva de lidar com as coisas, monopolize ou prejudique a equipe.** Esse foi  
78 um ponto importante.

79  
80 Outro ponto importante que a gente trabalha muito nesses cursos, nesses treinamentos, é saber  
81 ouvir. **É saber ouvir e extrair de cada membro da equipe o que ele pode contribuir.**  
82 **Muitas vezes ele é tímido, muitas vezes ele se esconde um pouco, é saber buscar isso... E**  
83 **por outro lado também, você, na hora em que a pessoa estiver falando – mesmo que vá**  
84 **contra a sua convicção naquele momento – deixar a pessoa falar, você saber ouvir.**  
85 **Depois você processa, analisa e - quem sabe? -, aquela pessoa falou alguma coisa**  
86 **interessante, que num primeiro momento parece que não é, mas que depois pode vir a**  
87 **contribuir de alguma forma para o trabalho.**

88  
89 **Marcelo:** - Que tipo de atitude ou comportamento você mudou na sua vida profissional em  
90 função desse desenvolvimento? Posso dizer então que você ficou mais atento a essa questão  
91 dos conflitos? Você ficou mais...

92  
93 **Pedro:** - Eu acho que a primeira coisa foi que, quando eu vim para essa área, eu  **tinha uma**  
94  **certa timidez e uma certa dificuldade de comunicação** e parece que isso começa, pela  
95 própria necessidade, a fluir muito melhor. **A questão da comunicação, a questão de marcar**  
96 **uma posição. Se comunicar mesmo. Essa questão foi muito forte.**

97

98 E as outras duas, que eu me lembro agora, que é a questão de **ter muita calma na hora que**  
99 **existe um conflito**, que uma pessoa entra em atrito... Porque sempre vai ter uma ou outra  
100 pessoa que naquele momento... **E essa questão de saber também administrar isso sem**  
101 **entrar nas questões pessoais, sem rotular as pessoas...** Acho que isso é um ponto muito  
102 importante.

103

104 **Marcelo:** - Com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento, sobre suas competências?  
105 Com quem você troca uma idéia?

106

107 **Pedro:** - Eu **troco idéias com meus pares, os gerentes**. Alguns gerentes, aqueles com quem  
108 eu tenho mais afinidade. Ultimamente também com o chefe, com quem eu tive uma boa  
109 comunicação, um bom entrosamento, é uma pessoa bastante acessível. Mas, fora do banco  
110 não.

111

112 **Marcelo:** - Me fale um pouco sobre o seu relacionamento com o pessoal do escritório de  
113 projetos. Você tem um exemplo positivo e/ou negativo desse relacionamento?

114

115 **Pedro:** - **O pessoal do escritório, por algum tempo se restringe muito a parte de controle,**  
116 **que existe no escritório e era muito forte, mas de um ano, um ano e meio para cá, a gente**  
117 **tem sentido o escritório um pouco mais atuante como apoiador, ajudando na parte de**  
118 **consulta**, como a Gepro representa aqui no Banco Central: um órgão que, muitas vezes, numa  
119 reunião de comitê executivo, de alta administração, é um membro consultivo. Essa questão de  
120 conhecimentos técnicos, conhecimento de gerenciamento de projetos em termos de  
121 metodologia, etc., é um dos aspectos do relacionamento que a gente tem com o escritório para  
122 fazer algum tipo de consulta, de apoio.

123

124 **Marcelo:** - OK. Então, tem tido esse tipo de mudança e isso é positivo. Um papel mais  
125 apoiador.

126

127 **Pedro:** - Sim.

128

129 **Marcelo:** - E me diga: que tipo de influência o escritório teve ou tem no desenvolvimento de  
130 suas competências no Gerenciamento de Projetos.

131

132 **Pedro:** - **Nessa parte eu acho que falta ainda uma interação mais individualizada,**  
133 **porque a coisa é ainda muito generalista**, e não tem tido uma... Estão faltando duas coisas:  
134 **essa vinculação mais com o perfil de cada gerente** – falta um pouco esse espaço...

135

136 **Marcelo:** - ...focar no perfil de cada um.

137

138 **Pedro:** - E dar oportunidades iguais...

139

140 **Marcelo:** - O que seria isso, oportunidades iguais?

141

142 **Pedro:** - Seria... Por exemplo...

143

144 **Marcelo:** - Oportunidades de desenvolvimento?

145

146 **Pedro:** - De desenvolvimento e de participação em eventos, que às vezes, fica restrito a  
147 algumas pessoas.

148

149 **Marcelo:** - De forma mais democrática, mais justa.

150

151 **Pedro:** - Isso. É transparente, porque a democracia está relacionada com a transparência.  
152 Muitas vezes você fica sabendo que vai participar de um evento muito em cima da hora, ou  
153 você fica sabendo por intermédio de terceiros que fulano vai para o exterior... Mas, não é uma  
154 coisa transparente.

155

156 **Marcelo:** - Ótimo! Perfeito. E essa atuação mais focada no perfil de cada um seria exatamente  
157 dar aquela atenção para perceber o que cada um...

158

159 **Pedro:** - Perceber o que seria os “gaps” de cada gerente para poder desenvolver.

160

161 **Marcelo:** - Quais competências você acha importante desenvolver para conduzir um projeto  
162 típico de sua organização? Eu tenho aqui um guia de Competências do PMI, o PMCDF. Só  
163 que se você quiser aumentar... São as chamadas competências comportamentais ou pessoais.  
164 Eles agrupam aqui em seis tipos. Quais seriam, desses tipos, as que você acha importante.  
165 Comunicação e liderança?

166

167 **Pedro:** - **Comunicação e Liderança.** A comunicação vai ser fundamental: **a comunicação de**  
168 **uma forma efetiva, de uma forma bem organizada para conseguir garantir o máximo de**  
169 **apoio de patrocinador, que no caso é um alto executivo.**

170

171 **Marcelo:** - Principalmente com o patrocinador.

172

173 **Pedro:** - Com a equipe toda, mas é organizada de forma que seja diferente, de acordo com os  
174 líderes e que atue no sentido de buscar o máximo de eficácia. Tem que abranger também a  
175 equipe, não só o patrocinador. **E desenvolver uma liderança sem autoridade (do cargo).**  
176 Porque aqui não tem isso de desenvolver liderança pela autoridade do cargo... Nessa área é  
177 muito difícil. Tem que desenvolver a liderança sem autoridade.

178

179 **Marcelo:** - E nessas duas aqui, como é que você se autoavalia nessas duas competências? No  
180 caso, a comunicação e a liderança. A idéia é só ter uma autopercepção, numa escala de 1, 4, 7  
181 e 10, 10 sendo o topo, como é que você se avalia?

182

183 **Pedro:** - Em comunicação talvez um sete, liderança um seis...

184

185 **Marcelo:** - Nessa escala aqui 10, 7, 4, 1?

186

187 **Pedro:** - Ah, nessa escala... Sete, então. Tenho que melhorar. Nessa parte de comunicação eu  
188 quero organizar bem. Eu acho que já estou melhor nela do que na liderança... Um pouco  
189 melhor. Eu acho que essa aqui é perfeita.

190

191 **Marcelo:** - Quais os modos de desenvolvimento...? Você já falou um pouco, citou alguns...  
192 Falou de cursos, tal... E aqui tem uma lista: coaching, mentoring, os colegas, os pares,  
193 exercícios de papéis (a própria acumulação de papéis), aqui no trabalho mesmo, treinamento  
194 em grupo, treinamento interno e externo, ensino à distância, eventos do PMI, treinamento  
195 sozinho (que você vai só ao curso) pós-graduação, conferências... Quais são os que você mais  
196 utiliza?

197

- 198 **Pedro:** - O que eu mais utilizo ou o que eu mais gostaria de utilizar?  
199
- 200 **Marcelo:** - Pode ser aquele que você gostaria de utilizar. Aquele que você dá mais  
201 importância. Isso que eu quero enfatizar: uma percepção de importância.  
202
- 203 **Pedro:** - Seria esse aqui: no próprio trabalho... O que seria esse mentoring?  
204
- 205 **Marcelo:** - O mentoring seria uma pessoa mais experiente, que faria diferente do coaching. A  
206 pessoa lá, o João, não tem necessariamente experiência em gerenciamento de projetos e o  
207 mentoring seria uma pessoa mais experiente te orientando...  
208
- 209 **Pedro:** - **Esse seria muito importante, o mentoring.** Depois, **treinamento individual,**  
210 sendo cursos. Mas aí, eu não sei, porque a participação em **conferências e congressos** pode  
211 ser bastante motivadora, como pode não ser também. Você tem que saber o que você quer.  
212
- 213 **Marcelo:** - Não precisa listar todas, não. Só as que você acha mais relevantes. Pode ficar só  
214 nessas duas ou pode colocar mais uma terceira...  
215
- 216 **Pedro:** - Então põe essa aqui: peer-to-peer.  
217
- 218 **Marcelo:** - E quais desses modos têm sido oferecidos pelo escritório de projetos?  
219
- 220 **Pedro:** - Eu acho que o escritório tem oferecido mais os **congressos**...  
221
- 222 **Marcelo:** - Nenhum desses que você achou mais importante?  
223
- 224 **Pedro:** - Eu acho que o **mentoring não.** Eu acho que poderia ser uma coisa de poder dizer, o  
225 mais importante seria o mentoring. Poderia ser o mentoring, em termos de... Teoricamente  
226 eles são fortes, porém eu não sei se isso é verdade. Eu penso que sim. **Que se os integrantes**  
227 **tivessem experiência como gerentes, seria bastante enriquecedor...** para eles. **A**  
228 **sensibilização do pessoal do escritório de serem apoiadores, de serem consultores seria**  
229 **mais fácil se eles sentissem as dificuldades dos gerentes.**  
230
- 231 **Marcelo:** - Se eles tivessem a experiência de gerentes de projetos seriam mais sensíveis ao  
232 papel que eles teriam de mentoring para vocês.  
233
- 234 OK. Agora, no caso daquilo que eles estão oferecendo, que são as conferências, quais as  
235 competências que eles estão te ajudando a desenvolver?  
236
- 237 **Pedro:** - **Eles ajudam bastante na metodologia, na aderência à metodologia dos projetos.**  
238
- 239 **Marcelo:** - Eu posso dizer, então, que é uma orientação na metodologia e que isso é uma  
240 coisa que ajuda?  
241
- 242 **Pedro:** - Sim. Com certeza.  
243
- 244 **Marcelo:** - Bacana. Foi legal. Você gostaria de falar mais alguma coisa sobre o que a gente  
245 discutiu aqui? Alguma coisa que eu não perguntei e que você acha que seria...  
246

247 **Pedro:** - Não. Eu acho que foi muito boa a cobertura dos temas. São questões que são  
248 relevantes pra gente de depois eu gostaria de ver o resultado para saber se o Pedro foi bem.

249

250 **Marcelo:** - Com certeza. Foi ótimo.

251

252



## 1 TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO 2

### 2 2.1 Entrevista 1 – Maria (Gerente de EGP Corporativo)

3  
4 **Marcelo:** - A primeira pergunta é: entendo que você é preocupada com o seu  
5 desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos... Me fale um pouco sobre isso. É  
6 uma pergunta aberta.

7  
8 **Maria:** - A partir do momento em que a gente se depara com uma questão específica num  
9 projeto, às vezes em relação ao cronograma, aos intervenientes, a forma de desenhar o  
10 cronograma, leva a gente a estar sempre lendo artigos – eu gosto muito dos artigos da revista  
11 Mundo PM – é uma das fontes que eu mais tenho como referência de consulta e peço para o  
12 pessoal ler. E uma outra fonte para o desenvolvimento profissional é procurar estar  
13 participando de algum evento, de alguma palestra... Eu gosto dos eventos do PMI, procuro ir  
14 aos aqui de Brasília, de São Paulo. Depende do orçamento, algumas pessoas (vão) num ano,  
15 outras noutro. Eu mesma ainda não fui a muitos eventos que ocorrem no Rio, São Paulo, Belo  
16 Horizonte, que são também muito interessantes nessa área.

17  
18 O que eu já fiz em relação ao conhecimento em gerenciamento de projeto é especialização na  
19 FGV. Eu fiz um curso, antes da FGV, no SENAI. Foi muito bom também... É um pessoal que  
20 presta consultoria há muitos anos para os Correios e eles estavam fazendo essa parceria com o  
21 SENAI, é um curso muito bom, de uns dois meses, foi bem interessante... Acho que foi o  
22 primeiro e foi a partir dele que eu comecei a me interessar a ser do escritório de projetos.

23  
24 Um dia, eu trabalhava numa área de varejo e eu comecei a estudar lá, a buscar o  
25 desenvolvimento profissional em gerenciamento de projeto diante dos problemas que  
26 surgiram. Existe um público alvo, que a gente precisava estudar e eu vi que aquilo poderia ser  
27 uma forma de estudar... Porque, às vezes a gente começa, não termina e eu comecei a usar as  
28 ferramentas de gerenciamento de projetos a partir da necessidade no trabalho e aí eu comecei  
29 a buscar conhecimento nessa área.

30  
31 **Marcelo:** - OK. O que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos?

32  
33 **Maria:** - **O desafio.** Porque cada projeto tem a sua característica e isso me motiva muito.  
34 Cada projeto que entra novo, eu penso assim: “lá vou eu... Já sei o que fazer porque eu tenho  
35 experiência, já sei o que eu vou fazer”. Quando eu vejo o jeito que **o projeto é, e vejo que**  
36 **tem suas características, as suas especificidades, tem sempre um toque diferente** e isso  
37 me motiva muito, porque me faz ficar buscando alternativas para solução, pelo menos  
38 indicativa de como montar aquele plano do projeto.

39  
40 Apesar de usar sempre a metodologia, sempre – sempre começa com a EAP, sempre com a  
41 WBS discutindo, brainstorming, coloca tudo, vai até o terceiro nível...”Procura não descer  
42 muito, vai só até o terceiro nível”. Mesmo com essas recomendações, o produto final é  
43 sempre muito interessante.

44  
45 **Marcelo:** - Tem essa diversidade...

46  
47 **Maria:** - **Pela diversidade, em todos os aspectos: cada gerente de projeto é de um jeito,**  
48 **cada um deles... Tem lá um jeito de como deve ser orientado cada projeto e aí, isso me**  
49 **desafia muito, me motiva.**

50

51 **Marcelo:** - Me diga em maiores detalhes as formas como você procura se desenvolver. Você  
52 até já citou algumas coisas: você tinha falado em **leituras, revistas, presença em eventos...**  
53 Mais alguma coisa?

54  
55 **Maria:** - Nessa questão desenvolvimento, um outro aspecto que eu procuro desenvolver é a  
56 questão mesmo de tempo. Porque o prazo, o cronograma é uma coisa muito forte.

57  
58 **Marcelo:** - Área do conhecimento em tempo.

59  
60 **Maria:** - Área de conhecimento em tempo. E outra área que vira e mexe a gente acaba  
61 discutindo isso e não tem exatamente um caminho... É fácil dizer: “você monta um  
62 cronograma, coloca alguma atividade, no mínimo quatro horas, oito, oitenta, no máximo...  
63 Um mínimo de oito horas, ou você gasta um dia ou uma semana”.

64  
65 E, a questão da gestão da mudança. Acho que esse é um aspecto que a gente precisa avançar  
66 porque o projeto termina, às vezes ele é bem feito, bem gerenciado, mas a organização não  
67 absorve. Às vezes a coisa é emperrada, demorada, fica demorando, há indefinições, juntam-se  
68 outros fatores, empaca.

69  
70 **Marcelo:** - Para esses temas difíceis, que você se interessa, como é que você pensa em  
71 avançar nisso?

72  
73 **Maria:** - Nesse caso, o que eu acho que, para eu poder me desenvolver eu vou ter que ir para  
74 a academia mesmo. Porque, as fontes de referências, são os artigos que abordam o tema. Pra  
75 estudo, pra desenvolvimento eu...

76  
77 **Marcelo:** - Precisaria de mais profundidade.

78  
79 **Maria:** - De **mais profundidade. Daí eu tenho que ir para a academia mesmo.** Tenho que  
80 voltar para a academia.

81  
82 **Marcelo:** - E onde você procura informações sobre desenvolvimento em gerenciamento de  
83 projetos?

84  
85 **Maria:** - Como eu te falei, nos livros e revistas. Internet, é claro.

86  
87 **Marcelo:** - Me cite uma determinada competência que você desenvolveu nesses cinco anos  
88 em gerenciamento de projetos que teve impacto positivo no seu desempenho profissional.  
89 Pode ser técnica, pode ser comportamental.

90  
91 **Maria:** - A técnica que me auxiliou... O que o gerenciamento de projeto provocou no meu  
92 desempenho, né? **Ao conhecer a técnica de gerenciamento de projeto, tudo que engloba,**  
93 **as nove áreas de conhecimento e que o projeto tem, me facilitou muito a mapear o**  
94 **problema que o projeto tem.** Rapidamente eu consigo saber qual é o problema do projeto e  
95 ajudar o gerente do projeto e a equipe a formar um plano. **Porque as pessoas têm idéia do**  
96 **que elas querem fazer, elas falam, falam, falam, mas não conseguem transcrever a fala**  
97 **pro papel. Tangibilizar, estruturar.** E isso foi uma coisa que eu consegui a partir do  
98 desenvolvimento do conhecimento em gerenciamento de projeto.

99

100 **Marcelo:** - **Mapear o problema e estruturar a solução** e tal. Ótimo, bacana... Gostei disso  
101 daqui.

102

103 Que tipos de coisas (comportamentos) você mudou na sua vida profissional em função dessas  
104 competências? Eu estou entendendo que você ao mapear rapidamente o problema e estudar a  
105 solução, o que isso... Isso ajudou? Você aprimorou a sua comunicação? Os seus  
106 relacionamentos profissionais?

107

108 **Maria:** - Sim. A minha comunicação, o meu **relacionamento profissional melhorou,**  
109  **aumentou.** Você fala de comportamento, não é? Bom... Eu pego rápido! Como que eu vou  
110 dizer isso?

111

112 **Marcelo:** - Você responde rápido...

113

114 **Maria:** - Eu aprendi a... Na verdade, **eu tenho acesso a tantas informações que eu faço**  
115  **conexões entre elas rapidamente.** Eu já gostava disso, era uma habilidade que eu sempre  
116 tive na vida corporativa, a visão de governança corporativa. Eu sempre tive isso por causa da  
117 minha formação e a minha experiência até mesmo aqui dentro do Banco. Então, isso sempre  
118 foi uma coisa que tinha desenvolvido. Agora, essa habilidade de fazer conexões, de saber que  
119 a gente não estava sozinho, que eu não posso apresentar (...). Hoje em dia, **quando eu estou**  
120  **lendo os projetos eu consigo verificar, mesmo não conhecendo em profundidade todos,**  
121  **se aquele projeto que está na minha carteira interfere na carteira do outro.**

122

123 **Marcelo:** - Estou vendo que você consegue **construir uma visão do todo e integrar**  
124  **pessoas/projetos.**

125

126 **Maria:** - Isso eu acho que faço bem e foi isso que me permitiu assumir uma divisão.

127

128 **Marcelo:** - Com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento em gerenciamento de  
129 projetos?

130

131 **Maria:** - **Eu tenho conversado com a equipe, ultimamente. Com a minha equipe do**  
132  **Escritório de Projetos.** Até mesmo antes de saber que você viria... Não sei se você viu o no  
133 Mundo PM do ano passado, teve um artigo falando sobre competência... Sobre o  
134 gerenciamento do conhecimento. Uma discussão muito interessante! Muito! Eu tirei cópia e  
135 distribuí para todo mundo e estou trazendo pra essa discussão: tem tudo a ver. Casou uma  
136 coisa com a outra, mas é que há uma necessidade. Essa discussão, ultimamente a gente não  
137 estava tendo uma **conversa estruturada** sobre isso. **Mas eu estava procurando conversar**  
138  **aqui mesmo no escritório com os gerentes de projetos. O gerente de projeto, então, a**  
139  **gente tem conversado muito!**

140

141 **Marcelo:** - Ótimo!

142

143 **Maria:** - Com aqueles que eu tenho mais proximidade a gente tem conversado sobre isso. Daí  
144 eles me perguntam: quando a gente vai fazer certificação do PMP. Muitos falam: “poxa, você  
145 tem conhecimento, gosta do assunto, porque você não tem a certificação?” E aí eu me  
146 pergunto também... Por que eu não tenho certificação? Porque a certificação, ela exige uma  
147 manutenção e aí a manutenção da certificação ela exige também uma ausência da casa. No  
148 meu caso, no momento não é possível. Manter a certificação também é importante, né? E, na  
149 verdade, no meu trabalho, não necessariamente eu vou ser gerente. No momento aqui no

150 banco eu não sou gerente de projetos, eu sou um suporte, eu sou apoio para os gerentes de  
151 projeto. E aí deixa de ser prioridade pra mim e então, na parte de desenvolvimento ela vai  
152 muito para uma coisa mais formal. Engraçado...a gente acaba levando para uma certificação.  
153 Será que necessariamente?

154

155 **Marcelo:** - Ótimo! Ótimo! Então, quer dizer,  **você pode ter outras formas de**  
156 **desenvolvimento além da certificação...** Aliás, a gente vai explorar isso. Vou colocar esse  
157 ponto que você falou. Depois eu volto em formas.

158

159 Perguntando: quais as competências necessárias nesta organização para os gerentes de  
160 projetos conduzirem bem os seus projetos? Quais são aquelas que vêm à sua mente, que são  
161 questões de competências... Podem ser técnicas, comportamentais, o que você achar...

162

163 **Maria:** - A técnica, ela é comportamental. **A organização, para um gerente,** eu acho que ela  
164 é fundamental.

165

166 **Marcelo:** - Você vê a organização como uma competência: **a capacidade de organizar.**

167

168 **Maria:** - A capacidade de organizar. É importante. Falando em comportamental é preciso ser  
169 uma pessoa que tenha uma certa assim... **Goste da pressão.**

170

171 **Marcelo:** - Lide com a pressão.

172

173 **Maria:** - **Lide com a pressão, mas sem sair ansiosamente, sem sair desesperadamente.**  
174 Que saiba lidar com a pressão e tenha uma **atitude equilibrada.** E, o que acontece? Lá na  
175 nossa organização a gente tem uma cultura muito arraigada de – “é pra fazer, é pra fazer, é pra  
176 prazer, vamos fazer”. Mais de ação, da execução, do que necessariamente de refletir sobre o  
177 assunto, do planejar. Então, a pessoa precisa desenvolver nela um planejamento. Essa  
178 **competência de técnica de planejamento** ela precisa ter, um mínimo ela precisa ter. **Se a**  
179 **pessoa não tem essa característica, quando a gente entra com a metodologia, demora pra**  
180 **gente se entender.** Um mínimo de planejamento, um mínimo de organização.

181

182 **Marcelo:** - Ela tem resistência. Se ela não tem essas competências ela resiste.

183

184 **Maria:** - Ela resiste. Ela diz que a gente está lá só pra controlar, só pra perturbar...

185

186 **Marcelo:** - Não vê valor.

187

188 **Maria:** - Não vê valor. Ou demora a ver. Aí, quando a gente fala: “experimenta”, “deixa a  
189 gente te ajudar...”. Sempre eu coloco: “deixa eu te ajudar um pouco. Vamos ver. A  
190 metodologia vai te auxiliar, se não te ajudar a gente conversa daqui um tempo. Mas, tem que  
191 dar um tempo”. Então, quando o projeto entra em execução, que a gente começa a fazer os  
192 acompanhamentos, que começa a ter um progresso, que começa a falar da questão de riscos...  
193 Aí eles... Eu tenho depoimentos de gerentes de projetos falando disso: “num primeiro  
194 momento eu tive resistência...” Colhemos depoimentos no ano de 2008/2009, eles olham num  
195 primeiro momento... **“Eu pensei que vocês fossem mais um controle além da auditoria, já**  
196 **estou com a auditoria e ainda vem o escritório de projetos?”**. E, ao final reconheceu o  
197 **valor do escritório de projetos no auxílio da gestão.**

198

199 **Marcelo:** - O que o escritório faz para alavancar essas competências que você citou aqui?  
200 Organização, lidar com a pressão, planejamento...

201

202 **Maria:** - Nós temos os nossos formulários, os nossos templates que a gente adota para todos  
203 os projetos, para padronizar a documentação dele. A parte da documentação é uma questão  
204 que a gente prima aqui no escritório. **Você deve documentar o seu projeto que é pra ele, ao**  
205 **final, se alguém for ler vai ler um livro, por capítulos. Mas vai ler um livro.** Eu sempre  
206 procuro trazer essa figura quando eu estou conversando nos projetos. Vamos construir os  
207 capítulos, vamos documentar e a aí a gente tem: declaração de escopo, não escopo, os marcos,  
208 gerenciamento de riscos, comunicação, gestão de recursos... Esses serviços a gente procura  
209 trabalhar com eles.

210

211 **Marcelo:** - E isso ajuda nessa organização?

212

213 **Maria:** - Ajuda, porque a gente cobra o cronograma sempre atualizado, está no acordo de  
214 trabalho dos projetos do escritório...

215

216 **Marcelo:** - Me fale um pouco disso: vocês fazem um acordo de trabalho? Como é isso?

217

218 **Maria:** - A gente faz um acordo de trabalho e **existe acordo de trabalho específico para**  
219 **projeto e o indicador pra ele...**

220

221 **Marcelo:** - É um termo?

222

223 **Maria:** - É um termo. Eles assinam um acordo de trabalho

224

225 **Marcelo:** - Pra atuar na função.

226

227 **Maria:** - Na verdade, pra atuar na função, não, porque, na função eles são nomeados  
228 dependendo do tipo do projeto, do perfil ou da diretoria que está patrocinando. Agora, **a**  
229 **questão do acordo de trabalho é porque nós temos indicadores a serem alcançados,**  
230 **como metas a serem alcançadas, e os projetos não entram nos mesmos acordos de**  
231 **trabalho porque a gente usa o BSC** como nossas diretrizes, perspectivas, devem estar  
232 alinhados.

233

234 E aí, a gente tem a parte de controles internos, clientes, (...). E a gente percebeu que o projeto  
235 deve ter indicador específico. E qual é o indicador? O indicador de relatório de progresso, que  
236 é o relatório em si, a entrega do relatório, e atualizar o cronograma. E aí a gente entende que  
237 está ajudando eles a se organizar e a, pelo menos, procurar ter um cronograma. Porque, a  
238 gente antes, culturalmente o cronograma era coisa da área de tecnologia. A tecnologia tem  
239 que cumprir os prazos dela, mas a área de negócios, a área gestora não se preocupava muito  
240 que dia que ela precisava entregar alguma coisa, ou fechar uma nota técnica... Quanto tempo  
241 leva uma norma técnica para ser, de elaborada a aprovada? Ela tem um tempo. Isso é uma  
242 métrica? Deveria. Existe? Não.

243

244 **Marcelo:** - Entendi. **O fato de vocês acompanharem os gerentes a seguir o rito**  
245 **metodológico de vocês, isso ajuda a desenvolver essas competências aqui?**

246

247 **Maria:** - Acredito que sim.

248

249 **Marcelo:** - E o que vocês poderiam fazer a mais para alavancar essas competências? Coisas  
250 que vocês não fazem hoje, mas poderiam fazer. Qualquer idéia que passe pela sua mente.

251

252 **Maria:** - Hoje a gente não faz um controle, rígido – porque não é nossa área, é outra área que  
253 cuida disso – que é o resultado do projeto, que é uma coisa em que a gente poderia entrar...

254

255 **Marcelo:** - Não avalia o resultado do projeto?

256

257 **Maria:** - **Não avalia os resultados do projeto. É uma coisa que a gente não faz.**

258

259 **Marcelo:** - Mas aí, ajudaria a desenvolver que competência?

260

261 **Maria:** - Mas aí, no caso do projeto em si... A competência do gerente somente não pode...  
262 Porque, na verdade é a competência do quê? **Que ele chegue e entregue o escopo do**  
263 **projeto, o objetivo do projeto. Manter-se fiel ao objetivo do projeto, auxiliaria ele a**  
264 **manter o foco, que é uma coisa que, com todos esses instrumentos a gente quer que ele**  
265 **mantenha o foco no que ele propôs entregar, o objetivo do projeto. E, às vezes, como o**  
266 **projeto demora, tem prorrogação, ele meio que desvia do objetivo.**

267

268 **Marcelo:** - Ah!, tá certo. Se você tivesse avaliando aqueles resultados preliminares, poderia  
269 ajudar...

270

271 **Maria:** - Pode ajudar a definir melhor o que ele de fato vai fazer, porque ele tem noção do  
272 que tem a fazer, a nota fala mais ou menos, mas a nota é mais ou menos assim: a nota técnica  
273 aprova o projeto, mas quando ele vai se organizando, vai fazendo, ele faz um monte de coisas  
274 e às vezes nem é o que está na nota, não existe referência daquilo na nota e aquilo que está na  
275 nota ele faz e faz diferente! Por exemplo.

276

277 **Marcelo:** - Excelente! Agora é o seguinte: isso aqui é um padrão de desenvolvimento de  
278 competência do PMI, ou seja, maneiras de você desenvolver competências em gerenciamento  
279 de projetos, segundo suas necessidades. E aí cita várias: mentoring (quando alguém mais  
280 experiente orienta outra pessoa menos experiente), coaching (faz perguntas a alguma pessoa  
281 especializada em coaching, ou um escritório pode fazer isso ou não), o trabalho com os pares,  
282 exercício, simulação de papéis – ele cita aqui esse padrão – o próprio dia a dia, o treinamento  
283 em serviço, de você colar nele...

284

285 **Maria:** - Fazendo e aprendendo

286

287 **Marcelo:** - Fazendo e aprendendo (parece que vocês fazem isso), treinamentos – aí dentro de  
288 casa, em grupo, ou individuais (a auto-instrução que vocês chamam aqui, que é o ensino à  
289 distância), programas de pós-graduação que vocês já fizeram, conferências. Dentre esses,  
290 quais são os modos que vocês têm aqui no Banco?

291

292 **Maria:** - Mentoring

293

294 **Marcelo:** - Mentoring vocês têm?

295

296 **Maria:** - Temos.

297

298 **Marcelo:** - E o **mentoring** é feito por quem?

299

300 **Maria:** - **O escritório de projetos que faz.**

301

302 **Marcelo:** - É o próprio escritório que faz?

303

304 **Maria:** - Sim. Pelo menos a gente tinha isso. Agora, ultimamente, a gente tem feito isso de  
305 forma pontual. Antigamente a gente tinha um cronograma, os projetos iam sendo abertos e,  
306 quando o escritório fazia isso, a gente tinha isso muito claramente, mesmo. Na área de TI são  
307 abertos 20, 30 projetos no mês. A gente juntava aquele grupo de pessoas e o escritório era o  
308 responsável por fazer o método. A gente adotava isso. Hoje em dia, a gente tem feito isso com  
309 os outros projetos, mas é usada um pouco a parte de iniciação no planejamento (a iniciação do  
310 planejamento, a gente tem um pouco de iniciação ali, na fase de planejamento) e a reunião  
311 tem sido um pouco essa passagem de conhecimento de gerenciamento de projeto.

312

313 Fora isso, a gente tem um curso de linha, que nós fizemos, interno, e está disponível.

314

315 **Marcelo:** - Curso presencial?

316

317 **Maria:** - **Curso presencial.** São quatro dias, de terça à sexta. Em gerenciamento de projetos.

318

319 **Marcelo:** - Forma gerentes?

320

321 **Maria:** - Forma gerentes. Pelo menos... É um curso muito bom, que a gente formatou e as  
322 pessoas têm gostado de fazer. Outro que a gente tem feito – a gente vai retomar – sempre em  
323 função da ferramenta, a gente tem já uma ferramenta em função do projeto, e quando o  
324 projeto começava a gente tinha que fazer um “fazado” que é o que gente chama de “**fazendo e**  
325 **aprendendo**” e nós formatamos um treinamento desses, ele existe, mas ele entrou em desuso  
326 porque a ferramenta também mudou. Vai mudar. Quando ela mudar a gente vai ter que  
327 retomar.

328

329 **Marcelo:** - **Curso prático**, onde você faz lá...

330

331 **Maria:** - Onde você usa a ferramenta, como é que usa a ferramenta, simulam... E aí, ele já  
332 pode até fazer o plano do projeto dele, se ele quiser, durante o curso, naqueles dois dias, de  
333 dezesseis horas.

334

335 **Marcelo:** - Você tem auto-instrução também?

336

337 **Maria:** - O **auto-instrucional** que existe é um que a gente tem disponível e que foi adquirido  
338 da HSM lá... Acho que é dentro do Harvard Business, que eles disponibilizaram... Mas  
339 existe... Nós até estamos pensando em mudar esse do mentoring – fazer um mentoring à  
340 distância, porque quando a gente for voltar com o projeto fica muito dependente se a reunião  
341 acontece ou não acontece, tá todo mundo reunido em seu lugar... Seria um pré-requisito... Um  
342 dia... Ainda não. É uma idéia, por enquanto.

343

344 **Marcelo:** - E cursos também...

345

346 **Maria:** - Cursos a gente contrata na parte de gerenciamento de projetos. **Cursos de pós-**  
347 **graduação**, gerenciamento de projetos com a FGV.

348

349 **Marcelo:** - Desses trabalhos, quais são os serviços que são prestados diretamente pelo  
350 escritório? Por exemplo, o mentoring...

351

352 **Maria:** - **Mentoring e o curso presencial.**

353

354 **Marcelo:** - Curso presencial, o de quatro dias. OK

355

356 Agora falando no escritório: que tipo de desafios vocês vivenciam ao gerenciar o escritório?  
357 Pensando agora...

358

359 **Maria:** - Eu acho que talvez a expectativa dos integrantes mesmo do escritório de projetos, da  
360 equipe mesmo – como a gente tem muito ainda a questão operacional, talvez essa expectativa  
361 fique, de certa forma, frustrada porque o dia a dia é tão... “Tem que fazer o cronograma”,  
362 aquela rotina tão a mesma... Diante do tamanho que é o banco e a gente ainda não tem uma  
363 ferramenta que a gente possa, em cima dela, desenvolver algumas outras para ganhar  
364 produtividade.

365

366 **Marcelo:** - Uma expectativa de automatizar pra ganhar...

367

368 **Maria:** - É. De automação. Que ainda, por uma questão de descontinuidade, de necessidade  
369 de continuidade e de necessidade de ter tudo muito manual

370

371 **Marcelo:** - E vocês assim... Uma das possibilidades de pensar em **desafios** é pensar as  
372 cobranças, nas pressões que você recebe, elas vêm de onde?

373

374 **Maria:** - Normalmente dos gerentes dos projetos ou das principais áreas intervenientes: a área  
375 de TI... Todo mundo que tem essa característica de fornecedor, de certa forma para o projeto,  
376 uma área como a contabilidade que precisa, sempre que tiver que desenvolver um produto ela vai  
377 ter que fazer um roteiro contábil, e, se a gente relata isso, às vezes a área... Um grande desafio  
378 pra gente hoje, e sempre vai ser, é **ter a compreensão dos nossos indicadores**. Toda vez que  
379 a gente usa o verde, amarelo e vermelho, a gente utiliza essa sinalização (verde, amarelo,  
380 vermelho), no nosso caso elas são as carinhas – o verde é o sorriso, o amarelo é séria, o  
381 vermelho fica bravo – então, esses indicadores nossos (melhorou muito ao longo do tempo)  
382 porque existe uma questão muito tênue aí: **nós não estamos avaliando o gerente do projeto**  
383 **em nenhum momento, mas o desempenho do projeto. E dependendo do jeito que a**  
384 **pessoa interpreta a carinha, ela acha que pode estar falando dela. Fica personalizado.**

385

386 **Marcelo:** - **O desafio** é separar...

387

388 **Maria:** - **Despersonificar**. Apesar de ter carinha não é uma avaliação do gerente do projeto.  
389 Acho que tem um desafio de todo mundo entender que os indicadores são para o desempenho  
390 do projeto, que aquele projeto tem importância para a organização inteira e que todos nós  
391 temos parte nisso. E, as vezes tem lá a cara vermelha, o gerente pode achar que ele está sendo  
392 avaliado.

393

394 **Marcelo:** - E antes da gente terminar, como está o atual relacionamento com o gerente de  
395 projeto?

396



397 **Maria:** - Tem um relacionamento de confiança. Num primeiro momento, quando a pessoa, o  
398 gerente de projeto nomeado ainda não nos conhece, não teve nenhuma experiência com o  
399 nosso trabalho antes (como o banco é muito grande, nem todo mundo sabe...)

400  
401 **Marcelo:** - É uma natural desconfiança.

402  
403 **Maria:** Isso: **no início, há uma natural desconfiança.** “esse pessoal do escritório de projetos  
404 vem aqui só pra me cobrar”. Depois vê que a gente pode auxiliar, prestando um serviço de  
405 ajudar a organizar as idéias... Porque, o que é que acontece? Tudo aqui são várias etapas para  
406 a discussão do mesmo assunto, são vários lugares que tem que passar e **a gente ajuda a**  
407 **trilhar esse caminho**, a mostrar... Às vezes, tem gerente de projeto que, quando a gente faz a  
408 primeira reunião, ele faz a primeira reunião mostrando como ele está organizado  
409 internamente. Aí, os patrocinadores vão embora! E ele não entende porque os patrocinadores  
410 vão embora. Ele acha que fez uma apresentação tão interessante... Uai, você está falando  
411 sobre a sua organização interna e não é isso. Você tem que falar o que o seu projeto está  
412 fazendo e o que ele precisa dos outros! Ah! Tá... Já entendi. E **começa a chamar a gente:**  
413 “olha lá a minha apresentação antes de eu subir para o comitê”, **“lê pra mim a minha prévia**  
414 **da minha pauta da reunião e me dá a sua opinião”.** **Quando eles fazem isso, nós já**  
415 **estabelecemos uma relação de confiança.** E a gente tem tido muito isso. Às vezes o gerente  
416 liga; “o meu indicador tá ruim, o que aconteceu? Olha, eu estou vendo uma atividade aqui,  
417 mas não sei porque coloquei essa atividade aí...”. A gente começa a entabular uma discussão.

418  
419 **Marcelo:** - Quando o gerente começa a chamar o PMO está estabelecida a confiança.

420  
421 **Maria:** - Sim. E aí a gente participa de todas as reuniões, aí eu faço parte do grupo de  
422 distribuição dele... Até me chama pra festa (risos)

423  
424 **Marcelo:** - Esse é o auge!

425  
426 **Maria:** - Enquanto ele não me chama para a festa, eu não fico satisfeita.

427  
428 **Marcelo:** - Está bom, Maria. Obrigado. Perguntas que eu não fiz, coisas que você gostaria de  
429 dizer...

430  
431 **Maria:** - O desafio que eu acho, para o futuro seria a formação, que eu acho que a gente  
432 poderia ajudar melhor, é na **formação mesmo do gerente de projetos, para ele administrar**  
433 **a equipe... Essa questão da equipe virtual ou da equipe parcial para ele conseguir**  
434 **gerenciar isso... Isso é tão difícil!** E, o escritório de projetos, como ele poderia auxiliar nessa  
435 gestão, eu ainda não vejo uma solução. Mas a gente buscar algo comum que facilite, porque  
436 parece que está só piorando...! Sabe essa sensação de que “pôxa, já é difícil o projeto e ele  
437 ainda não tem a equipe?”

438  
439 **Marcelo:** - Essa é uma fronteira interessante... Como o escritório poderia atuar nisso.

440  
441 **Maria:** - Poderia atuar nisso.

442  
443 **Marcelo:** - Legal. Obrigado

444

## 2.2 Entrevista 2 – João (Gerente2 do EGP Corporativo)

**Marcelo:** - Obrigado João, pela oportunidade da entrevista. A primeira pergunta é esta: entendo que você é preocupado com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos... É uma pergunta aberta: gostaria que você me falasse um pouco sobre isso.

**João:** - A questão de projeto estava sempre no dia a dia do meu trabalho, só que de maneira não sistematizada. Em 2004/2005 houve a criação de uma estrutura própria de gestão de projetos aqui no banco, quando veio uma vice-presidência que assumiu aqui no banco e deu um foco nesse assunto, eu procurei fazer aquele curso, pela FGV, de 120 horas, depois eu me dediquei a fazer aquela formação para o PMP, aquele curso lá da Margareth, aquela turma da escola PMI e tenho buscado em cursos, congressos... Praticar e estudar um pouco mais isso daí... Quer dizer, eu tenho a prática de fazer isso e também procurei um referencial teórico para poder me embasar.

**Marcelo:** - Perfeito. E o que te motiva você a se desenvolver em GP? O que te leva a fazer esses cursos, correr atrás disso...?

**João:** - Porque eu acredito no seguinte: **a gestão de projetos, quando você faz a coisa com embasamento teórico, com uma sistematização, você qualifica mais aqueles objetivos**, porque, até então você até consegue um resultado, que você quer, quando você não aplica uma técnica, mas eu vejo assim: às vezes eu sou um pouco cartesiano, **eu gosto de ter a coisa assim... organizada, de fazer uma seqüência, um fluxo, contextualizar o problema primeiro, fazer um desenho**. E a gestão de projetos eu acho que é um pouco de tudo isso e eu acho que casa com o meu perfil de trabalho. A forma como eu gosto de trabalhar é de uma forma organizada, que **você saia de uma discussão já com uma coisa estruturada**.

**Marcelo:** - E isso te dá conforto?

**João:** - Dá muito conforto. É isso mesmo: eu acho que foi a palavra mais forte que você falou – é isso mesmo - me dá conforto, porque a reunião, às vezes você passa muito tempo derrapando, você não tem um objetivo claro, por isto eu gosto de ter uma sistematização... E, às vezes eu acho que é até um pouco demais... Mas, eu acho assim: o produto sai melhor. Você sabe exatamente o que está querendo e o que exatamente saiu daquilo lá.

**Marcelo:** - Excelente. E me dê em detalhes as formas, por que meios você se desenvolve. Você citou algumas coisas... Mas, o que mais?

**João:** - **Eu gosto de conversar com as pessoas que estão dentro do projeto. Pra ver as dificuldades**.

**Marcelo:** - Com os gerentes ou com a equipe?

**João:** - **Com o gerente, com a equipe do projeto**. Eu faço um pouco disso também. Não faço tanto isso, porque como eu te já te falei, a minha equipe não está atuando junto aos projetos.

Agora, por exemplo, nós fizemos várias propostas aqui no banco para fazer uma nova dinâmica de condução de projetos. Hoje no banco você tem níveis de projetos, você tem equipes que são montadas a cada momento em que o projeto se constitui. Então, **a gente**

51 **estava com vontade de fazer um “pool” de recursos para projetos.** Para fazer isso, tem  
 52 que se envolver muito... Conversar com quem está praticando pra ver se aquela proposta que  
 53 você está querendo fazer é aplicável. Então, nesse caso nós não tivemos sucesso, até por causa  
 54 da organização... A cultura da empresa não está ainda preparada. **Eu queria fazer** (só  
 55 adiantando um pouco...) **um “pool” de gestores para tentar profissionalizar um pouco.** A  
 56 gente entendia, lendo na literatura (há controvérsias em relação a isso...), que se você tiver um  
 57 profissional em gestão de projetos (gerentes, alguns analistas seniores...) você teria aquele  
 58 grupo que – eu digo assim - surgiu um desafio novo eu vou abrir um projeto para aquele  
 59 desafio. Eu vou na minha prateleira, está terminando o projeto tal, então eu vou montar uma  
 60 nova equipe, a partir do João, que está terminando o projeto “x”, com José, Maria e tal, e  
 61 monto uma equipe para fazer isso. Essa era a proposta que a gente estava fazendo.

62  
 63 Então, como é que eu procuro me desenvolver? Eu procuro fazer esse tipo de proposta, e a ver  
 64 se essa realidade é aplicável. Nós vimos que... **Muitos gerentes de projetos viram que não**  
 65 **é. Ele acha que você tem que trazer o profissional pra dentro do projeto que tenha**  
 66 **conhecimento do negócio.**

67  
 68 **Marcelo: - Conhecer o negócio é um pré-requisito pra gerenciar o projeto.**

69  
 70 **João: - Isso. Mas, aí eu já não sei se é uma questão que vem da essência da pessoa mesmo**  
 71 **isso, ou se é uma questão corporativa.**

72  
 73 **Marcelo: - Perfeito. Ou da cultura**

74  
 75 **João: - Da cultura. Você lê na literatura que não: o profissional, o cara que fez o projeto “x”**  
 76 **pode fazer o projeto “y”.**

77  
 78 **Marcelo: - Mas, fundamentalmente, você está me dizendo que, a forma principal como você**  
 79 **se desenvolve é conversando com as pessoas: com os gerentes, com a equipe, aprendendo**  
 80 **com os pares.**

81  
 82 **João: - Eu gosto muito da questão da prática.** Alguns artigos... Eu leio muito pouco, vejo  
 83 uma técnica ou outra... Mas, eu prefiro ver como foi feito aquilo lá.

84  
 85 **Marcelo: - Fazer as lições aprendidas... Isso é uma coisa interessante.**

86  
 87 **João: - Eu acho que é interessante e acho que é um desafio também fazer isso de forma**  
 88 **sistemática.**

89  
 90 **Marcelo: - De forma sistemática. Perfeito.**

91  
 92 E onde você procura informações sobre desenvolvimento em gerenciamento de projetos?  
 93 Você disse que não lê muito, mas quando você tem uma questão (de comportamento, por  
 94 exemplo), em gerenciamento de projetos. Aonde você recorre?

95  
 96 **João: - Por exemplo... Quando a gente estava montando aqui... Eu procuro muito literatura,**  
 97 **escritos mesmo. A gente compra alguns livros aqui. Quando nós começamos com essa**  
 98 **proposta de estruturar programa e tal, fui procurar alguns livros só com relação à questão...**  
 99 **Algumas coisas práticas. Quer dizer, eu gosto muito dessa questão. A cartilha lá do Bacen pra**

100 ver como é que é, como se posicionava,. Uma coisa que a gente vê também, uma publicação  
101 que eu acho que aqui no Brasil a gente só tem, praticamente a Mundo PM...

102

103 **Marcelo:** - Poucas revistas.

104

105 **João:** - Poucas revistas. A revista tem uma vantagem que é uma coisa, assim... rápida. Mais  
106 rápida. O livro você tem que ter um “delay” e pode ser que quando chega pra você já está  
107 passada. Apesar de que eu acho que alguns aspectos são bem perenes para a gente. Então, não  
108 tem uma dinâmica que muda tanto.

109

110 **Marcelo:** - Me fale de uma competência, relacionada à gerência de projetos, em que você se  
111 desenvolveu e que tenha tido um impacto positivo no seu desenvolvimento profissional. Quer  
112 dizer, nesses seis anos que você está mexendo de uma maneira permanente, contínua, em  
113 gerenciamento de projetos, qual foi a coisa que você desenvolveu que foi positiva?

114

115 **João:** - Eu acho, na minha visão que é a **questão (muito) da negociação.**

116

117 **Marcelo:** - Você desenvolveu a negociação?

118

119 **João:** - Sim. E uma coisa que eu comecei a observar também – não sei se é uma competência,  
120 assim, clara, não sei se é a questão da negociação – mas hoje eu participo de reuniões ou  
121 articulação, e uma coisa que pra mim hoje é chave: hoje eu considero que eu tenho essa  
122 experiência (pode ser que não...), mas até pelo comportamento das pessoas nas reuniões: **você**  
123 **começa a mapear, a ver, até aonde você pode ir.** Você puxa, vai... **Tem a linguagem**  
124 **corporal.**

125

126 **Marcelo:** - Você elevou a sua percepção dos outros?

127

128 **João:** - Sim. **Elevei a minha percepção.** Ou seja, **esse trabalho com projetos é**  
129 **importantíssimo você ter, ou começar a adquirir essa percepção. O gerente de projetos**  
130 **que não conseguir adquirir essa competência, ele não vai pra frente.**

131

132 **Marcelo:** - Perfeito. Então, é importante enxergar, entender...

133

134 **João:** - Enxergar... **Entender nos colegas aquela linguagem não escrita...** Vamos pensar  
135 assim. **Ler nas entrelinhas.** Então, pra mim, é a competência fundamental pra quem for  
136 gerenciar projetos.

137

138 **Marcelo:** - Legal. Ótimo!

139

140 Então, que tipos de comportamentos e atitudes você mudou na sua vida profissional, em  
141 função desse desenvolvimento? Você começou a perceber melhor as pessoas, e no que isso  
142 mudou no seu comportamento?

143

144 **João:** - **Eu passei a usar mais estratégia.** Uma coisa que eu fazia antes, **eu não me**  
145 **preocupava muito em me preparar para uma reunião.** Com esse tipo de coisa eu comecei  
146 a pensar assim: eu vou ter um encontro, uma negociação, um encontro com uma determinada  
147 pessoa, um determinado grupo, então **eu já faço uma leitura prévia do que pode estar**  
148 **rolando ali, qual é o interesse que vai rolar naquela reunião, naquele encontro, eu me**  
149 **preparo para poder ver alternativas para discussão. E também, quando termina esses**

150 **encontros, eu sempre faço uma avaliação do que foi e eu trago isso também para a**  
151 **equipe.** Toda vez que termina algum comitê executivo que a gente participa eu sempre digo:  
152 “vamos lá, qual foi a leitura que vocês fizeram daquele negócio ali? **Quando o diretor “x”**  
153 **falou aquilo lá, o que é que nós podemos deduzir daquilo?”.** Porque às vezes a pessoa  
154 **fala uma coisa, mas que na realidade é outra. Então, essas percepções, eu valorizo muito**  
155 **isso hoje.**

156

157 **Marcelo:** - Então,  **você valoriza planejar antes de sair a esmo, planejar antes. Fazer a**  
158 **ponte com gerenciamento de projetos, planejar antes de executar e depois de executar**  
159 **parar e avaliar.**

160

161 **João:** - **Muda a questão dos comportamentos, as coisas não declaradas.**

162

163 **Marcelo:** - E com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento em gerenciamento de  
164 projetos?

165

166 **João:** - Eu tento fazer muito isso com a minha equipe. Eu tento passar as minhas percepções.  
167 Eu avalio que isso é assim, assim, assado, eu considero que aconteceu isso e não aconteceu  
168 aquilo lá. Eu tento fazer isso de uma forma, assim... Talvez não seja a melhor forma, talvez  
169 eu esteja induzindo o comportamento (eu tenho essa preocupação de não induzir ou querer  
170 que todo mundo pense igual...), mas tipo assim, eu procuro passar para ele o que achei, mas  
171 não estou dizendo que tem de ser daquele jeito.

172

173 Como é que posso te dizer isto? A pessoa que eu tenho contato é justamente com o meu chefe,  
174 eu deixo muito claro o que eu penso, o que eu... Mas, no desenvolvimento não tem muito essa  
175 discussão não, é o aprendizado daquele dia a dia ali, daquela dinâmica que nós vivemos.

176

177 **Marcelo:** - Quais as competências necessárias, nesta organização, para os gerentes  
178 conduzirem bem os seus projetos? Quais são aquelas que vêm à sua mente e você destacaria?

179

180 **João:** - **Humildade e empatia.** Tem que ser pontuais ou eu posso descrever?

181

182 **Marcelo:** - Pode, pode descrever.

183

184 **João:** - O que é que acontece? **O cara, quando ele ganha a gerência de um projeto (eu já**  
185 **vi vários casos desses aqui...); como ele está enfronhado naquilo ele acredita que a**  
186 **organização está girando em torno daquilo, quando a organização tem aquilo, tem**  
187 **aquilo outro, tem o dia a dia! Até ele cair na real que aquilo é mais um, ele pensa que é o**  
188 **centro. Mas, quando ele bate na porta da controladoria ou um outro interveniente, onde**  
189 **quer que seja, aquilo é mais uma coisa. Então, ele tem que perceber que a parte dele é**  
190 **mais uma atividade para os outros, não é o centro sobre o qual está gravitando a**  
191 **organização. Por isso a empatia e a humildade.**

192

193 **Marcelo:** - É importante para ele conduzir o projeto sem quebrar a cara

194

195 **João:** - Exatamente. E aquilo que eu te falei: **é ele saber os interesses dos envolvidos ali, é**  
196 **ter a percepção do que está acontecendo, porque tem muita coisa que o cara não fala,**  
197 **não escreve, não diz. Ele tem que ser quase que, tipo assim, como um semideus, de**  
198 **enxergar algo que não está aflorado naquelas discussões. Se ele não tiver essa percepção**  
199 **ele não vai pra frente.**

200

201 **Marcelo:** - De perceber e mapear as expectativas dos envolvidos.

202

203 **João:** - Isso, a **linguagem não escrita. Ler nas entrelinhas.**

204

205 **Marcelo:** - Ler o que não está falado ou escrito. Ler nas entrelinhas.

206

207 **João:** - **Ler nas entrelinhas. Esta, eu acho, que está é uma das maiores competências que um gerente deveria ter.**

208

209 **Marcelo:** - E o que o escritório faz para alavancar essas competências? Essa questão da humildade, empatia, ler nas entrelinhas, mapear as expectativas... O que o escritório faz para ajudar nisso?

210

211 **João:** - Particularmente o que é que eu acho que a gente faz aqui: **a gente sempre faz a articulação quando a gente começa a ver que a coisa começa a degradingolar e vê que as expectativas são muito diferentes, a gente tenta fazer reuniões ou coordenar, e começar mostrar pro cara a percepção do outro.** Dizer: “olha, ele está pensando aquilo, será que é isso mesmo que você está prometendo pra ele?”

212

213 **Marcelo:** - Vocês gerenciam as interfaces.

214

215 **João:** - **As interfaces. É uma preocupação muito grande, nossa.** No caso específico que a gente está vivenciando um projeto no (...) tem batido muito nesse ponto, articulando a visão que a (...) está tendo do negócio, a gerência de projeto está pensando em outra coisa... E a gente fica ali: “não, a gente tem que entender o lado do cara”.

216

217 **Marcelo:** - Facilita o relacionamento

218

219 **João:** - Porque tem que ser assim: você está querendo que o cara declare o compromisso... Não! Vamos pegar o que é prioritário e conseguir isso aqui. E articula. Não adianta você ficar esticando, estipulando metas pro cara porque ele não vai fazer. É esse o papel que a gente tem: fazer o cara enxergar o outro lado. E esse devia ser o papel do gerente mesmo. Mas, às vezes não tem essa competência.

220

221 **Marcelo:** - E, às vezes não tem essa humildade, a empatia como você falou... Começa a brigar. E como é que... Por exemplo, se um gerente tem essa dificuldade com humildade, com empatia... Além de fazer essa facilitação, vocês têm alguma outra coisa que vocês fazem, uma conversa direta com eles...?

222

223 **João:** - Muito pouco. Porque aqui no banco você tem muito a questão da hierarquia. Então, esses gerentes estão organizacionalmente acima da minha posição hierárquica. Eles estão no nível do meu gerente, e a gente respeita esse tipo de coisa.

224

225 **Marcelo:** - E o que vocês poderiam fazer a mais, que hoje vocês ainda não fazem, para alavancar essas competências, mas que poderiam fazer, mais pra frente?

226

227 **João:** - O que eu acho é o seguinte: uma coisa que a gente pretende fazer é a questão de colocar mais no dia a dia, no sangue dos gerentes, é a questão da gestão do projeto. **Fazer treinamento, palestras, trazer gente de fora... Porque, santo de casa não faz milagre, mas**

228

250 **se você traz gente de fora, que um cara é respeitado na área, ele pensa “O cara tá**  
 251 **fazendo assim, acho que é por aí”.** A gente pensa em fazer alguns **treinamentos** – nossa  
 252 idéia há bastante tempo – não é mais no nível técnico, é mais **no nível de patrocínio, de**  
 253 **executivo...** Ele ver que o projeto é uma teia, ou seja, tem que ter todo um compromisso,  
 254 todos têm que estar envolvidos. Ou seja, é subir o nível da discussão desse treinamento ao  
 255 nível do “board” da empresa.

256

257 **Marcelo:** - Elevar para o board. Ótimo.

258

259 Aqui nós temos esse padrão do PMI sobre o desenvolvimento de competências. Eles citam  
 260 aqui os modos de desenvolver as competências: o mentoring, que é quando você tem uma  
 261 pessoa mais experiente que orienta (deve fazer isso ou não), o coaching, que não seria tão  
 262 diretivo, mas sim de perguntas, de acompanhar o desenvolvimento de competências,  
 263 conversar com os pares, o exercício de papéis, treinamento em serviço (colocar uma pessoa  
 264 colada no gerente, por ex.), treinamentos em grupos, treinamentos internos... Vocês têm aqui,  
 265 me parece ensino à distância... Ele fala também de conferências, de cursos de pós-graduação.  
 266 Quais desses aqui estão presentes na organização de vocês?

267

268 **João:** - A gente tem o seguinte: a questão que a gente não atua, mas sabe que existe, a  
 269 comunicação entre gerentes.

270

271 **Marcelo:** - Incentiva a conversa entre gerentes.

272

273 **João:** - **A gente nem precisa incentivar, eles conversam. Acontece.**

274

275 **Marcelo:** - Tem. O que mais?

276

277 **João:** - **Treinamentos formais**, só que muitos na linha técnica. Acho que a gente poderia ter  
 278 treinamento um pouquinho mais na competência naquela soft skills. Tem um programa de  
 279 linha do banco, negociação, só que não é... Precisa um pouquinho mais sobre isso aí.

280

281 Essa questão de colocar alguém ao lado: tem isso, mas não para o gerente. É mais pra a  
 282 equipe do projeto. A pessoa que vai lá fazer o cronograma, que vai fazer um material de  
 283 escopo... E aí, depois que está pronto, nas reuniões de acompanhamento, pra quem está  
 284 participando, quer dizer, surge esse negócio lá, mas sentar ao lado foi muito com a equipe do  
 285 projeto. E assessoria da atividade vai muito da questão de fazer as articulações, quando você  
 286 tem as várias áreas – como eu te falei nós tivemos agora o projeto (...) – que tem articulação  
 287 com o gerente funcional lá da equipe de tecnologia..

288

289 **Marcelo:** - Vocês têm também pós-graduação, cursos...

290

291 **João:** - Tem um curso de linha, de quatro dias, de formação e a gente investe bastante nos  
 292 cursos de extensão da FGV.

293

294 **Marcelo:** - Quais desses serviços que você citou, o escritório promove? Quais desses ele  
 295 oferece? Treinamentos, posso entender que é vocês que oferecem...

296

297 **João:** - Na verdade, não. Esse treinamento é da área de gestão de pessoas. O que a gente tem  
 298 são educadores, pessoas que vão ministrar os cursos. Quer dizer, **a gente está ajudando a**  
 299 **formação dessas pessoas, ou melhor, ajudando a dar mão de obra.** Fulano, a Marisa,

300 Alicia, pode ser eu, educadores. Mas, a gente também vai fazer a revisão do conteúdo.  
301 Concebido esse treinamento a gente colocou pessoas nossas para fazer o conteúdo, e a área de  
302 pessoas entra com o profissional com a metodologia de montar o curso. Mas, o conteúdo saiu  
303 de pessoas do escritório de tecnologia, do escritório corporativo.

304

305 **Marcelo:** - Mas, me diga: que tipo de serviços vocês prestam para o gerente de projeto, no  
306 desenvolvimento de suas competências? Vocês incentivam eles a fazer cursos, de vez em  
307 quando vocês sentam ao lado... O que vocês fazem?

308

309 **João:** - Eles pedem pra gente, às vezes, **informações sobre determinado evento ou curso**, se  
310 é interessante... "Esta tendo um curso em São Paulo: isto aqui é bom? Tem outro melhor". A  
311 gente dá uma olhada no prospecto e orienta: esse aqui é bom, esse é muito básico. Tem dia  
312 que a gente faz esse trabalho também, mas é sob demanda, não é institucionalizado. Eles não  
313 fazem esse trabalho assim – é isso que vai acontecer -. Não. À medida que aparece a demanda  
314 a gente faz esse trabalho.

315

316 Tem essa questão das áreas que eu te falei, **do mentoring, sentar estar ao lado e construir**  
317 **com ele o plano do projeto** – isso acontece. A gente **ajuda também no trabalho de**  
318 **montagem da proposição do projeto**, não é sempre. Tem situações em que isso não  
319 acontece, a coisa nasce do board, o projeto é sigiloso, o banco vai comprar o banco xpto, não  
320 há possibilidade de a gente fazer esse trabalho prévio, só no planejamento que a gente vai  
321 ajudar. Mas, há outras iniciativas em que a gente ajuda o cara a construir a proposta, inclusive  
322 de projeto.

323

324 **Marcelo:** - E que tipo de desafios você vivencia ao gerenciar um escritório de projetos?

325

326 **João:** - Acho que **o principal desafio nosso aqui é a gente ser reconhecido**. Ainda. Apesar  
327 desses cinco anos que você está falando, **a gente não tem um poder dentro da organização**  
328 **pra poder ser visto como um cara que vai ajudar**. A gente ainda é visto como um  
329 burocrata. Ou seja, **o desafio nosso é mostrar para os caras que o plano, o projeto, o**  
330 **planejamento é um fator positivo e não um fator de...**

331

332 **Marcelo:** - Mera burocracia.

333

334 **João:** - **De burocracia**. Eu vejo que na tecnologia a gente aprovava uns projetos e tinha um  
335 que falava "não, não dá pra fazer projeto porque eu não tenho tempo pra fazer o plano". E eu  
336 sempre dizia a ele: "se você tem somente três meses pra entregar um produto de tecnologia, aí  
337 sim que você tem que ter um plano". E não o contrário! "Ah! Eu só tenho três meses e não  
338 vou fazer plano, eu já vou fazer". Aí sim que você tem que ter um plano porque você tem  
339 mais chance de fazer.

340

341 Então, o desafio é fazer com que ele entenda isso.

342

343 **Marcelo:** - Então, o desafio é demonstrar valor?

344

345 **João:** - É isso. Traduzir isto.

346

347 **Marcelo:** - Ter o reconhecimento e demonstrar valor.

348



349 **Marcelo:** - E, me relate o seu relacionamento com o gerente de projetos, citando algo de  
350 positivo ou negativo. Como é hoje o relacionamento?

351

352 **João:** - Eu acho que **o relacionamento hoje já melhorou muito. Alguns projetos, quando**  
353 **começaram, o cara não queria nem falar conosco.** Hoje, pode ser que tem um ou outro que  
354 tenha alguma resistência em falar? Talvez, não. **Todos querem falar, uns procurando mais**  
355 **– tem uns que até extrapolam, querendo que a gente faça muita coisa que é o dever de**  
356 **casa do projeto** – mas, às vezes a gente até orienta: “não é bem assim...”.

357

358 Mas, acho que hoje é assim, negativamente, - o que posso te dizer? – já teve projetos que a  
359 gente fazia o relatório e o cara não concordava.

360

361 **Marcelo:** - Certo... Ele tinha divergências de entendimento.

362

363 **João:** - **Divergências de percepções. A gente fazia um relatório de acompanhamento e a**  
364 **gente sinalizava que aquele ponto estava crítico e, tem muito aquela idéia que a**  
365  **sinalização crítica, o cara “somatiza” que é um problema dele.** Quando na realidade, é  
366 sobre a idéia. Quando você sinaliza, você quer alertar para a organização que aquele projeto  
367 tem um problema e alguém tem que escalar e resolver.

368

369 **Marcelo:** - E a pessoa não separa o problema dela mesma.

370

371 **João:** - **Ela pensa: como colocou vermelho, invés de ajudar, vai prejudicá-la, porque**  
372 **estaria dizendo que ela não está fazendo um bom trabalho.** Quando na verdade, quer dizer  
373 o seguinte: esse projeto tem problemas. Alguns já começam a ver isso e tem vezes que  
374 querem usar até isso como uma muleta para poder conseguir alguma coisa, entendeu? Tem  
375 dos dois tipos.

376

377 **Marcelo:** - Legal, João. Tem alguma coisa que você queria dizer e eu não perguntei dentro do  
378 que a gente conversou?

379

380 **João:** - Acredito que não. Creio que a gente cobriu bastante coisa aí...

381

382 **Marcelo:** - Legal, muito obrigado.

383

### 2.3 Entrevista 3 – Roberto (Especialista do EGP Corporativo)

1  
2  
3 A entrevista é com um profissional do escritório de projetos do Banco, Roberto... Obrigado  
4 pela entrevista. Nós vamos fazer as perguntas, agora, para a tese de influência no  
5 desenvolvimento de competências do escritório de projetos para o gerente de projetos.

6  
7 **Marcelo:** - Entendo que você é preocupado com o seu desenvolvimento profissional em  
8 gerenciamento de projetos... É uma pergunta bem aberta; por favor, me fale um pouco sobre  
9 isso.

10  
11 **Roberto:** - Quando eu comecei a trabalhar com projetos aqui no banco, uma preocupação que  
12 eu tive foi justamente a de me aperfeiçoar diante desse processo. Então, eu procurei fazer os  
13 cursos auto-instrucionais disponibilizados aqui pelo banco. Fiz um curso presencial que  
14 também é disponibilizado pelo banco, aqui no nosso centro de formação, a respeito do assunto  
15 e fiz um curso de gerenciamento de projetos da Fundação Getúlio Vargas, aquele que tem  
16 carga horária de 120 horas. Então, eu tive essa preocupação desde o primeiro momento que eu  
17 comecei a atuar em projetos e quando eu vim para cá eu procurei me aperfeiçoar mais ainda  
18 dentro do assunto para poder desempenhar bem as funções que seriam exigidas para trabalhar  
19 onde eu estou hoje.

20  
21 **Marcelo:** - E o que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos? O que faz  
22 você se empenhar...

23  
24 **Roberto:** - O assunto, **a matéria em si do gerenciamento de projetos, porque é uma coisa**  
25 **bem dinâmica...** Embora termine quase que entrando numa linha de produção – termina um  
26 projeto começa outro - essa **diversidade** de informações que a gente busca, **de soluções que**  
27 **tem de ser implementadas**, de produtos que tem de ser criados... **o resultado em si do**  
28 **projeto é muito gratificante.** Então, foi uma coisa que me motivou, porque eu já participei  
29 de três projetos dentro do banco e a partir do momento que comecei a trabalhar com esses  
30 projetos foi que eu me interessei mais ainda para vir para a área.

31  
32 **Marcelo:** - E, me diga com mais detalhes, as formas como você costuma se desenvolver... No  
33 trabalho, fazendo cursos... Quais são as formas?

34  
35 **Roberto:** - Eu procuro aperfeiçoar a minha forma de atuação, primeiro **vendo os meus pares**,  
36 principalmente no serviço que é mais afeto a minha área que é o acompanhamento dos  
37 projetos estratégicos... Então, os analistas que faziam esse trabalho antes, passaram esse  
38 trabalho para o nosso segmento e então a gente começou a acompanhá-los, inicialmente para  
39 **ver como era feita a abordagem, como eram feitos os pontos de controle...** E, a partir do  
40 momento que a gente começou a receber essas informações, comecei a atuar diretamente com  
41 o gerente de projetos, mas ao mesmo tempo tentando melhorar as falhas que porventura eu  
42 tivesse identificado no processo, aperfeiçoando ainda mais esse processo de  
43 acompanhamento.

44  
45 **Marcelo:** - Então, uma forma que você se desenvolve é por meio da experiência de outros  
46 colegas, a troca de experiências...

47  
48 **Roberto:** - **A troca de experiências com outros colegas** e, na medida do possível,  
49 participando dos **cursos, congressos** (esses que a gente tava comentando), para dar uma

50 atualizada com relação as novidades e ver como andam as expectativas dos profissionais que  
51 atuam nessa área.

52

53 **Marcelo:** - E onde você procura informações sobre gerenciamento de projetos? Quais são os  
54 seus canais?

55

56 **Roberto:** - No **site do PMI, revista** (temos aqui uma assinatura do Mundo Project) lendo  
57 artigos (do PMI) e também em **conversas com as consultorias**. É uma troca de experiências  
58 muito interessante porque vários projetos aqui são acompanhados por um PMO contratado.

59

60 **Marcelo:** - Ah! Vocês têm isso aqui?

61

62 **Roberto:** - Temos isso em alguns projetos estratégicos. .

63

64 **Marcelo:** - Perfeito! Ótimo. Me cite uma determinada competência, em gerenciamento de  
65 projeto, que você desenvolveu e que teve um impacto positivo no seu desenvolvimento  
66 profissional. Algo que você nesses quatro, cinco anos que você desenvolveu em  
67 gerenciamento de projetos... Pode ser uma competência mais técnica em gerenciamento de  
68 projetos, ou mais comportamental e que foi...

69

70 **Roberto:** - Eu acho que o **planejamento em gerenciamento de projetos me influenciou em**  
71 **relação inclusive ao meu jeito de ser**. Porque antigamente eu não tinha muita preocupação  
72 com isso e hoje eu sinto que eu **sou uma pessoa que planeja mais antes de executar**.

73

74 **Marcelo:** - Ótimo. E... a pergunta você acabou de responder: que tipo de atitude ou  
75 comportamento você mudou na sua vida profissional em função do desenvolvimento dessa  
76 competência. Então, é essa questão de pensar antes de agir. É essa, mais ou menos?

77

78 **Roberto:** - Por exemplo: férias. Pensar previamente em tudo antes de resolver pra que lado eu  
79 vou. Planejar mesmo as férias.

80

81 **Marcelo:** - E com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento em gerenciamento de  
82 projetos?

83

84 **Roberto:** - **Converso com o meu gerente aqui, diretamente, e com colegas que trabalham**  
85 **comigo**.

86

87 **Marcelo:** - São essas as pessoas... Nesse caso seu, dentro do próprio escritório. Com colegas  
88 que trabalham com você.

89

90 E (agora entrando mais em competências), quais as competências que você percebe como  
91 necessárias na organização de uma gerência de projetos bem conduzida?

92

93 **Roberto:** - O que eu percebo aqui, muito é **o conhecimento mesmo, do gerente, sobre**  
94 **determinado assunto**, a maioria dos gerentes não têm conhecimento sobre projetos, como  
95 executá-los, mas possuem experiência com gerenciamento de pessoas e conhecem a fundo o  
96 assunto afeto a ser desenvolvido/implementado..

97

98 **Marcelo:** - Não entendi... É o conhecimento de negócio ou é o conhecimento da matéria...?

99

100 **Roberto:** - Conhecimento do negócio .

101

102 **Marcelo:** - De gerenciamento de projeto.

103

104 **Roberto:** - **Não, do negócio que servirá de subsídio para o desenvolvimento do projeto.**

105

106 **Marcelo:** - Que outras competências, além do conhecer, digamos, como faz um cronograma,  
107 etc.... Que outras competências?

108

109 **Roberto:** - A parte das ferramentas que ele pode utilizar.

110

111 **Marcelo:** - Ferramentas também. Ferramentas de gerenciamento...

112

113 **Roberto:** - **Ferramentas de gerenciamento de projetos.**

114

115 **Marcelo:** - Perfeito. O que o escritório (essa sigla é o escritório de projetos) faz para  
116 alavancar essas competências? No caso aqui você citou conhecimento e ferramentas...

117

118 **Roberto:** - A partir do momento em que os projetos são autorizados pelo Conselho Diretor do  
119 Banco, nós fazemos uma **reunião de iniciação** com os gerentes que foram destacados para a  
120 função, **colocamos os serviços do escritório de projetos à disposição**, informamos quais os  
121 cursos que existem dentro da linha de treinamento do banco para que ele tenha um  
122 conhecimento do assunto e informamos quais as ferramentas disponíveis que o escritório têm  
123 para fazer o acompanhamento dos projetos, informamos também sobre **a documentação que**  
124 **ele tem que preencher para obter a aprovação do plano do projeto junto ao comitê**  
125 **patrocinador.**

126

127 Então, nós começamos a **dar um embasamento inicial** para que ele possa vislumbrar o que  
128 vai ser necessário para o projeto dele.

129

130 **Marcelo:** - O que vocês fazem são **reuniões de trabalho de orientação**? Bem, além desse  
131 trabalho de orientação inicial (você falou inicial), que outros serviços – você falou que vocês  
132 acompanham. E o que mais?

133

134 **Roberto:** - Fazemos um **acompanhamento**, um ponto de controle, no mínimo mensal, de  
135 todos os projetos. **E nesse ponto de controle nós verificamos os riscos** que por ventura o  
136 projeto esteja correndo para as entregas que foram acordadas, trabalhamos junto ao gerente de  
137 projetos orientando-os com relação a necessidade de levar ao seu comitê patrocinador as  
138 necessidades de reprogramação que impactem os prazos acordados, interferimos junto a  
139 tecnologia para tentar destravar algum tipo de processo com eles ou alguma outra área. Então,  
140 **compartilhamos com o gerente de projeto o andamento das atividades dele, tentando**  
141 **viabilizar da melhor forma possível o andamento de suas atividades para que o projeto**  
142 **não tenha nenhum tipo de problema.**

143

144 **Marcelo:** - O que vocês poderiam fazer a mais para alavancar essas competências? Agora  
145 pensando algo ideal...

146

147 **Roberto:** - Na minha opinião, um gerente de projeto deveria ter, no mínimo, um  
148 conhecimento básico sobre o andamento de um projeto. Ter um **curso realmente de**  
149 **gerenciamento de projeto**, para ele exercer essa função. Mas, ele sendo especialista da área

150 de negócios, muita das vezes começa a trabalhar num projeto com uma visão simples da  
151 entrega do produto sem fazer nenhum tipo de acompanhamento sobre as metodologias de  
152 gerenciamento de projetos necessárias a essas entregas.

153

154 **Marcelo:** - Você está dizendo que o gerente de projetos que vem da área de negócios ele é  
155 muito técnico e é mais focado no produto e não no gerenciamento.

156

157 **Roberto:** - Sim. **É mais focado no produto: ele quer saber da entrega que ele tem que**  
158 **fazer.**

159

160 **Marcelo:** - No desenvolvimento do produto.

161

162 **Roberto:** - É. No desenvolvimento do produto, ele não se preocupa com o projeto em si. Ele  
163 se preocupa com a entrega. Muitas das vezes ele começa a fazer o planejamento sem utilizar  
164 ferramenta, faz uma planilha de Excel, começa a fazer os esboços, **mas na hora em que a**  
165 **gente começa a conversar e mostra a matéria em si, o formato que é utilizado por**  
166 **gerenciamento de projetos, ele sente que seu trabalho dele será facilitado....**

167

168 **Marcelo:** - **Em que momento ele percebe o valor nessas coisas?**

169

170 **Roberto:** - **A partir do momento em que nós começamos a fazer o acompanhamento do**  
171 **projeto com os relatórios que emitimos para eleter uma visão do todo.**

172

173 **Marcelo:** - Ah! Pode-se dizer assim: **quando ele passa a ter a visão do todo ele vê valor**  
174 **nesse trabalho.**

175

176 **Roberto:** - Ele vê valor nesse trabalho. Porque, às vezes são muitas frentes e ele com uma  
177 visão focada não consegue ter uma visão do todo.

178

179 **Marcelo:** - Estou entendendo que vocês então têm esse acompanhamento, que é uma forma  
180 de vocês desenvolverem essa competência.

181

182 **Roberto:** - Sim. De desenvolver a competência. O acompanhamento em si.

183

184 **Marcelo:** - O acompanhamento é a forma de vocês estarem juntos do gerente de projetos.  
185 Pelo menos um contato mensal...

186

187 **Roberto;** - Semanal, Quinzenal, Mensal, dependendo do projeto.

188

189 ...

190

191 **Roberto:** - **É o instrumento de disseminação de competências para os gerentes**

192

193 **Marcelo:** - Instrumento de disseminação de competências para o gerente. Gostei dessa frase...

194

195 Ah, sim! Deixa eu mostrar aqui. Esse documento aqui é um padrão do PMI, do  
196 desenvolvimento de competências. Nessa página aqui ele apresenta os vários modos de  
197 desenvolver. Eu gostaria de saber quais os que são oferecidos, não necessariamente pelo  
198 escritório, mas aqui no banco, para os gerentes se desenvolverem. Aqui tem mentoring (que é  
199 aquela forma do gerente, da pessoa mais experiente orientar, passar sua experiência para o

200 outro), o coaching (que é mais na base de perguntas), tem a questão dos pares, o  
201 relacionamento dos pares; você pode ter também a simulação de papéis (exercício simulado  
202 em que você se passa por um papel), o treinamento em serviço propriamente, treinamento em  
203 grupo, interno, ensino à distância, treinamento fora, cursos de pós-graduação (como você fez),  
204 conferências...Desses aqui quais são oferecidos aqui?

205

206 **Roberto:** - Aqui no banco têm os **cursos internos**, os **cursos auto-instrucionais**, os  
207 **presenciais**...

208

209 **Marcelo:** - São à distância?

210

211 **Roberto:** - Os auto-instrucionais você faz diretamente pela internet e tem os presenciais que  
212 no nosso departamento de pessoal para fazer o treinamento. Tem os cursos externos que são  
213 esses de gerenciamento de projetos da FGV(...)

214

215 **Marcelo:** - Cursos de pós-graduação em vários (...) E vocês têm alguma coisa de mentoring,  
216 coaching...? Você percebe que nesse trabalho com os pares eles aprendem a ser gerentes?

217

218 **Roberto:** - **Trocam experiência entre os gerentes e tem também aquela de fazer**  
219 **consulta**... Às vezes, o gerente por ter mais bagagem, mais tempo trabalhando na área, um  
220 outro gerente recorre a ele para tentar solucionar problemas.

221

222 **Marcelo:** - Desses que você listou, quais são oferecidos, do escritório de projetos para os  
223 gerentes e suas equipes?

224

225 **Roberto:** - Os auto-instrucionais.

226

227 **Marcelo:** - E você citou que esse acompanhamento (que é um modo que não está aqui)  
228 também como algo presente e que ajuda muito...

229

230 **Roberto:** - É porque, quando o gerente começa a fazer a criação da equipe de trabalho, nós  
231 indicamos para os membros da equipe que vão atuar fazer os cursos auto instrucionais. Então,  
232 além do gerente, (para) a equipe dele também é importante ter esse tipo de conhecimento.

233

234 **Marcelo:** - Para o gerente e para a equipe. Agora, uma pergunta mais para o escritório: que  
235 tipo de desafios vocês vivenciam aqui ao gerenciar o escritório de projetos? Quais são as  
236 questões, os desafios?

237

238 **Roberto:** - Nesse último ano o escritório de projetos está passando por um momento de  
239 transformação. Primeiro, porque nós éramos subordinados ao Comitê de TI da empresa, e  
240 com o projeto que foi criado para moldar a governança de TI dentro do banco houve uma  
241 modificação no formato desse comitê. Esse comitê antes recebia as propostas das áreas para  
242 que fosse priorizado no comitê, o projeto, dentro da tecnologia. Agora, não. A partir de agora  
243 as áreas vão negociar, de acordo com o tipo de negócio delas, nos subcomitês, relacionados  
244 pelos mesmos assuntos. E o que não for possível ser atendido nesse subcomitê é que subirá  
245 para a sala de Comitê de TI.

246

247 Então, essa modificação foi muito substancial e esse ano a gente passou por esse processo que  
248 foi uma mudança de paradigma. E fomos influenciados também agora pela incorporação na  
249 gerência de projetos aqui do banco, da parte de processos. Existe um projeto que está sendo

250 tocado fora do banco, lá no SIA, que vai mudar os processos dentro das agências do banco.  
251 Então, esse mapeamento dos processos ficou a cargo da nossa gerência. Nós criamos equipe  
252 de especialista (inaudível). Agora, acabou que o nosso escritório é de processos e projetos.  
253 Então, houve uma modificação muito grande, com novas funções.

254

255 **Marcelo:** - Mudanças que trazem esses novos desafios

256

257 **Roberto:** - Novos desafios para o escritório...

258

259 **Marcelo:** E como é o relacionamento de vocês com os gerentes? Positivo?

260

261 **Roberto:** - Como é o nosso relacionamento?

262

263 Vamos lá: a partir do momento que nós temos os pontos de controle com os gerentes,  
264 recebemos informações do projeto e fazemos verificações in loco, para verificar o andamento  
265 das atividades. Quando nós preparamos o nosso relatório de acompanhamento, nós enviamos  
266 para o gerente de projeto para que ele tome conhecimento das nossas percepções e, muitas das  
267 vezes o gerente acha que, quando uma situação foi identificada como de alerta, nós estamos  
268 prejudicando o acordo de trabalho dele. Porque ele tem uma obrigatoriedade, dentro do  
269 acordo de trabalho do projeto, de enviar essas informações para nós, mensalmente, até o  
270 penúltimo dia útil de cada mês, e, em cima disso, nós produzimos os relatórios para os  
271 Comitês Patrocinadores e para a alta administração do banco, acerca do andamento dos  
272 projetos.

273

274 E, às vezes, eles acham que aquela atividade não está numa situação crítica, por exemplo, e a  
275 nossa percepção é contrária e, então, às vezes chegamos a um impasse... O gerente de projeto  
276 acha que nós queremos punir o projeto e não é isso. Às vezes ele está preocupado com esse  
277 lado do acordo de trabalho, porque se o projeto não atingir uma pontuação mínima ele não  
278 recebe o PLR dele.

279

280 **Marcelo:** - A participação nos lucros e resultados (PLR).

281

282 **Roberto:** - A participação nos lucros e resultados. Então, às vezes acabamos num jogo de  
283 negociação envolvendo o executivo para poder amenizar essa disputa (vamos dizer assim), já  
284 que se trata de nossa percepção em relação ao andamento das atividades do projeto.

285

286 **Marcelo:** - Posso dizer assim que seria um “ruído” de percepção

287

288 **Roberto:** - **Um ruído de percepção do gerente em relação ao desempenho do projeto**

289

290 **Marcelo:** - Certo. Então, nesse seria um, conflito, poderia ser visto como negativo. E  
291 positivo? Você tem algum exemplo de relacionamento positivo? Como você disse que eles  
292 vêem valor quando vocês educam os gerentes a verem o todo do projeto.

293

294 **Roberto:** - Eu vejo assim: **quando o projeto está num impasse e, com o nosso apoio o**  
295 **gerente consegue visualizar uma saída para a situação, ele sente uma forma de atuação**  
296 **mais presente do escritório, porque acabamos atuando como parceiros**

297

298 **Marcelo:** - Ótimo. Então, vocês atuam como parceiros na resolução de impasses

299

300 **Roberto:** - Como parceiros na resolução de impasses.

301

302 **Marcelo:** - E isso é percebido como valor.

303

304 **Roberto:** - É percebido como valor pelo gerente do projeto, porque todos os projetos têm que  
305 passar pelo âmbito do Conselho Diretor para serem autorizados, constituídos e encerrados. E  
306 quando é necessária uma prorrogação desse projeto, nós emitimos um parecer definindo se é  
307 viável ou não essa prorrogação. Se o que está sendo proposto para ser prorrogado é realmente  
308 uma necessidade ou se é simplesmente um mero processo de internalização de função que não  
309 tenha sido inteiramente desenvolvida. Então, sem essa percepção do escritório, os projetos  
310 não podem ser prorrogados.

311

312 **Marcelo:** - Ótimo. Terminamos aqui a entrevista. Obrigado pelo apoio.

313



## 2.4 Entrevista 4 – Bernardo (Gerente de Projeto)

1  
2  
3 **Marcelo:** - Entendo que você é preocupado com o seu desenvolvimento profissional em  
4 gerenciamento de projetos. Fale-me um pouco sobre isso.

5  
6 **Bernardo:** - Quando eu fui designado para o gerenciamento desse projeto eu **tinha sido**  
7 **designado mais pelas minhas habilidades técnicas na condução do assunto**, da  
8 especificidade do assunto, que é o tema do meu projeto e **por ter já uma senioridade em**  
9 **relação à cultura da organização e o inter-relacionamento com as demais áreas**. Só que a  
10 minha experiência como gestor de projeto era bastante incipiente, bem pouca em relação até  
11 aos conceitos técnicos e tal. Então, quando eu fui designado eu procurei aqui a equipe da área  
12 de projetos do banco e pedi indicações de livros para que eu pudesse estudar um pouco o  
13 assunto.

14  
15 **Marcelo:** - Do escritório?

16  
17 **Bernardo:** - Do escritório. **Procurei a assessora master aqui do escritório, conversei com**  
18 **ela, expliquei a situação pra ela – de que eu nunca havia, efetivamente, gerenciado um**  
19 **projeto desse porte e que eu precisava de alguma orientação de como fazer o**  
20 **gerenciamento. Então, ela me indicou alguns livros** e me emprestou até aquele (eu não vou  
21 lembrar o nome da mulher agora...)

22  
23 **Marcelo:** - Da Rita?

24  
25 **Bernardo:** - Da Rita (não o livro que li no início do Projeto foi: ! Um livro azul... Aí eu  
26 comecei a estudar esse livro, e, mais recentemente nós compramos e demos de presente para a  
27 nossa assistente, pra **nossa assessora que cuida do projeto pra mim** a quarta edição do  
28 **PMBOK**. E também comprei recentemente aquele do PMI, para fazer a prova, que vem até  
29 com CD (também da Kim Heldman), que é um branco, grande.

30  
31 Então, é assim: **o meu desenvolvimento mesmo vem da prática, de conviver... do apoio**  
32 **aqui do pessoal de projetos e da convivência com pessoas de áreas diferentes, e de leitura**  
33 **mesmo**.

34  
35 Ah! Eu tenho uma experiência de gerenciamento de projetos, acadêmica, do ponto de vista de  
36 curso, mas são módulos que a gente tem (por exemplo, um curso que eu fiz gestão avançada  
37 de negócios que tinha um módulo de gerenciamento de projetos que foi até o Leal que deu...  
38 Leal? Ricardo...)

39  
40 **Marcelo:** - Ricardo Vargas?

41  
42 **Bernardo:** - Ricardo Vargas. Exatamente! Ele que deu esse módulo pra gente, mas são  
43 módulos de introdução ao gerenciamento de projetos. Essa é a minha experiência, mas de  
44 qualquer forma há uma preocupação grande no desenvolvimento profissional.

45  
46 **Marcelo:** - E o que motiva você a se desenvolver em desenvolvimento em gerenciamento de  
47 projetos? O que faz você comprar o livro, enfim...

48  
49 **Bernardo:** - É cobrir a deficiência maior no gerenciamento de projetos. Se eu fui escolhido  
50 como gerente de projetos, pela minha capacidade de inter-relacionamento com as demais

51 áreas – porque o projeto tem diretamente sete áreas patrocinadoras – umas mais outras menos,  
52 mas ele abrange o banco quase que como um todo. Direta ou indiretamente.

53

54 Então, **se eu já tinha um conhecimento mais específico do tema, do tema técnico, eu**  
55 **precisava complementar com o que eu não tinha que era como gerenciar o projeto em si.**

56

57 **Marcelo:** - Cruzar essas sete áreas...

58

59 **Bernardo:-** E fazer o gerenciamento mesmo do ponto de vista do plano do projeto, apresentar  
60 o acompanhamento, de como faz os links entre uma ação e outra – são cinco frentes de  
61 trabalho dentro do projeto – então, eu tento, de alguma forma unificar, integrar essas partes.  
62 Então, o que me motiva – o tema é gostoso – então, o tema, ele acaba interessando, e você vê  
63 aí, perspectivas de uma terceira carreira e começar a enxergar que isto te permite ampliar  
64 horizontes até fora da própria empresa que você trabalha.

65

66 **Marcelo:** - Ah! Perfeito. Então, o que você está me dizendo é interessante: **é que estudar**  
67 **gerenciamento de projetos serve para outras coisas, além...**

68

69 **Bernardo:** - É assim: **não que te assegure uma empregabilidade, mas abre opções em**  
70 **termos de empregabilidade.** Embora a gente trabalhe em um banco estatal, mas, dado o  
71 tempo de casa, a carreira... você já começa a olhar outros horizontes.

72

73 **Marcelo:** - Essa é um tipo de competência durável? Posso dizer assim?

74

75 **Bernardo:** - Sim, ela é **uma competência durável. Você pode dizer que gerenciamento de**  
76 **projetos é uma competência que se perpetua, você pode aplicá-la não só como gerente de**  
77 **projetos, mas como um administrador.**

78

79 **Marcelo** – Você vê várias aplicações pra isso?

80

81 **Bernardo:** - **Você pode transformar tudo em pequenos projetos. Projetos particulares,**  
82 **projetos de vida.** Quando nós montamos o projeto nós trouxemos uma analista – ela era  
83 Junior na área de marketing do banco – nós trouxemos ela como analista pleno na área de  
84 projetos porque ela tinha formação na área de projetos, ela tinha trabalhos de conclusão de  
85 cursos de graduação e fazia pós-graduação em gerenciamento de projetos. Então, nós  
86 trouxemos ela pra cá, um pouco pra ter uma certa independência – não independência da área  
87 de projetos, mas pra não ter uma dependência de mão de obra no gerenciamento do projeto.  
88 Hoje ela já é analista senior. **Nós até brincamos – ela casou e transformou a preparação do**  
89 **casamento dela num projeto. Aí a gente brinca que, como o casamento dela deu certo,**  
90 **então nós estamos em boas mãos.**

91

92 **Marcelo:** - Diga-me em detalhes, as formas como você procura se desenvolver. Você até já  
93 me citou algumas aqui...

94

95 **Bernardo:** - Uma delas é: **ouvir os anciões. Não em termos de idade, mas sim em termos**  
96 **de conhecimento e experiência.** Eu vim até a **equipe do escritório de projetos e procurei a**  
97 **analista máster que ficou encarregada de me auxiliar no projeto.** Como é um projeto  
98 corporativo, a área de estratégia e organização do Banco colocou uma pessoa pra acompanhar,  
99 monitorar e ajudar no gerenciamento do projeto. Então fui procurar... um pouco de  
100 **autodidatismo** (ler os textos técnicos e, às vezes não tão técnicos, de projetos), frequentei um

101 **curso pela intranet**, de projetos – não sei se o pessoal chegou a comentar com você – um  
 102 daqueles da Harvard Business, e como o banco tem também um curso com a FGV, de  
 103 gerenciamento de projetos... **E procurei trazer para a equipe de projetos, pelo menos uma**  
 104  **pessoa que me auxiliasse diretamente, no dia a dia.**

105  
 106 **Marcelo:** - Essa também é uma forma também: trazer um especialista pra ser o braço direito...  
 107

108 **Bernardo:** - Exatamente. Qual é o papel dela? Até brinco: embora hierarquicamente ela esteja  
 109 abaixo dos gerentes de frentes de trabalho, na prática, eu **brinco que ela manda nos gerentes**  
 110 **das frentes de trabalho, porque ela está lá com a obrigação de controlar, avaliar,**  
 111 **monitorar e me passar toda informação sobre desvios em relação ao planejamento dos**  
 112 **trabalhos.** Eu brinco com eles que, melhor ela avisar do que eu, porque quando chegar pra  
 113 mim já estamos no momento de crise... Ela auxilia o pessoal do gerenciamento de projeto  
 114 **falando sobre documentação, a questão de manusear as ferramentas que a gente usa,**  
 115 **tipo Project, as ferramentas aqui de estratégia da organização** que também eles usam...  
 116

117 **Marcelo:** - E onde você procura informação sobre gerenciamento de projeto?  
 118

119 **Bernardo:** - Eu me cadastrei no PMI-DF, associação que tem representante aqui em Brasília  
 120 também, eu me cadastrei ali como usuário, como interessado e recebo informações sobre  
 121 eventos, tal... Eventualmente procuro fazer cursos, quando é possível... Ler, ler muito – até  
 122 brincava com o pessoal – agora não porque estou me preparando para fazer uma prova para  
 123 certificação de conselheiro do IBGC, mas durante o ano passado, no primeiro semestre, eu  
 124 levava um PMBoK pra casa e lia um capítulo por dia. E quando eu lia... sempre você traz:  
 125 *“ôba! Isso aqui, tipo lições aprendidas”*, *”Lição Aprendida”* foi uma coisa que a gente não  
 126 tinha catalogado e nós conferimos o projeto e até mandamos aqui para o Escritório de Proejto  
 127 (...), no sentido de contribuir com a gestão dos projetos. Até trouxe um aqui, que foi uma lição  
 128 aprendida, que a gente fez, que foi justamente sobre a instalação de projeto Basiléia. Quais  
 129 foram as dificuldades e tal. Então, a forma que eu procuro é essa, **Internet, ler livros, tentar**  
 130 **aplicar e ouvir as pessoas.**  
 131

132 **Marcelo:** - Ler e por em prática. E me diga uma determinada competência em que você se  
 133 desenvolveu e que teve impacto positivo sobre o seu desempenho profissional. Algo  
 134 relacionado com gerenciamento de projeto... Quando você começou a estudar... Alguma coisa  
 135 em que você se desenvolveu e foi bom, teve um impacto positivo.  
 136

137 **Bernardo:** - **O controle da gestão...** Não o controle da forma. Um problema que às vezes a  
 138 gente cai quando cria essa convergência no gerenciamento de projeto, a gente fica um pouco  
 139 preso à forma: à prazo, cumprir ou não cumprir o prazo... E durante essas leituras o que eu  
 140 consegui desenvolver foi assim: **me preocupar menos, às vezes, com essa coisa da forma e**  
 141 **ir para a essência das coisas.**  
 142

143 **Marcelo:** - Controle sobre as entregas... É isso?  
 144

145 **Bernardo:** - **Controle sobre as entregas.** Esse controle sobre as entregas – que você tem que  
 146 ter – mas, sempre **dando ênfase à qualidade;** não entregar algo de qualquer jeito pra  
 147 (cumprir prazo). Quer dizer: o que é mais importante? **O mais importante é o conteúdo da**  
 148 **entrega, mesmo que pra isso você tenha que, eventualmente, pedir mudanças de prazo,**  
 149 **inverter um pouquinho.** Quando você pega um projeto o pessoal, **às vezes, se preocupa mais**  
 150 **com o prazo do que com o quê tem de entregar, porque o prazo é uma variável forte do**

151 **gerenciamento do projeto.** Isso foi uma coisa que eu acho que eu sempre tive, uma  
152 preocupação mais com o conteúdo do que com o cumprimento da forma – o conteúdo é que é  
153 importante, que você entregue uma coisa que faça sentido para a organização. Esse foi uma  
154 que teve um impacto positivo.

155

156 E, só voltando um pouquinho, está faltando o gerenciamento das pessoas. Na verdade,  
157 pensando um pouco, essa é uma competência que eu consegui desenvolver melhor: **o**  
158 **gerenciar e integrar as pessoas, porque eu tenho cinco divisões, eu tenho trinta pessoas**  
159 **embaixo de mim, diretamente.** Então eu acho que essa foi uma competência que eu  
160 desenvolvi.

161

162 **Marcelo:** - Que você desenvolveu e você se sente confortável.

163

164 **Bernardo:** - Me sinto confortável. **Deixar as equipes trabalhando, mas de alguma forma,**  
165 **desenvolver um monitoramento que não me estressa.. Certamente estresso eles, mas não**  
166 **me estresso.**

167

168 **Marcelo:** - Não tem jeito. Excelente. E, que tipo de atitude ou de comportamento você mudou  
169 na sua vida profissional, em função do seu desenvolvimento dessas competências? Acho que  
170 você me disse aqui...

171

172 **Bernardo:** - Exatamente: **administrar a ansiedade.** Eu sou uma pessoa muito pragmática e  
173 às vezes o que acontece é que eu **sou muito ansioso e porque quero ver as coisas**  
174 **acontecerem!** É assim: eu estou com um projeto que é uma maratona, não é uma corrida de  
175 cem metros. Essa administração, de **você ter a clareza de que a maratona tem que ser**  
176 **corrida todos os dias, não dá pra deixar para correr os 42 quilômetros nos últimos**  
177 **quinze minutos, embora talvez nos últimos cinco minutos você tenha que fazer um**  
178 **“sprinting” final, mas é tentar administrar essa ansiedade.** Sempre tem entregas – você  
179 tem entregas parciais - e eu acho que o que mudou em termos de comportamento é um pouco  
180 essa administração da ansiedade.

181

182 **Marcelo:** - E com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento profissional? Você disse  
183 que num primeiro momento você veio aqui...

184

185 **Bernardo:** - Continuo vindo...

186

187 **Marcelo:** - Você conta, então, com o escritório de projetos?

188

189 **Bernardo:** - Sim, **conto permanentemente. A gente tem reuniões quinzenais, mas não só**  
190 **isso, às vezes, temos até conversas informais no sentido de debater as angústias.**

191

192 **Marcelo:** - Você se sente acolhido aqui no escritório, debatendo essas angústias?

193

194 **Bernardo:** - Me sinto. **Com essas pessoas e com outros gerentes de projetos.** O Banco tem  
195 em torno de vinte e poucos projetos (não sei se o pessoal da estratégia passou quantos projetos  
196 têm efetivamente, tem vários níveis)...

197

198 **Marcelo:** - Você ouve os seus pares também...

199

200 **Bernardo:** - **Converso com meus pares que fazem parte dos anciões.** Até porque tem  
201 alguns que têm muito mais experiência do que eu em projetos, e aí a gente debate mesmo, vou  
202 procurar orientação... Recentemente mesmo eu estava com problemas de aquisição de uma  
203 ferramenta e fui procurar o gerente de outro projeto que usa uma ferramenta grande pra ver  
204 como é que ele conduziu. Então eu conversei, e **converso bastante também com os meus**  
205 **subordinados** que estão mais envolvidos com essa questão... Que estão mais envolvidos com  
206 a execução das atividades. Que têm uma noção melhor dessa questão de desenvolvimento de  
207 projeto. Que são menos executantes e são mais estrategistas.

208  
209 **Marcelo:** - Entendi. E quais as competências que você percebe como necessárias, nesta  
210 organização, para o gerente de projetos bem conduzir os seus projetos? O que vem à sua  
211 mente e são mais importantes?

212  
213 **Bernardo:** - Importantes mesmo... Não vou dar em ordem, mas acho que é assim: no caso do  
214 projeto que eu conduzo, por serem projetos estratégicos, - e, em geral, os projetos estratégicos  
215 no banco são projetos que envolvem várias áreas, ou pelo menos, você impacta várias áreas...  
216 Então, acho que é assim: **a capacidade de você se relacionar com outras áreas e com seus**  
217 **pares de outras áreas.**

218  
219 **Marcelo:** - Perfeito.

220  
221 **Bernardo:** - Porque, o que acontece? **Quando você vai pro projeto, o pessoal te isola, mas**  
222 **no fundo você não está isolado, você tem sempre que estar integrado com as áreas.** Tem  
223 sempre essa característica. Por exemplo, o projeto que eu conduzo tem duas divisões da área  
224 de crédito, tem duas divisões da área de risco e uma divisão da área de controles internos. O  
225 que eu procuro fazer, que eu acho que é uma competência extremamente importante: **eu**  
226 **mantenho, independentemente dos comitês técnico e patrocinador do projeto, eu**  
227 **mantenho reuniões semanais com os comitês dessas áreas.** Então, eu vou lá toda semana,  
228 participo da reunião do comitê, exponho como está o andamento do projeto, semanalmente  
229 também.

230  
231 Então, **essa parte do projeto, de relacionamento, de compartilhar dúvidas, informar**  
232 **como está o andamento – comunicação – é extremamente importante** (a parte de  
233 comunicação)...

234  
235 **Marcelo:** - Comunicação... O que você difere disso aqui? Porque isso aqui tem muito de  
236 comunicação... Comunicação, além desse relacionamento, em que sentido você está falando  
237 de comunicação?

238  
239 **Bernardo:** - É no sentido de reportar mesmo.

240  
241 **Marcelo:** - Ah! O de reportar.

242  
243 **Bernardo:** - Por exemplo, o da articulação – o que aconteceu? Não existia na estrutura do  
244 projeto do banco, ter comitê técnico e tinha apenas o comitê patrocinador. Por exemplo, logo  
245 que a gente chegou, ouvindo outros gerentes de projetos mais antigos, eu tive a sugestão de  
246 criar um comitê técnico, que era no âmbito de executivos e não de estatutários. Pra quê? Pra  
247 auxiliar (quando) nas entregas para o comitê patrocinador, já estar devidamente debatido e  
248 encaminhado, embora às vezes você tenha divergências mesmo de encaminhamento, mas pelo

249 menos as partes já sabem onde está o problema e a diferença de opiniões para a solução do  
250 problema. Às vezes o problema tem mais de uma forma de ser resolvido.

251

252 Então, **a gente criou esse comitê técnico, mas aí, independente dos "reports" oficiais, eu**  
253 **mando pra esses três diretores, semanalmente, como está esse projeto e quais são as**  
254 **prioridades do projeto para aquela semana.**

255

256 **Marcelo:** - Perfeito. Reportar isso é algo importante.

257

258 **Bernardo:** - Então, não é só a articulação

259

260 **Marcelo:** - A síntese, tudo...

261

262 **Bernardo:** - Então, acho que é essa parte de comunicação..A **outra competência importante**  
263 **é você confiar nos seus gerentes de frente de trabalho**, deixá-los desenvolver o trabalho e  
264 ficar mais à disposição na questão de auxiliá-los na solução de problemas. E aí, claro, **você**  
265 **sempre monitora, mas chegar até onde está a dificuldade e auxiliá-los. A execução eles**  
266 **vão fazer. O papel meu aqui é mais de organizar e fazer com que o projeto ande, como**  
267 **um todo.**

268

269 **Marcelo:** - Perfeito. Excelente!

270

271 E o que o escritório aqui faz para alavancar essas competências? Que serviços ele presta aqui  
272 para você pra você ter essa capacidade de se relacionar, de liderar, de se comunicar?

273

274 **Bernardo:** - Da comunicação é bastante: **primeiro eles deram um padrão de comunicação,**  
275 **embora a gente já tenha feito várias sugestões de melhoria no padrão de comunicação. Então,**  
276 **é essa padronização.**

277

278 **Segundo, é de organização mesmo. Essa organização dos comitês técnicos e**  
279 **patrocinadores, eles auxiliaram nessa orientação.** E, às vezes, também ajudando onde eu  
280 não tenho muito conhecimento, porque às vezes, o assunto só aparece uma vez. Por exemplo:  
281 demanda para orçamento. Vai parecer no projeto de vez em quando, e aí eles fazem essa  
282 articulação, ajudam a articulação entre as áreas. Por exemplo, às vezes eu preciso da aquisição  
283 de uma ferramenta, eu preciso ter um orçamento fixo, não no projeto, mas lá na tecnologia, ou  
284 eu preciso ter um orçamento de consultoria dentro do pacote de orçamento do banco de  
285 consultoria. **Eles auxiliam nessa articulação.**

286

287 **Marcelo:** - Fazem um **trabalho de interface.** Excelente! Está ótimo! E o que o escritório  
288 poderia fazer a mais pra alavancar essas competências, e que não fazem, mas, na sua opinião  
289 poderia fazer?

290

291 **Bernardo:** - Então, o que acontece, principalmente no início do projeto... Como no meu caso:  
292 quando você é indicado para condução de projetos, você é indicado geralmente pelas suas  
293 competências técnicas, no caso o que tinha: eu era gerente executivo da área de riscos, a gente  
294 já tinha diagnosticado vários "gaps", do ponto de vista da implementação de Basiléia, já tinha  
295 aberto ações para outras áreas,...). Então, a competência que eu tinha era sobre o assunto:  
296 implantação de Basiléia dentro de uma instituição financeira.

297

298 Quando o banco fala pra você: “*agora você vai conduzir esse assunto*”, é porque ele enxerga  
 299 que você... (De novo), dada a sua senioridade (posição dentro da própria empresa, já está num  
 300 cargo estratégico, já tem uma visão estratégica da organização), ele joga você e fala assim:  
 301 “*agora você vai ter que gerir, sei lá, trinta pessoas, você tem que comprar ferramentas, você*  
 302 *tem que contratar consultoria, arrumar lugar para ficar, arrumar computadores, arrumar*  
 303 *funcionários, criar vagas...*”

304

305 Então, **esse pacote de coisas cai no seu colo e você...** Porque, em geral, você não tem... Você  
 306 pode ter até alguma experiência, **mas você tem que organizar o projeto**. Eu acho que esse é  
 307 um ponto que, talvez, o escritório possa colaborar. Um dos pontos que a gente colocou com  
 308 oportunidade de melhoria do projeto foi **infra-estrutura mesmo, do projeto**. Não faz sentido  
 309 você, como gerente do projeto, **sair atrás de sala, local...** Isso envolve um tempo de  
 310 articulação, pedir favor mesmo.

311

312 Então, no projeto – o pessoal até brinca que eu sou um cara sortudo – porque em menos de  
 313 dois meses eu já tinha mais da metade da equipe do projeto montada (a gente trouxe das áreas,  
 314 em parte de serviços, mas trouxe as pessoas), e já eram pessoas comprometidas. Porque, para  
 315 ceder funcionário o pessoal cede aquele que está comprometido menos com a área, mas no  
 316 projeto não ocorreu isso, o pessoal passou, em geral, as melhores pessoas que elas tinham  
 317 para conduzir o assunto. Passaram as vagas e muitas vezes passaram as pessoas. Mas eu tinha  
 318 vagas sem pessoas nomeadas, então eu tinha que procurar as pessoas e fazer processo de  
 319 entrevista

320

321 O orçamento, equipamento, local... Voltando um pouquinho: eu tive sorte, porque é assim,  
 322 teve lá um executivo que tinha espaço na área dele falou: “*você fica aqui*”, e depois acabou  
 323 um outro projeto e o gerente de projeto falou: “*você fica aqui porque eu estou acabando o*  
 324 *meu projeto e eu tenho um espaço que dá pra você colocar toda sua equipe em apenas um*  
 325 *ambiente...*”. Porque, eu estava com equipes divididas em dois, três andares. Aí o rapaz saiu e  
 326 falou: “*você não quer vir aqui para o meu lugar, porque, aqui tem toda infra-estrutura para*  
 327 *você ficar bem acomodado.*” . Acho que é essa parte de organizar mesmo.

328

329 **Marcelo:** - Certo. **Dar os meios para você começar a funcionar.**

330

331 **Bernardo:** - **Exatamente. Infra-estrutura de armários, computadores, telefones, licenças**  
 332 **de software, uma série de coisas. Até software de projetos mesmo (MS Project).**

333

334 A segunda é questão de orçamento: dá o projeto, mas o orçamento é um pré-orçamento. Mas,  
 335 quando você começa a fazer um plano do projeto mesmo é que você começa a falar assim:  
 336 “pô!, mas esse orçamento aqui está sub-dimensionado... E você não tinha experiência  
 337 suficiente para, no ante-projeto, ter proposto alguma coisa.. Eu acho assim: **investir um**  
 338 **pouco mais nessa fase do ante-projeto**. Acho que essa palavra é mais adequada: investir na  
 339 fase do ante-projeto. Essa fase mesmo do ante-projeto, ela poderia existir sem o gerente do  
 340 projeto. Ela poderia ser uma fase do próprio escritório de projeto. Alavancar essa competência  
 341 de articulação

342

343 **Marcelo:** - Certo.

344

345 **Bernardo:** - Um pouco também, de recrutar recursos humanos.

346

347 **Marcelo:** - Ah! Certo. Poderia ajudar nisso também.

348

349 **Bernardo:** - Qual é uma das competências que a gente tem: **o gerenciamento das pessoas**  
350 **que você tem que ter, ainda mais de áreas muito técnicas, específicas, pra você escolher**  
351 **as pessoas... Esse recrutamento é uma ferramenta que o escritório de projetos poderia**  
352 **ajudar.**

353

354 **Marcelo:** - Mas você está me falando coisas, de que ele estaria ajudando a você para poder  
355 começar mais rapidamente, de maneira mais estruturada o projeto, mas ele poderia te ajudar  
356 em alguma coisa para você se ambientar mais rápido, ou se sentir mais confortável em  
357 conseguir essas coisas? Na sua percepção, alguma coisa que o escritório poderia fazer a mais  
358 nesse sentido, de potencializar mais pra que isso aqui...

359

360 **Bernardo:** - Acho que **dar mais treinamento de gerenciamento de projetos, inclusive no**  
361 **uso de ferramentas para o gerenciamento do projeto (exemplo: uso do Project).**

362

363 **Marcelo:** - Ele poderia potencializar você logo no primeiro momento...

364

365 **Bernardo:** - É. E aí poderia ser não só no âmbito... Quando você é escolhido... Poderia até  
366 ser... Vou tentar organizar o seguinte: **o escritório de projetos poderia, de alguma forma,**  
367 **(já tem) colocar na sua linha: formar gerentes de projetos dentro de um nível**  
368 **estratégico, antes mesmo dos projetos existirem.** Fazer um investimento em pessoas para...  
369 Porque é como eu falei, esse é um projeto estratégico, mas pode ter projetos locais, do próprio  
370 departamento.

371

372 **Marcelo:** - Perfeito.

373

374 **Bernardo:** - Isso alavancaria. **Você começa a dar competências de um gerente de projetos**  
375 **antes mesmo de você ter um projeto em vista.**

376

377 **Marcelo:** - Está ótimo, Bernardo.

378

379 Aqui nós temos um padrão de desenvolvimento de competências e aqui ele cita modos de  
380 desenvolvimento de competências: ele cita o mentoring (que é exatamente aquela coisa dos  
381 anciões, em que você conversa com os mais experientes), o coaching, que é alguma coisa que  
382 o escritório pode ou não fazer, ou até alguém especializado, que seria você fazer perguntas,  
383 acompanhar ou não a sua evolução, conversa com os pares, com os outros gerentes, que você  
384 faz também, o exercício de papéis, simulação de papéis, o próprio treinamento em serviço  
385 (alguém colar em você e ir treinando), treinamento em grupos aqui dentro da casa, se vocês  
386 têm um treinamento através de ensino à distância, eventos, conferências e pós-graduação, que  
387 vocês até têm alguma coisa com a FGV. Dentre esses daqui, quais os modos que estão  
388 presentes, que são oferecidos nesta organização?

389

390 **Bernardo:** - Implícita ou explicitamente?

391

392 **Marcelo:** - Que eles acontecem, formal ou informalmente.

393

394 **Bernardo:** - O mentoring. O coaching eu tive porque, o diretor anterior, que até me  
395 **indicou para conduzir o trabalho, era o meu diretor de risco** (agora não está mais, está  
396 numa outra atividade, numa coligada, a (...), era o meu coaching, um coaching natural, era o  
397 diretor, uma pessoa que eu tinha muita proximidade e, estatutariamente era responsável pela



398 implementação do assunto dentro do banco. Eu acho que **o coaching funciona e o banco**  
 399 **permite que você faça isso, que você procure as pessoas, até pela a própria forma do**  
 400 **sistema de avaliação do banco. Os pares, com certeza. E aí até o escritório ajuda...**

401  
 402 **Marcelo:** - Ajuda? E essa é a próxima pergunta, depois a gente volta. Exercício de papéis?  
 403

404 **Bernardo** – Exercício de papéis eu acho que não... Colocar alguém lá do meu lado, não tem.  
 405 **Treinamento tem. Ensino à distância, se eu quiser, eu posso fazer um treinamento;** vai  
 406 ter um curso agora, um **congresso** de PMI no final de outubro, poderia ir. E Congresso  
 407 também.

408  
 409 **Marcelo:** - E pós-graduação também tem

410  
 411 **Bernardo:** - Tem, o banco tem...

412  
 413 **Marcelo:** - Desses aí, quais são os oferecidos ou promovidos pelo escritório? Você citou o  
 414 mentoring, coaching, pares, treinamento

415  
 416 **Bernardo:** - Peer to peer (pares). Ele incentiva porque de vez em quando ele chama, até às  
 417 vezes para... Tem uma atividade aí que o pessoal estava repensando a estrutura de como um  
 418 banco gerenciar projetos. Aí chamaram os gerentes de projetos para trocar idéias. Esse é um  
 419 ponto.

420  
 421 Treinamento, tanto da intranet, mas principalmente os fora, até às vezes, chamando os  
 422 conferencistas para fazer apresentações aqui. Otimizar os recursos. Porque é assim: **eu posso**  
 423 **sair atrás de vários cursos, mas, às vezes é muito mais prático chamar o gerente de**  
 424 **projetos e colocar todos na sala para ver isso.**

425  
 426 **Marcelo:** - Agora, uma pergunta mais aberta e depois uma outra: que tipo de desafios que  
 427 você vivencia como gerente de projetos? Você já me falou algumas coisas aqui, mas o que é  
 428 que tem sido mais desafiador pra você?

429  
 430 **Bernardo:** - Sem colocar na ordem: **as questões orçamentárias (as restrições**  
 431 **orçamentárias), administração das expectativas.**

432  
 433 Eu vou fazer um parêntese: quando se cria um projeto, principalmente um assunto como esse  
 434 que vinha desde 2005, a gente vinha sinalizando para o banco, consultorias vinham  
 435 sinalizando que o banco precisava dar uma visão diferente na condução do assunto, que o  
 436 assunto deveria sair da esfera departamental e ir para uma esfera estratégica na organização;  
 437 quando a alta administração do banco diz: realmente isso aqui não está dando mais para ser  
 438 conduzido no âmbito departamental, ele precisa ganhar um reforço estratégico, então, nós  
 439 vamos criar um projeto, vamos colocar uma equipe lá, mas aí o comitê patrocinador, ou a alta  
 440 administração do banco chega pra você e fala assim: **“bom, você tem recursos, você tem**  
 441 **pessoas, você sabe o que tem de fazer, você tem um plano aprovado, então, não quero outra**  
 442 **notícia que não as entregas realizadas conforme o combinado.”** E, às vezes você fala: mas,  
 443 a vida não é assim! **Por quê? Porque às vezes você faz tudo isso, e o resultado não é o que**  
 444 **você esperava...** Imagine: eu sou formado em física, tenho experiência em fazer experiências,  
 445 e, às vezes a experiência não funciona! Você cumpriu tudo: você gastou seu orçamento e tal,  
 446 mas o resultado não acontece, ele não depende de você.  
 447

448 **Marcelo:** - Às vezes o resultado não é o esperado...

449

450 **Bernardo:-** Não, **às vezes o resultado não depende de você mesmo!** Os modelos não  
451 performaram como você esperava... porque a entrada de dados não era aquela. Isso é uma  
452 administração de expectativas, porque **você tem que chegar para o alto escalão e dizer:**  
453 **“olha, o prazo não vai dar...”**

454

455 Às vezes a gente começou priorizar... A outra expectativa é assim: na hora que dá o “start”,  
456 parece que todo o tempo que você investiu pensando se valia ou não valia pena investir nos  
457 novos projetos estratégicos, ele consumiu. O pessoal usa uma imagem assim: nove mulheres  
458 não fazem um filho em um mês, são necessários nove meses para uma mulher dar à luz.  
459 Então, esse é um desafio grande: administrar essas expectativas, porque não é só dar os  
460 recursos para o gerente de projetos, não é só a condução do gerente de projetos ser boa ou  
461 não. Você tem restrições fortes que fogem. Por exemplo: no nosso projeto, nós temos que  
462 adquirir ferramentas, implementar ferramentas e isso tem riscos de atrasar por questões da  
463 legislação que você não tem como interferir. Os riscos do projeto, muitas vezes, você não  
464 consegue ter mitigadores.

465

466 **Marcelo:** - Então, **a questão orçamentária e administrar as expectativas.**

467

468 **Bernardo:** - **E gerenciar os riscos.**

469

470 **Marcelo:** - Gerenciar os riscos. Perfeito. E me fale um pouco sobre o relacionamento com o  
471 escritório aqui. Cite algum exemplo positivo e negativo desse relacionamento.

472

473 **Bernardo:** - **O escritório, em particular, o relacionamento é extremamente positivo.** A  
474 gente tem um canal aberto, tanto do âmbito do executivo como no âmbito do pessoal mais  
475 técnico, que apóia. Eu vejo porque eu falo pouco com o executivo e se eu falo pouco com o  
476 executivo é porque funciona. Então, a gente tem um relacionamento excelente!

477

478 Pra falar a verdade não há aspectos negativos no nível do nosso relacionamento, não.

479

480 **Marcelo:** - Você se sente bem apoiado?

481

482 **Bernardo:** - **Me sinto bem apoiado, sim. E sou também uma pessoa muito franca, não**  
483 **sou muito de guardar mágoas pessoais, eu foco em resolver o problema. Também não**  
484 **tenho muito problema em ser criticado na essência do objeto.**

485

486 Eu acho que um ponto que a gente conseguiu nesse relacionamento, é que, no momento que a  
487 gente montou o projeto, ao mesmo tempo em que a gente conseguiu tirar a dependência  
488 “braçal”, ou melhor operacional, do escritório de projeto – de ficar pedindo coisas para o  
489 pessoal te apoiar – **foi a gente ter alocado uma pessoa de gestão de projeto, como se fosse**  
490 **um representante do escritório de projeto, no projeto.** Então, é o pessoal que faz o dia a  
491 dia, está lá, tá cobrando os gerentes de divisão, ela tem uma divisão... Eu só brinco aqui que o  
492 pessoal fica de olho na analista porque quer trazer a analista. “Vamos fazer uma BackOffice  
493 do projeto... Aí eu falei...”

494

495 **Marcelo:** - Não sai de lá...

496

497 **Bernardo:** - Não, eu falei que só sai de lá depois de mim. Fecha o projeto aí ela entrega a  
498 chave, aí podem arrumar emprego pra ela aqui. Acho que isso foi uma coisa boa que a gente  
499 fez com o projeto. **A gente não perdeu o vínculo no sentido de não prestar conta para o**  
500 **escritório de projeto ou de não pedir apoio do escritório de projetos quando a questão**  
501 **sai do âmbito da nossa solução, mas possuímos independência operacional. A**  
502 **independência operacional, eles apóiam, eles fazem o report, eles têm independência de**  
503 **gestão, porque é obrigação deles. Não pode deixar só na mão do gerente de projetos**  
504 **porque só ele...** Tem um filminho do centro de formação do banco que é o Geraldino, que era  
505 responsável por organizar um evento numa empresa, aí o chefe liga pra ele e ele fala: *“não, tá*  
506 *tudo em dia”* e vai mudando só o alfinete de lugar, e aí no último ele chega pro cara e diz:  
507 *“olha, estamos com problema, não está organizado”*. Mas a convenção é amanhã, o que nós  
508 vamos fazer?!

509  
510 Acho que isso é uma competência... Ah! Se quiser voltar um pouco... Uma competência...

511  
512 **Marcelo:** - Do gerente?

513  
514 **Bernardo:** - A anterior, talvez. É assim: **identificar os riscos, propor planos de mitigação**  
515 **e... Avisar, não esconder. Compartilhar.**

516  
517 **Marcelo:** - Os riscos. As incertezas.

518  
519 **Bernardo:** - **As incertezas, os problemas. Levar para alta administração - não dá pra**  
520 **levar só o problema, porque se você vai levar só o problema, o cara vai dizer assim...**  
521 **Porque a alta administração quer decidir, mas tem muitos problemas que fogem da sua**  
522 **capacidade de resolver.** E aí, então acho que isso é importante: você tem que identificar o  
523 risco, pensar numa alternativa de solução e se a solução não depender de você, levar o quanto  
524 antes para quem possa resolver. Isso eu falo muito com o meu gerente de divisão.

525  
526 Eu tenho uma gerente de divisão lá que está muito angustiada. Ela está montando todo o  
527 modelo matemático. Aí ela chega assim, e fala: não vai dar certo. E eu: por que não vai dar  
528 certo? Porque o modelo que eu tenho que por, a entrada de dados não está apurada. Mas, isso  
529 não é um problema seu, isso é um problema da fase anterior. Você tem que identificar o  
530 problema e avisar o cara da fase anterior para ele corrigir o problema. Tenha certeza que a  
531 hora que ele apurar o modelo, você vai rodar os seus modelos, bem. Então, isso é importante.

532  
533 A questão do desafio: qual é o desafio? Porque, às vezes você leva para uma área assim: o  
534 modelo não está apurado. O cara pensa assim; “pô! Você está expondo que eu estou fazendo  
535 serviço errado! Não, não é isto, eu tenho que te avisar porque você precisa corrigir, não  
536 adianta...

537  
538 Do ponto de vista do relacionamento aqui, voltando à pergunta atual: o seu atual  
539 relacionamento com o escritório de projetos...

540  
541 **Marcelo:** - É muito positivo..

542  
543 **Bernardo:** - É muito positivo. **O pessoal aqui é engajado e tem uma postura positiva no**  
544 **sentido de querer colaborar, contribuir.**

545

546 **Marcelo:** - Excelente. Tem mais alguma coisa, de tudo que a gente conversou que você  
547 gostaria de destacar...

548

549 **Bernardo:** - Não... De minha parte acho que não... Por exemplo, o escritório de projetos nos  
550 apoiou muito na época do plano do projeto. Quando você fala de uma competência, eu não  
551 tinha competência para desenvolver um plano de projeto, eu nem sabia o que era plano de  
552 projeto e acho que têm alguns dificultadores que é assim: quanto esse seu projeto vai agregar  
553 à organização? Acho que é um desafio grande. De forma geral, para os projetos, porque às  
554 vezes você tem projetos que são projetos que melhoram a qualidade da gestão de uma  
555 organização. É difícil você mensurar o quanto de ganho você vai ter com aquele projeto,  
556 porque você vai melhorar a gestão da companhia. Então, esse é um desafio que aqui, o  
557 escritório de projetos... É uma competência que o escritório de projetos tem que desenvolver.

558

559 **Marcelo:** - Perfeito.

560

561 **Bernardo:** - O pessoal fala assim: os benefícios do projeto são esses, esses, esses. Eles falam  
562 assim: mesure os benefícios. O benefício, às vezes, não é mensurável, ele não tem uma  
563 métrica, ele tem um chutômetro... Mas você sempre será cobrado pelo seu chutômetro!

564

565 **Marcelo:** - MUITÍSSIMO obrigado a você!

566

## 2.5 Entrevista 5 – Felipe (Gerente de Projeto)

1  
2  
3 **Marcelo:** - Bom dia, Felipe. Obrigado pela oportunidade da entrevista. Entendo que você é  
4 preocupado com o seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos. Pergunta mais aberta:  
5 me fale um pouco disso.

6  
7 **Felipe:** - Desenvolvimento de gerenciamento de projetos. Acho que primeiro é assim: você  
8 tendo um projeto na mão para tocar você precisa conhecer bem o que vai ser o escopo desse  
9 projeto e entender bem quais serão os desafios. **A parte de gerenciar o projeto,**  
10 **especificamente no caso do projeto que eu toquei e estou tocando ainda, ele envolve**  
11 **muito a articulação com todo o banco, com todas as unidades estratégicas. E aí você**  
12 **precisa ter aquela questão de ter tudo bem registrado, tudo depositado em repositórios**  
13 **próprios, ter uma análise constante dos riscos que envolve: atrasos, mudança de**  
14 **contexto, mudança de escopo, mudança de prazos. E, principalmente para o registro dos**  
15 **intervenientes.**

16  
17 Então, basicamente é isso. As questões, se você pegar, principalmente no que hoje diz a  
18 literatura, que é muito mais voltada a PMI, quando você olha um projeto específico, tudo  
19 começou lá quando eu estudei, quando você falava em TI (projetos era na sua maioria uma  
20 questão de TI), você pra bolar isso, num projeto que você tem questões estratégicas, questões  
21 de decisões... Vamos dizer, de fazer alguma coisa que não é relacionada simplesmente  
22 programar e sim, por exemplo, relacionada com a vida das pessoas, fazer uma integração... e  
23 se relaciona muito a gestão de mudanças, você tem um contexto de gerenciamento de projeto  
24 muito maior, tentando verificar com pesquisas e traduzir tudo isso para um contexto  
25 realmente de PMI de avaliação de riscos, da conclusão desse projeto.

26  
27 Então, é uma questão que, para o desenvolvimento, ele extrapola as questões de técnica de  
28 PMI para uma questão que depende de adequar alguns conceitos que envolvem a gestão de  
29 mudanças. Hoje os projetos, às vezes, são mais técnicos no sentido mais conceitual de PMO, é  
30 mais, vamos dizer, frio.

31  
32 **Marcelo:** - O que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos? São esses  
33 desafios...?

34  
35 **Felipe:** - Acho que são principalmente os desafios. **Quando você pega um projeto e você**  
36 **acaba vendo uma instituição como um todo...** Imagine você pegar uma instituição, um  
37 banco de grande porte, de médio ou grande porte, o Banco XPTO, e absorvê-lo dentro de um  
38 banco de grande porte também!

39  
40 É como a gente sempre falou assim (não gosto muito desse termo, mas...), quando você vai e  
41 olha só São Paulo, isoladamente, você está fazendo uma fusão de iguais. Não gosto desse  
42 termo, mas é uma realidade. E aí você tem que pegar todos os condutos que tinham lá e passar  
43 pra dentro do banco. Isso, enquanto desenvolvimento de tecnologia é muito... Ele encaixa  
44 bastante na questão de você fazer controle, de você fazer documentação e tal. Agora, quando  
45 você está lá, mas e o produto? Quando ele vai ser operado, são por pessoas. **Como você vai**  
46 **fazer com a questão das pessoas entenderem esses novos produtos?** Ou é o mesmo  
47 produto com diferenças de sistema? Como é que você vai fazer isso? Então, **você tem que ter**  
48 **várias linhas de plano de ação pra você conseguir ir encaixando.** Olha, acabou o  
49 desenvolvimento eu tenho que passar para as pessoas como fazer. Eu tenho que comunicar  
50 aos clientes quais são as diferenças. Então, **você tem que ter um gerenciamento de tempos e**

51 **movimentos muito grandes**; saber encaixar qual é o melhor tempo de se fazer isso, qual o  
52 movimento que, se o cliente está esperando... As pessoas relacionadas àquele processo os  
53 funcionários da agência, os funcionários da própria diretoria estão desesperados para receber  
54 informações.

55

56 **Marcelo: - A expectativa dos intervenientes...**

57

58 **Felipe: - Articular isso aí e isso motiva. É por aí.**

59

60 **Marcelo: - Ótimo. E, me diga uma coisa: quais são as formas pelas quais você procura se**  
61 **desenvolver em gerenciamento de projetos?**

62

63 **Felipe: - Bem, como eu falei, eu tenho uma questão diferenciada. Eu tenho consultores**  
64 **externos, certificados em PMI e tudo mais e a gente sempre estava ali, trocando idéias, eu**  
65 **pedindo explicações e tudo mais. E fora isso, tem a literatura. Hoje você não tem... Eu senti**  
66 **um pouco de dificuldade e cheguei a fazer um curso ou outro de PMI – daqueles cursos mais**  
67 **relâmpagos.**

68

69 Quando você fala de escritório de projetos, o escritório de projetos hoje é muito ligado na  
70 questão da tecnologia. Você ouve muito, muita tecnologia. Você tem que abstrair um pouco  
71 aquilo lá... Ah, tá. No meu projeto como vai fazer isso – sei lá, um projeto de  
72 desenvolvimento de um produto... Legal, isso encaixa: eu uso muita tecnologia e uso muito  
73 marketing. Agora, quando eu começo a passar um pouco de mudar uma estrutura, como você  
74 vai buscar. Se você ler só o PMI ou participar desses cursos meio relâmpagos, ele fica  
75 bastante limitado. Então,  **você precisa começar a unir coisas. Como eu tenho a parte que**  
76 **eu me especializei em riscos, e o PMI fala muito de avaliação de riscos, as coisas se**  
77 **encaixavam um pouquinho mais fácil pra mim.** Então, a forma de me desenvolver foi mais  
78 pela literatura mesmo, tentando encaixar o que era realidade com isso.

79

80 **Marcelo; - A prática também foi uma forma...**

81

82 **Felipe: - Foi essencial.**

83

84 **Marcelo: - Foi essencial pra você se desenvolver. OK. E onde você procura informação sobre**  
85 **desenvolvimento em gerenciamento de projetos?**

86

87 **Felipe: - Onde mais eu procurei informações foi direto com os consultores. E hoje, internet.**  
88 **Internet até pra você saber a literatura, o que está disponível. Eu acabei me inscrevendo**  
89 **num site muito interessante que é da Warthon School, que tem bastante discussões num**  
90 **fórum específico de projetos.**

91

92 **Marcelo: - Me diz uma determinada competência que você desenvolveu nesses dois anos e**  
93 **meio e que teve impacto positivo no seu desenvolvimento profissional. Alguma competência**  
94 **em gerenciamento de projetos que foi marcante pra você.**

95

96 **Felipe: - Gestão da mudança.**

97

98 **Marcelo: - Você lidava com mudança não de uma maneira mais estruturada... É isso?**

99

100 **Felipe:** - Hoje, às vezes até conversando com as pessoas que lidam com projetos - no banco  
101 eu tive condições de conversar com pessoas de outras empresas – **elas acabam se limitando**  
102 **muito ao projeto em si. O que é “mudancinha”.** **Eu já acho o conceito de mudança muito**  
103 **mais amplo: os impactos nas pessoas, como você comunicar essas mudanças, você**  
104 **traduzir aquela avaliação de risco que você teve no seu projeto, como que você transfere**  
105 **isso pra forma que você quer comunicar.**  
106

107 Vamos pensar assim: você tem um determinado risco lá de... O mais comum em projetos:  
108 atrasar em alguma coisa. O impacto disso aí pode ser que você cause algum descompasso,  
109 mas esse descompasso pode trazer, para os clientes, alguma insatisfação porque: “ah, eu tenho  
110 o produto tal... eu estava esperando alguma coisa...”. Hoje a gente tem algumas integrações de  
111 banco que estão acontecendo que o cliente diz assim “eu vou passar pra frente...”  
112

113 Na minha opinião, as comunicações que estão saindo ( e eu sou cliente de um dos bancos em  
114 questão), elas estão vindo com uma visão muito estanque. Eu tinha uma expectativa, eu fiz  
115 uma avaliação, uma pesquisa, alguma coisa lá no banco, de qual era a expectativa do meu  
116 cliente. A partir do momento que eu atraso, eu tenho um risco... Ah, o risco de atraso,  
117 sinergia, não que lá, tal. Tá bom. Mas e o risco do meu cliente? Qual é a expectativa? **Gestão**  
118 **de mudança, eu acho que vai por aí: tem um risco a mais e eu tenho que adotar ações**  
119 **planejadas e inserir isso no contexto do projeto pra administrar essas expectativas**  
120

121 **Marcelo:** - E que tipos de atitudes ou comportamentos você mudou na sua vida profissional  
122 em função do desenvolvimento dessa competência?  
123

124 **Felipe:** - **Paciência...** (risos)  
125

126 **Marcelo:** - Ou seja, **paciência exatamente pra ver os tempos certos, pra ter mais essa**  
127 **visão do todo?**  
128

129 **Felipe:** - **Exato.** Essa questão de competência é mais você desenvolver uma competência  
130 holística. Do todo. E também a de articulação. Quando você começa a falar – eu dei o  
131 exemplo do atraso, mas podem ser outros riscos que entram, mas você tem que se articular  
132 muito bem com os intervenientes para entender realmente e pesquisar realmente sobre aquele  
133 risco. Não é somente um ponto de controle que vai te determinar quais os riscos envolvidos. **E**  
134 **você ter algumas atitudes de articulação, de empatia com as pessoas para elas**  
135 **entenderem o porquê que você quer tanto saber as coisas.** E aí você traduz – isso que eu  
136 brinquei “no paciência” – porque você tem que ter, às vezes, **a paciência de parar, pensar**  
137 **fora da caixa, e entender o contexto geral.**  
138

139 **Marcelo:** - Perfeito. E, com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento em  
140 gerenciamento de projetos.  
141

142 **Felipe:** - Com quem eu converso... Boa pergunta. **Eu converso com tanta gente!**  
143 **Normalmente com meus pares...**  
144

145 **Marcelo:** - Com outros gerentes?  
146

147 **Felipe:** - Com os gerentes, alguns, com aqueles que a gente tem mais... ((eu vi que você  
148 entrevistou alguns deles). **Aqui, no escritório de projetos – eu tenho um consultor do**

149 **escritório de projetos bastante dedicado à gente, e a gente acaba trocando com o gerente**  
150 **executivo que cuida disso no projeto, a gente conversou muito...**

151

152 **Marcelo:** - O gerente executivo é de um nível hierárquico acima do seu?

153

154 **Felipe:** - Não, ele está no mesmo nível. Eu tenho aqui o consultor de projetos e aqui você tem  
155 um gerente executivo do Escritório Corporativo.

156

157 **Marcelo:** - Ah, sim! Um gerente executivo do projeto.

158

159 **Felipe:** - Sim. E muito também com os consultores que estavam me apoiando até há pouco  
160 tempo eu acho que fiz a diferença. **A visão externa, a visão de quem toca projeto no dia a**  
161 **dia faz muita diferença.** No terceiro. Aqui você acaba criando alguns conceitos que são  
162 difíceis de mudar se você não tem uma visão de terceiros, que venham de fora. E, eu tenho a  
163 mania de conversar com alguns... Eu tenho uma **rede de amigos que acabam tendo projetos**  
164 **em suas instituições, nas suas empresas onde são diretores, e a gente acaba trocando**  
165 **idéias.**

166

167 **Marcelo:** - Interessante... Um leque grande de...

168

169 **Felipe:** - Eu gosto de conversar. Acho até que eu estou falando demais! È que eu gosto de  
170 conversar (risos).

171

172 **Marcelo:** - Não, não! Está excelente, está rico...

173

174 **Marcelo:** - Quais as competências necessárias, nesta organização, para um gerente de projetos  
175 conduzir bem os seus projetos? Quais são as que vêm à sua mente, que são mais necessárias?  
176 Podem ser técnicas ou comportamentais...

177

178 **Felipe:** - **Técnicas, eu diria uma boa avaliação de risco. A outra... Até um tanto**  
179 **cartesiano, é a disciplina. A disciplina na questão de prazos, na questão de organização,**  
180 **ponto de controle é ponto de controle, tem que ter data certa, ele tem que ter as pessoas**  
181 **certas na sala...** Então, você tem que ter essa disciplina.

182

183 A outra competência, que é mais uma atitude, é a **questão de articulação. Ter empatia, de**  
184 **entender** – nos EUA eles dizem usar o sapato do outro – exercer essa competência de se  
185 colocar no lugar das pessoas, saber porquê está acontecendo aquilo lá, até pra você ter uma  
186 boa avaliação do risco. Do andamento da coisa.

187

188 Acho que as principais são essas.

189

190 **Marcelo:** - E o que o escritório faz para alavancar essas competências? Você falou de uma  
191 boa técnica, boa avaliação de risco, disciplina, organização, articulação... Alguma coisa  
192 específica que o escritório faz...? Conversas...

193

194 **Felipe:** - **O escritório tem uma visão do todo da organização, de todos os projetos que**  
195 **estão acontecendo. Eu utilizei bastante do escritório aqui pra dar a visão dos impactos na**  
196 **organização, e principalmente pra se ver os impactos que o projeto que eu estava**  
197 **tocando poderia causar nos demais que o banco está tocando.**

198



199 **Marcelo:** - Nos demais projetos?

200

201 **Felipe:** - Nos demais projetos. Quando você faz projeto de abrangência organizacional, do  
202 que eu estava tocando você tem projetos ali desde SOX, Basiléia, até de aquisição de outros  
203 bancos que você se impacta. Ele me ajudava muito na questão da articulação e também pra  
204 ver a avaliação dos riscos.

205

206 **A principal aí, do escritório de projetos corporativos, aqui do banco, é a avaliação dos**  
207 **riscos. E também (uma outra coisa: quando eu falo do ser chato), você tem que escalar as**  
208 **coisas. Você tem que avisar as pessoas que você vai escalar lá, e eu acabava usando**  
209 **bastante o escritório de projetos aqui, para ser a parte do caminho pra escalar. Vamos**  
210 **levar para o conselho diretor: ao invés de eu levar alguma coisa, vamos colocar no seu**  
211 **relatório, de modo que o conselho diretor tenha a consciência do que está acontecendo.**

212

213 **Marcelo:** - Interessante. E o que o escritório poderia fazer a mais para alavancar essas  
214 competências? Que ele não faz, e poderia, idealmente fazer?

215

216 **Felipe:** - Difícil. Como eu te disse, eu tinha um escritório específico, eu acabei em muitas  
217 situações me utilizando daquele. Na minha visão hoje, eu acho que **a questão do repositório**  
218 **de documentos, ter um pouquinho mais de centralização aqui, pra que eles possam fazer**  
219 **uma análise de riscos, independente da análise do projeto.** Se você tem todos os  
220 documentos você consegue consultar o histórico do projeto e fazer uma avaliação mais  
221 imparcial. Hoje, o escritório utiliza muito do que está acontecendo, dos pontos de controle,  
222 das reuniões, tal... Mas, não tem uma forma de fazer uma condução. Hoje ele tem um plano de  
223 trabalho aqui no escritório, mas e a parte de documentos de mudanças? Solicitação de  
224 mudanças. **O próprio projeto está fazendo a avaliação da solicitação de mudança e**  
225 **deferindo a solicitação de mudança, acatando mudanças (de prazo, de escopo...seja o**  
226 **que for).**

227

228 Acredito que o escritório de projetos, se ele fizesse essa avaliação, ele seria mais útil. Pra você  
229 ter depois a avaliação...

230

231 **Marcelo:** - E compartilhar essas avaliações?

232

233 **Felipe:** - Isso. Compartilhar

234

235 **Marcelo:** - Compartilhar. Perfeito.

236

237 Esse documento aqui é um padrão de desenvolvimento de competências, do PMI. Ele cita  
238 aqui, algumas maneiras de você se desenvolver: o mentoring (quando você tem alguém com  
239 mais experiência e pode fazer uma orientação), o coaching (que muitas vezes é feita por um  
240 profissional, que acompanha o seu desenvolvimento), com seus pares (como você já me disse  
241 aqui), simulação de papéis, o treinamento em serviço (na prática, que me parece que você teve  
242 muito isso), treinamentos internos, em grupo, ensino à distância, pós-graduações, cursos  
243 específicos e conferências. Quais desses aqui são oferecidos nesta organização.

244

245 **Felipe:** - Oferecidos? A parte do **treinamento baseado em computador.** Algum treinamento  
246 desenvolvido in-house, mas pouca coisa. Eu vou me limitar a isso, que eu tenho  
247 conhecimento. **O resto, cada gerente de projeto tem de buscar.** Aí fica entregue ao auto-

248 **desenvolvimento**, considerando, principalmente, que os gerentes de projetos na instituição,  
249 são gerentes executivos. Cada um tem que ter a sua consciência.

250

251 **Marcelo:**- E quais desses modos têm oferecido pelo escritório? O escritório efetiva alguns  
252 desses módulos?

253

254 **Felipe:** - Eu não tive. Eu vou ser bem sincero, eu não tive. Incentivo, assim direto, para esses  
255 módulos eu não tive. Até porque, toda vez que a gente ia conversar eu já estava com alguma  
256 coisa sendo desenrolada... De aprendizado e tal... Eu não percebi. O máximo que foi me  
257 passado foi assim: tinha um curso específico do banco que eu fui fazer e só.

258

259 **Marcelo:** - Que tipo de desafios você vivencia ao gerenciar um projeto? Você já me falou um  
260 pouco disso, mas quais são aqueles que vêm à sua mente mais...?

261

262 **Felipe:** - **Gerenciamento de conflitos.** Acho que é o grande negócio aqui...

263

264 **Marcelo:** - É o que dá mais trabalho?

265

266 **Felipe:** - É. No projeto é. **A visão holística de você conseguir enxergar o todo e mesmo**  
267 **assim, você sair do quadrado e olhar um pouco à distância para verificar qual a**  
268 **perninha do quadrado pode estar impactando alguma coisa, ela pode estar ruindo. E**  
269 **muita disciplina.**

270

271 **Marcelo:** - Me fale do seu atual relacionamento com o escritório de projetos. Quais os fatores  
272 positivos e negativos nesse relacionamento?

273

274 **Felipe:** - **O relacionamento aqui é sempre bom, apesar de eu ficar “enchendo o saco”**  
275 **(está gravando? – risos). Desculpe. Vocês ficam me delatando demais, mas faz parte, tem**  
276 **que fazer isso...**

277

278 **Acho que a gente troca bastantes idéias de onde esta se “pegando”, se alguma coisa está**  
279 **acontecendo, algum risco que até mesmo eu não esteja vendo...** Como tem a visão do todo,  
280 da corporação, de outros projetos, às vezes eles acabam passando a informação: “vê tal coisa,  
281 se relaciona, vê o outro gerente de projetos... lá pode estar acontecendo algum impacto, que  
282 ou pode te impactar ou te ajudar...”. E na avaliação dos riscos do projeto.

283

284 **Marcelo:** - Eu posso dizer que é, assim, **um segundo olho, interessante, que tem te ajudado**  
285 **a ter uma outra visão?**

286

287 **Felipe:** - É.

288

289 **Marcelo:** - Tá ótimo!

290

291 **Felipe:** - Só completando: um exemplo negativo. **O que eu sinto falta mais é da utilização**  
292 **do escritório de projetos como um organizador.** Hoje a gente tem bastante isso na  
293 literatura, mas não sei se tem condições num escritório de projetos corporativo, mas **você ter**  
294 **as questões centralizadas no escritório de projetos pra você poder ter um apoio maior.**

295

296 **Marcelo:** - **Um trabalho mais de gestão do conhecimento, mais de lições aprendidas...** É  
297 nessa linha?

298

299 **Felipe: - Isto.**

300

301 **Marcelo:** Está ótimo, excelente! Tem mais alguma coisa que eu não perguntei e que você  
302 gostaria de colocar, relacionado ao que a gente conversou?

303

304 **Felipe:** - Não... A única coisa é aquilo que eu te falei antes: **linkar um pouco mais a questão**  
305 **do escritório de projetos numa vertente, numa competência de gestão de mudanças.** No  
306 que eu tenho conversado com a alta gerência até de outras instituições, a questão da gestão de  
307 mudanças não é muito absorvida dentro de um escritório de projetos. Os tempos de  
308 movimento – aquilo que eu falei, a avaliação de riscos voltada ao impacto nas pessoas, na  
309 mudança comportamental. Eu tenho visto muito pouco, porque é difícil você colocar num  
310 plano de trabalho. Coloca: “fazer comunicação”, mas, como você afere a...

311

312 **Marcelo:** - Você está dizendo que o escritório poderia ser mais ciente de que existem  
313 mudanças que precisam ser administradas, eu tenho que ajudar o gerente a lidar com um  
314 mundo dinâmico...

315

316 **Felipe:** - **Quando eu falo daquela questão de organização, de você ter o histórico de todos**  
317 **os projetos, a conduta de todos os projetos, de como foi, você começa criar um negócio**  
318 **que é mais comportamental.** Você consegue dizer assim: “**olha, uma mudança desse tipo**  
319 **que o seu projeto vai causar na organização, ela pode absorver dessa maneira ou pode**  
320 **absorver desta (outra) maneira. E você precisa conduzir ações que sejam pela via**  
321 **positiva e, na experiência do escritório de projetos, quando ele está olhando tudo, ele**  
322 **pode indicar como instituição – como o escritório de projetos ele vê a instituição, ele vê**  
323 **os vários projetos, então ele tem uma coisa corporativa – ele pode captar experiência de**  
324 **como melhor gerir uma mudança.**

325

326 **Marcelo:** - Posso dizer, então, que o escritório tem uma visão privilegiada de ver essas coisas  
327 acontecerem e poderia compartilhar isso?

328

329 **Felipe:** - Com certeza. E eu vejo muito pouco – eu estou falando da instituição, mas como eu  
330 conversei com alguns pares no mercado também – eu questiono um pouco disso (não sei se no  
331 seu trabalho você chegou a ouvir) e vejo que não tem essa vinculação de... Mudou, o que pode  
332 impactar e que caminho que você pode seguir, porque já tem experiências de outras  
333 mudanças. Todo projeto traz uma mudança. E os impactos.

334

335 **Marcelo:** - Excelente! Gostei! Obrigado.

## 2.6 Entrevista 6 – Flávio (Gerente de Projeto)

**Marcelo:** - Obrigado Flávio. Vamos começar a entrevista: entendo que você é preocupado com o seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos. Me fale um pouco disso. É uma pergunta aberta.

**Flávio:** - Bom dia, Marcelo. Na verdade, como eu estava comentando com você, há poucos minutos atrás, a preocupação com gerenciamento de projetos surgiu com a **oportunidade de dirigir um projeto estratégico aqui dentro da empresa**. Esse projeto, conforme eu mencionei, é um projeto que tem um **desafio muito grande** no sentido de adequar os processos internos da organização às exigências da legislação americana Sarbanes-Oxley e obviamente isso requer uma interveniência grande de diversas áreas da empresa. Quer dizer, **ter uma visão do sistema como um todo, uma visão extremamente estratégica**.

E, obviamente num processo de gestão de projeto você tem que ter uma idéia dos riscos envolvidos *e reduzir a imprevisibilidade*. Na verdade, eu acredito que a estrutura de gestão de projetos do banco permite que você possa **gerenciar melhor esses riscos, enxergar claramente as interveniência de todos, nesse processo, administrar tempos** – aí a velha filosofia de administração (tempos e movimentos) – pra que você consiga ter as entregas no prazo adequado, e os projetos, principalmente aqueles estratégicos e de longo prazo, sem entregáveis, você não sobrevive na empresa. Talvez esteja aí o maior desafio da nossa Gestão.

**Marcelo:** - Entregas parciais...

**Flávio:** - Isso. **Criar um cronograma de entregas** pra que você continue fomentando esse assunto dentro da empresa durante todo esse período. Então, por exemplo, quem administrou um projeto de dois anos, **se você não tiver entregas parciais, esse assunto acaba desaparecendo e morrendo**. Então, **a gestão é extremamente importante para manter o projeto vivo na organização**. É basicamente isso.

**Marcelo:** - E o que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos?

**Flávio:** - Conforme eu comentei contigo, eu não tinha a menor experiência em gerenciamento de projetos. Com a experiência de advinda dessa gestão, passei a acreditar exatamente nisso e, assim, me **capacitar pra projetos com visão sistêmica, uma visão holística da empresa, uma visão de cima pra baixo, pra enxergar ela de forma mais estratégica**. Eu acredito que, o que nos moveria pra esse desafio de gestão de projetos é enxergar aqueles projetos de altíssima relevância dentro da organização

**Marcelo:** - O que motiva, então, você é atuar de maneira mais estratégica?

**Flávio:** - **Isso! Atuar de uma forma mais estratégica**. Exato. Priorizando, evidentemente, aquilo que é mais importante para a organização.

**Marcelo:** - Perfeito.

**Flávio:** - Eu acredito que, se a alta administração da empresa conseguir visualizar isso aí, ela vai **conseguir priorizar, evitar redundâncias, desperdício de energia com postos que estão atrapalhando**, enfim...

50 **Marcelo:** - Então, você vê essa pergunta assim: você se interessa pelo assunto porque é uma  
51 possibilidade de você atuar mais estrategicamente.

52  
53 **Flávio:** - E ter uma **visão da organização como um todo**.

54  
55 **Marcelo:** - Ah! Isso propiciar uma **visão mais estratégica da organização**. E de que  
56 maneiras você procura ou procurou se desenvolver em gerenciamento de projetos?

57  
58 **Flávio:** - Eu contei muito com um **apoio da equipe do Escritório de Projetos do Banco** Na  
59 verdade, quem detinha o know-how e o expertise pra atuar, foi essa equipe. Obviamente que,  
60 para um projeto dessa magnitude, o banco também contou com uma **consultoria**, quem me  
61 ajudou foi a Price, e ela também tinha um PMO, apesar de **ter dois PMOs no projeto: um do**  
62 **lado do Banco, com a visão das interligações do projeto interno, e outro PMO mais**  
63 **voltado para administração de custos e tempo do projeto dos entregáveis**.

64  
65 **Marcelo:** - Ah! Entendi. Foram dois apoios extremamente estratégicos. E onde você procurou  
66 informação pra se desenvolver? Com os dois próprio escritórios ou alguma outra coisa...?

67  
68 **Flávio:** - Não, eu procurei, na verdade, além das informações que os próprios PMO me  
69 passaram eu procurei informação de todo tipo. Alguns **artigos acadêmicos**, procurei também  
70 – tudo via **Internet** – como eu **tive que aprender fazendo**, eu não tive como me deslocar pra  
71 poder obter informações sobre esse assunto. O ideal seria que antes de assumir um projeto  
72 dessa magnitude, qualquer líder de projeto procurasse uma capacitação mínima pra gestão de  
73 projetos dessa magnitude.

74  
75 **Marcelo:** - Você não pode fazer, mas você sugere isso.

76  
77 **Flávio:** - Eu sugiro. Um mínimo, um treinamento rápido... É óbvio que quem vai contar com  
78 **o apoio de um escritório de projetos** não precisa se tornar um expert do nível desses  
79 especialistas, mas **precisa ter um conhecimento básico**.

80  
81 **Marcelo:** - E me cite uma determinada competência que você desenvolveu, enquanto gerente  
82 de projeto, que teve impacto positivo no seu desempenho profissional.

83  
84 **Flávio:** - Exatamente a **visão holística**, eu acho que é uma competência que um gerente de  
85 projeto ele acaba desenvolvendo naturalmente, essa visão do todo. As interligações entre as  
86 várias diretorias e unidades de uma empresa, como é que eles se comunicam e começa a  
87 enxergar a empresa como um grande sistema e tem uma noção exata de como eles se inter-  
88 relacionam.

89  
90 **Marcelo:** - E o que tipo de atitude ou de comportamento você mudou na sua vida profissional  
91 em função dessa competência, de enxergar melhor, de uma forma holística?

92  
93 **Flávio:** - Acho que a primeira situação que cabe ao gerente de projetos quando ele começa a  
94 enxergar melhor essas interligações é **administrar melhor as prioridades, enxergar melhor**  
95 **os riscos e administrar todas as variáveis envolvidas que possam comprometer o**  
96 **atingimento dos objetivos estratégicos**.

97

98 **Marcelo:** - Com esse trabalho em gerenciamento de projetos, você começou a perceber as  
99 interligações e isso te fez ser mais cuidadoso, em saber o que fazer primeiro, antecipar  
100 problemas...

101

102 **Flávio:** - **Priorizar... Antecipar problemas... Foco.**

103

104 **Marcelo:** - Foco. Te deram mais foco. E com quem você conversa, ou conversava sobre o seu  
105 desenvolvimento em gerenciamento de projetos?

106

107 **Flávio:** - Na verdade, eu era vinculado a um diretor e a um comitê patrocinador. No banco,  
108 sempre um projeto desse nível tem um comitê que patrocina, no meu caso era formado por  
109 vice-presidentes e alguns diretores, então minha avaliação – dos entregáveis, dos relatórios –  
110 eram repassados a esses diretores e o escritório de projetos também repassava um reporte  
111 independente, alertando sobre eventuais riscos e atrasos, ao conselho de administração.

112

113 **Marcelo:** - E era com eles que você tinha algum feedback sobre o seu desempenho e tudo...

114

115 **Flávio:** - Sim. E esse era o principal.

116

117 **Marcelo:** - Esse era o principal. E quais as competências, no seu entendimento, que um  
118 gerente de projetos precisa ter, nessa organização, para conduzir bem um projeto? Aquelas  
119 que vêm à sua mente.

120

121 **Flávio:** - A primeira delas foi a que eu comentei anteriormente, **a visão holística**. A segunda é  
122 a **articulação**. Extremamente importante. **Se não tiver uma articulação para conversar**  
123 **com todos os intervenientes, não sai do lugar**. Terceira, **a administração de conflitos**. **É**  
124 **outro ponto extremamente importante porque, em projeto de alta envergadura conflitos**  
125 **sempre vão existir, sempre**. Acho que esses três são os mais importantes.

126

127 **Marcelo:** - Visão holística, articulação, administração de conflitos.

128

129 **Flávio:** - Eu já comentei aqui que isso vai proporcionar foco, vai proporcionar a  
130 administração dos riscos, mitigação dos riscos. Enfim, esses três são os pontos importantes.

131

132 **Marcelo:** - Nesses três aqui, o que o escritório faz para alavancar essas competências? Por  
133 exemplo, visão holística, articulação... No que o escritório interage com você? Ele te ajuda  
134 nisso?

135

136 **Flávio:** - Sim. Eu acho que talvez esse tenha sido o maior ganho que eu tive administrando  
137 esse projeto: foi exatamente perceber a interligação desse meu projeto com outros projetos  
138 estratégicos que estavam acontecendo simultaneamente na organização.

139

140 **Marcelo:** - E nisso o escritório te ajudou?

141

142 **Flávio:** - O escritório me ajudou. Então, eu consegui perceber que outros trabalhos em  
143 paralelo vinham sendo construídos – e me ajudou no quê? **Me ajudou a reduzir custos, a**  
144 **evitar a redundância de trabalhos, aproveitamento de algumas atividades desenvolvidas**  
145 **em outros e que o meu projeto também poderia contribuir sobremaneira com outros.**  
146 **Nós conseguimos perceber as entregas que o meu projeto poderia fazer pra outros, pra**  
147 **avancar do outro lado, mais rápido, e deles também, para o meu projeto. Então, nós tivemos**

148 projeto que estava caminhando na área de tecnologia e poderiam, por exemplo, contribuir com  
149 o meu projeto e eu, rapidamente avançar naquela situação. E do outro lado, o meu poderia  
150 contribuir também.

151

152 Então, o escritório de projetos me ajudou, nesse primeiro momento, a ter essa visão sistêmica,  
153 essa visão do todo, enxergar essas interligações.

154

155 **Marcelo:** - E com isso você exerceu a capacidade de articular...

156

157 **Flávio:** - Isso. Priorização, foco... Exatamente tudo isso.

158

159 **Marcelo:** - E te ajudou em alguma coisa em **administrar conflitos**?

160

161 **Flávio:** - Com certeza. **Na hora de fazer uma demanda, por exemplo, você tem várias**  
162 **áreas pedindo a mesma coisa, para um mesmo interveniente, você consegue se antecipar**  
163 **ao risco de ter um conflito e conseguir fazer um alinhamento dos interesses, pra tentar**  
164 **evitar qualquer choque de interesses na hora de receber essas encomendas,** de fazer essas  
165 encomendas, na verdade.

166

167 **Marcelo:** - Então, **quando você enxergava que poderia ter um conflito lá na frente você se**  
168 **antecipava em comunicar, em alinhar,...**

169

170 **Flávio:** - Em alinhar os interesses. Um exemplo claro, Marcelo, aqui no Banco, com em  
171 qualquer outro grande banco, a área de tecnologia é extremamente demandada por outras  
172 áreas. Se você tem um projeto que tem uma demanda para aquela área de tecnologia, se eu  
173 consigo antecipar isso, perceber essa demanda e agregar alguma coisa que poderia contribuir  
174 também para o meu projeto, a demanda seria única, quer dizer, o conflito, o choque de  
175 interesses para fazer o pedido para o mesmo interlocutor, pode ser mitigado se tiver um  
176 alinhamento antes, entre os dois interessados, e buscando uma solução que atenda as duas  
177 partes, acrescentando poucas coisas ali, no que está sendo pedido, para atender as duas. Então,  
178 o escritório ajuda você a enxergar exatamente essas coisas.

179

180 **Marcelo:** - E o que o escritório poderia fazer a mais para alavancar essas competências? Que  
181 ele não fez ou não faz e poderia fazer a mais.

182

183 **Flávio:** - O que eu acho que o escritório não faz e poderia fazer... **Ele faz um trabalho muito**  
184 **silencioso, de fato. Eu acho que ele poderia fazer um endomarketing mais forte para**  
185 **explicar para o restante da empresa, o que ele faz de fato.** Como ele pode contribuir...  
186 Porque eu acho que, não apenas com a experiência do escritório de projetos com projetos  
187 estratégicos, mas **muitos projetos menores, que não ganham o seu patrocínio, poderiam**  
188 **ter uma sistemática semelhante. Pelo menos, o método, o ferramental poderiam**  
189 **contribuir para o banco como um todo.**

190

191 **Marcelo:** - Isso poderia gerar um... Essa cultura poderia ser promovida de uma maneira mais  
192 intensa, disseminada...

193

194 **Flávio:** - Claro que você não vai usar toda essa sistemática num projeto pequeno, mas você  
195 pode usar a filosofia, a cultura. Exatamente isso que você comentou: pra enxergar um pouco  
196 mais... **Te ajudar com o ferramental, porque o ferramental é bom, ele ajuda você a**  
197 **administrar seus tempos...**

198

199 **Marcelo:** - Pode aplicar em diversas coisas...

200

201 **Flávio:** - Você consegue identificar a atividade que é crítica, que está te atrapalhando...  
202 Focar... E ultrapassar essas barreiras.

203

204 **Marcelo:** - Perfeito. A próxima pergunta tem a ver com esse trabalho aqui que é uma  
205 referência para o desenvolvimento de competências. Nesse trabalho ele fala de maneiras para  
206 você desenvolver competências em gerenciamento de projetos. Ele fala do mentoring, quando  
207 alguém mais experiente te orienta; do coaching, quando o próprio escritório ou um  
208 profissional para fazer perguntas, te acompanhar; a troca de experiência entre pares; a  
209 simulação de papéis (que não é muito comum); treinamento em serviço (alguém junto com  
210 você) – me parece que teve algo similar com escritório da Price, daqui; treinamento em grupo,  
211 auto-treinamento ou treinamento à distância; conferências, pós-graduação... Quais dessas aqui  
212 são oferecidas pelo Banco?

213

214 **Flávio:** - **Um pouquinho de cada uma coisa**, de certa forma, aconteceu durante esses dois  
215 anos de gestão. De uma forma discreta, conforme eu comentei, sem interferir na gestão, mas o  
216 escritório de projetos, com toda a sua metodologia... **Um pouco de coaching... Um job  
217 training, que foi exatamente a minha experiência – fazendo e aprendendo.**

218

219 **Marcelo:** - Fazendo e aprendendo. Tinha um escritório dedicado a você...

220

221 **Flávio:** - Na verdade eu tive a **felicidade de ter dois: um mais controlando os tempos e  
222 movimentos do projeto, a Price, pra fora, e um interno.** Esses foram os principais: o  
223 coaching e o on the job training foram os dois aqui. Obviamente que algumas outras coisas  
224 aqui poderiam ter ampliado um pouco mais o nosso conhecimento se tivesse sido aplicado:  
225 treinamento em grupo, treinamento individual que eu até comentei que não tive tempo de  
226 fazer, as conferências... Enfim... Mas, esses dois foram os principais.

227

228 **Marcelo:** - E eles foram oferecidos pelo escritório de projetos? Tanto o coaching como o...

229

230 **Flávio:** - De uma forma... Conforme eu falei: **fazendo e aprendendo. Não houve uma  
231 sistemática ou um processo estruturado.** Nesse aspecto, não.

232

233 **Marcelo:** - E quais são os principais desafios que você vivencia, enquanto gerente de  
234 projetos? Aqui.

235

236 **Flávio:** - Vou falar o que eu vivenciei, porque eu estou fora dos projetos. Os principais  
237 desafios, conforme eu comentei é **entregar.**

238

239 **Marcelo:** - Entregar. Fazer acontecer.

240

241 **Flávio:** - **Fazer acontecer.** O principal desafio é esse. É o que eu comentei: **projeto de longo  
242 prazo, sem os entregáveis, ele cai no esquecimento.** Isso eu aprendi um pouco com o  
243 escritório de projetos da McKinsey (num outro projeto anterior). É você administrar o seu  
244 tempo, as atividades, **ter foco, não perder energia com aquilo que é pequeno, com aquilo  
245 que não é estratégico e conseguir os resultados. E antecipar os riscos. Então, o escritório  
246 é realmente a ferramenta que permite você identificar as atividades críticas: sobrecarga  
247 de trabalho para determinadas pessoas ou equipes.** Como eu tinha lá vinte e sete pessoas



248 que estavam sob o meu comando, eu pude dividi-las em grupo, em equipes e consegui  
249 identificar exatamente quais são... Dividir melhor as tarefas... Administração dos tempos e  
250 movimentos como efetivamente dizia Taylor e Fayol nos primórdios da administração.

251

252 **Marcelo:** - Então, me fale um pouco sobre o seu relacionamento com escritório de projetos  
253 (parece que é bom...). Um exemplo positivo e mesmo negativo desse relacionamento.

254

255 **Flávio:** - Nosso relacionamento com o escritório, num primeiro momento foi semanal, nós  
256 tínhamos uma **reunião semanal**. É claro que o escritório exigia que preenchêssemos uma  
257 série de documentos para que ele pudesse alimentar o aplicativo que eles utilizam, para que  
258 eles me pudessem passar esse relatório para que eu pudesse ter uma noção clara do que  
259 exatamente estava acontecendo, para poder antecipar os riscos e ter uma visão melhor das  
260 tarefas e tudo mais; depois ele passou a ser quinzenal.

261

262 O nosso relacionamento foi muito bom, me ajudou muito a perceber e a antecipar as minhas  
263 ações...

264

265 **Marcelo:** - Se sentiu apoiado?

266

267 **Flávio:** - **Me senti apoiado**

268

269 **Marcelo:** - E tinha uma **relação de confiança**?

270

271 **Flávio:** - **Extremamente positiva. E sem interferir na independência que eles tinham,**  
272 **porque o escritório de projetos era quem fazia o reporte para o Conselho de**  
273 **Administração, um dos órgãos mais estratégico da empresa.** Quem fazia o reporte era o  
274 escritório de projetos. Com a sua independência, obviamente que ele conversava comigo  
275 antes, para que eu pudesse também ter concordância sobre aqueles pontos de riscos, de alertas  
276 que estavam sendo dados, para que não tivéssemos surpresas lá na frente.

277

278 **Marcelo:** - Está ótimo! Tem alguma coisa que eu não lhe perguntei, que você gostaria de  
279 acrescentar.

280

281 **Flávio:** - Só pra concluir então, a experiência que eu tive com escritório de projetos foi  
282 extremamente positiva, apesar de não ter uma experiência anterior em termos metodológicos,  
283 mas eu vejo como sendo **um instrumento para padronizar toda a forma de enxergar os**  
284 **projetos grandes, grandiosos de uma organização. Traz uma série de critérios, que são**  
285 **estabelecidos, permite um apoio e a melhoria da gestão.** Sem dúvida, tenho consciência  
286 disso, na prática aqui. **Aprimora a gestão.**

287

288 **Marcelo:** - Então, você vê valor.

289

290 **Flávio:** - Com certeza. **Agrega valor à gestão. Reduz a imprevisibilidade das coisas,** vamos  
291 dizer assim.

292

293 **Marcelo:** - Ótimo. Excelente! Muito obrigado pela entrevista.

294

295 **Flávio:** - Espero ter colaborado com vocês. Quero ter acesso ao documento final, para eu  
296 aprender.

297

**Marcelo:** - Claro! Muito obrigado.

## 2.7 Entrevista 7 – Gustavo (Gerente de Projeto)

1  
2  
3 **Marcelo:** - Bom dia, Gustavo. Obrigado pela oportunidade. A primeira pergunta é: eu  
4 entendo que você é preocupado com o seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos:  
5 me fale um pouco sobre isso. É uma pergunta aberta.

6  
7 **Gustavo:** - Na verdade, quando eu ingressei nessa área de gerenciamento – evidentemente, é  
8 aquilo que você falou – a gente até tem uma certa experiência, mas desestruturada (de  
9 projetos)... Questões muito mais departamentais, muito mais simplificadas. Quer dizer,  
10 trabalhando com base em método, ou em metodologia - era esse o de projeto – e isso  
11 aconteceu de uns dois ou três anos para cá, a gente pensou: “*bom vou fazer uma formação*  
12 *básica...*”. De gerenciamento de projetos e tudo mais... Então a gente acabou fazendo uma  
13 extensão (o banco patrocina essas coisas todas...).

14  
15 Dali pra frente, a coisa gira muito em leitura, em **livros, em troca de experiências com**  
16 **outros projetos aqui do banco, muitas conversas com o pessoal daqui da área do**  
17 **escritório de projetos** também, e acho que vai muito, Marcelo – pelo menos aqui no Banco –  
18 **de experiência de outros projetos.** Quer dizer, a gente está muito próximo do escritório e da  
19 área que eu gerencio, ou que me aponta, ou que faz essa gestão mais abrangente para a  
20 direção do banco. Isso faz com que a gente consiga ter uma visão do que funciona e do que  
21 não funciona. Essa idéia é muito interessante porque – parece que não, **o escritório de**  
22 **projeto dá muito mais apoio e tudo mais – mas, acontece que, quando gira, quando eles**  
23 **começam a gerenciar ou acompanhar diversos projetos no banco, essa troca toda, essas**  
24 **conversas, a gente começa a ter idéia do que funciona em um ou não funciona no outro,**  
25 **o que você precisa aprofundar, em qual matéria você precisa aprofundar mais no banco**  
26 **ou no seu projeto...**

27  
28 Por exemplo: a gente vê algumas coisas de **comunicação**, vê algumas coisas de **qualidade**,  
29 porque em alguns projetos você não encontra isso muito bem definido e você percebe que isso  
30 é tão importante... E você começa a aprofundar do lado de cá, quer dizer, **gestão de riscos.**  
31 Enfim, todas essas questões, você começa a ter idéia a partir do momento em que você  
32 começa a ter essa visão geral dos projetos. E aí o resto é a leitura... Não adianta!

33  
34 **Marcelo:** - E a própria experiência, eu imagino...

35  
36 **Gustavo:** - Exatamente.

37  
38 **Marcelo:** - E o que motiva você a se envolver em gerenciamento de projetos? O que faz você  
39 ter essa troca de experiências, a ler mais...

40  
41 **Gustavo:** - Eu acho – pelo menos é o meu ponto de vista - que é muito mais a qualidade do  
42 que você vai entregar. Eu tenho um **foco muito grande nas entregas.** Eu acho que é  
43 importante você aprimorar e aí a gente vê assim: **não dá pra trabalhar sem método.** Isso pra  
44 mim é fundamental: **você precisa de um método pra trabalhar, senão você não consegue**  
45 **integrar e não consegue integrar com qualidade.** E, evidentemente, isso tudo desemboca na  
46 questão de custo também: **você vai levar mais tempo, vai consumir mais recursos, não vai**  
47 **dar o resultado esperado...** E aí, evidentemente a **cobrança é muito maior.** Eu acho que  
48 **para trabalhar em projetos você precisa ter um quê de perfeccionismo, de querer que a**  
49 **coisa realmente saia com a qualidade** até acima do que você projetou inicialmente. E,  
50 evidentemente você precisa contar com todos os seus **colaboradores sempre motivados e**

51 entender que aquele resultado, de fato, vai proporcionar um ganho esperado, ou específico,  
52 que a empresa deseja.

53

54 Então, acho que é assim: eu acho que está tudo muito ligado, essas coisas estão muito ligadas,  
55 o time tem que estar muito motivado, porque, **se você entrar num projeto que o time não**  
56 **acredita, a gente pode se desenvolver à vontade que a coisa não anda.** Precisa acreditar  
57 nessas coisas todas.

58

59 **Marcelo:** - Ótimo! Excelente! E me diga, quais são as formas que procura pra se  
60 desenvolver? Você já me disse algumas...

61

62 **Gustavo:** - Com certeza **livros, artigos** e... Não adianta, a gente pode querer achar que vai  
63 ficar longe, só (com) a formação, mas... Se você não buscar sites especializados, buscar  
64 artigos na internet (acho que você tem uma gama muito grande de informações...), e,  
65 evidentemente você precisa saber lidar com isso também, separar aquilo que é ruim. Eu **busco**  
66 **muita coisa na internet, mas busco muita coisa acadêmica**, não são só artigos de  
67 consultoria mas, muita, muita coisa acadêmica. Em todas as linhas, quer dizer, em todas as  
68 matérias que eu estiver fazendo, tanto sobre gerenciamento, quanto o assunto que eu estou  
69 gerenciando, o assunto do projeto. Quer dizer, muita coisa acadêmica, muita coisa pautada em  
70 pesquisa de fato. Então, eu acho que isso é muito importante, senão, a gente começa a ter as  
71 questões muito prescritivas, dos gurus, muita, muita falácia e de fato... Com esses anos a  
72 gente vai vendo que essas questões prescritivas, elas são muito frágeis. Acho que esses  
73 resultados são a base para a gente melhorar o tempo todo.

74

75 É muito nessa linha, e evidentemente, quando a gente tem um tempo Marcelo – e isso é mais  
76 difícil – o dia em que você se envolve mais com as questões gerenciais, se envolve com as  
77 questões de trabalho, o nosso tempo vai ficando muito mais reduzido. Acho que o tempo do  
78 analista e do assessor ele é maior – ele precisa gerenciar isso um pouco melhor – ele tem uma  
79 quantidade de gente maior pra suprir, mas a gente o tempo todo tem reunião, o tempo todo  
80 discutindo as coisas, e aí, essa falta de tempo, na verdade, de você parar uma semana ou  
81 duas... Ou então fazer alguma formação à noite, que cansa pra caramba, eu acabo suprimindo  
82 com muita leitura em livros e...

83

84 **Marcelo:** - Você falou também em troca de experiências também...

85

86 **Gustavo:** - E a troca de experiências. Isso é fundamental! **Eu converso muito com o pessoal**  
87 **do escritório de projetos aqui; muito com os consultores aqui pra saber o que está**  
88 **funcionando, o que não está funcionando, o que está frágil em determinado projeto...** E a  
89 fragilidade não é falta de conhecimento, mas é a falta de desenvolvimento de algum  
90 instrumento de gerenciamento. Então, isso é importante pra caramba!

91

92 **Marcelo:** - Excelente! E onde você procura informações? Você já me disse algumas coisas...  
93 Internet, livraria...

94

95 **Gustavo:** - Basicamente é isso: internet você acha um rol muito grande de informações

96

97 **Marcelo:** - Você disse que procura mais coisas acadêmicas.

98

99 **Gustavo:** - Muita coisa acadêmica: meu foco maior é sempre coisas acadêmicas. Lógico, você  
100 pode pegar alguns artigos de consultoria especializada, que são públicos, alguns sites

101 específicos na área de gestão de projetos e, na área acadêmica, eu pessoalmente busco muita  
102 coisa que se refere a dissertações de mestrado. Por que eu faço isso? Primeiro, porque **a**  
103 **dissertação é a sua entrada na área acadêmica e, geralmente, você consegue fazer na**  
104 **dissertação, uma grande revisão teórica. Com base nessa revisão teórica você vai às**  
105 **fontes.** Quer dizer, você ganha tempo com isso, evidentemente, com quem já pesquisou, com  
106 quem já olhou e já teve um rigor pra achar as fontes corretas. Então, a minha fonte é muito  
107 baseada nisso – nas próprias referências das dissertações. O espectro é muito grande aí.

108

109 **Marcelo:** - Então, me diga uma determinada competência que você desenvolveu, tocando  
110 projetos, e que teve impacto positivo no seu desenvolvimento profissional; alguma coisa que  
111 você percebeu...

112

113 **Gustavo:** - (risos) Isso é difícil... Isso é difícil, não sei te dizer assim... Destacar uma coisa  
114 específica eu não sei... Às vezes dá umas crises... Putz! Incompetência total para gerenciar...

115

116 **Marcelo:** - Você tá andando e sente que há algo errado...

117

118 **Gustavo:** - Exatamente!

119

120 **Marcelo:** - Nisso aí: você começou a refletir mais sobre...?

121

122 **Gustavo:** - **É. Comecei a refletir um pouco mais.** Eu acho que **essa questão dessa perfeição**  
123 **muito grande, dessa obsessão com qualidade, isso ainda continua...** Eu acho que isso ainda  
124 continua, mas eu acho que **comecei a ouvir um pouco mais...** Eu acho que esse  
125 compartilhamento, desde que eu comecei, isso é muito forte, mas por um outro lado, o que eu  
126 percebo também é o seguinte: que, apesar de você compartilhar, de você ouvir, de você  
127 construir isso com o time todo, não dá pra ser o tempo todo assim.

128

129 **Marcelo:** - Tem que ser diretivo muitas vezes...

130

131 **Gustavo:** - Eu acho que **a grande dificuldade é você conseguir, às vezes, um meio termo,**  
132 **um equilíbrio, para que você não seja – no caminho popular do autoritário, que decide**  
133 **as coisas sozinho -, mas também eu não posso deixar que essa coisa seja o tempo todo**  
134 **consultiva.** Você entendeu? Porque, **no final das contas, a responsabilidade sobre o que**  
135 **está sendo entregue, sobre os prazos e tudo mais, recai sobre o gerente. Então, não**  
136 **adianta: a resposta é dada pelo gerente.** Eu acho assim: **em determinado momento eu**  
137 **comecei a ver que eu precisava equilibrar um pouco mais. Eu era muito “vamos**  
138 **construir, construir, construir...”.** Mas isso causa um prejuízo em determinado  
139 **momento; quer dizer, você precisa sair um pouco do grupo em alguns momentos para**  
140 **dar respostas aqui, pra alta gerência.**

141

142 **Marcelo:** - Esse equilíbrio que você fala entre o ouvir e compartilhar e também de entregar  
143 (...)

144

145 **Gustavo:** - Exatamente. Isso é muito importante, acho que o nó é bem isso daí. E, lógico, eu  
146 acho que acabei desenvolvendo alguns pontos que eu vi que são muito importantes, **a questão**  
147 **de gestão e também de delegação para o grupo.** Antes eu ficava muito em cima de cada  
148 plano, olhando especificamente... **A coisa começou a funcionar um pouco melhor, e eu**  
149 **comecei a ficar um pouco mais estratégico, a partir do momento em que eu comecei a**

150 **entregar um pouco mais os planos de gerenciamento para algumas pessoas-chaves na**  
151 **equipe.**

152

153 **Marcelo:** - Perfeito. Você ficou mais estratégico, aprendeu a delegar sem abandonar. E,  
154 talvez a gente pegando ou essa parte do delegar, ou a anterior, do equilíbrio e tal, o que isso  
155 mexeu no seu comportamento, no momento em que você aprendeu a ouvir mais e a delegar?

156

157 **Gustavo:** - Duas coisas: acho que **o primeiro impacto foi quando eu comecei a perceber...**  
158 Pelo menos assim... Pontos que eu poderia (não digo que eu poderia) – como que eu vou te  
159 explicar isso? – **pontos que eu poderia desenvolver em cada um dos integrantes da**  
160 **equipe.**

161

162 **Marcelo:** - Ah, tá... **Percebeu potenciais...**

163

164 **Gustavo:** - A partir do momento em que eu comecei a sair um pouco dessa coisa de gerenciar  
165 muito detalhe e ficar um pouco mais no estratégico, você começa a perceber as deficiências  
166 de cada integrante da equipe, começa a perceber o desempenho de cada um deles – quer dizer,  
167 não fazer mais... Não eu executando, mas um tipo de coisa assim: entrego, OK. E aí eu  
168 começo a perceber.

169

170 **O outro ponto é que melhorou também, o diálogo com a alta administração.** Porque você  
171 começa de fato a fazer uma ponte um pouco melhor entre o que está sendo executado,  
172 desenvolvido, e os patrocinadores do lado de cá. Eu acho que isso começou a me dar uma  
173 outra visão profissional. Quer dizer, muitas coisas (...), quer dizer, **você começa a entender o**  
174 **lado de cá, o lado gestão da empresa e as restrições que são impostas.** Porque, às vezes, **a**  
175 **gente está aqui, executando um projeto, correndo e você não consegue entender nem**  
176 **fazer as leituras das restrições, sejam políticas, administrativas ou o que seja, quer dizer,**  
177 **o que está acontecendo do lado de cá, da alta administração dos patrocinadores.** Você  
178 começa a se aproximar um pouco mais quando você começa a ter esse olhar um pouco mais  
179 estratégico sobre o projeto. **Você só consegue isso na medida em que você começa a**  
180 **delegar e entregar essa execução pro time. A gente começa a ter um distanciamento**  
181 **necessário, não do projeto, mas desse operacional.**

182

183 **Marcelo:** - Legal. Ótimo. Excelente. E com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento  
184 profissional? Você me falou que conversa com algumas pessoas

185

186 **Gustavo:** - (Risos). Isso tá muito difícil! Porque é uma correria louca no trabalho e a gente  
187 percebe que também em determinados áreas não há muito essa preocupação, seja na alta  
188 administração (quando vai falar disso é muito difícil), você pode até solicitar correção, mas,  
189 enfim... Não se entra muito nesse mérito. Com o time, talvez até um pouco mais; **feedback**  
190 **com o próprio time** (está faltando isso, aquilo), com esse tipo de fragilidade, na forma de  
191 gestão, eu começo a entender que eu preciso ter alguma melhoria em determinada área, em  
192 determinado momento. Quer dizer, eu acho que o próprio time te dá esse feedback. Consegue  
193 fazer isso.

194

195 **Marcelo:** - Você tinha falado também de conversas com outros gerentes (pelo menos eu  
196 entendi isso) e com o escritório...

197

198 **Gustavo:** - **Mais com o escritório.** As células aqui do banco, de gerentes de projetos, são  
199 muito fechadas, quer dizer, cada um executa, manda brasa, ficam localizadas, às vezes, em

200 pontos diferenciados, os assuntos são muito diferenciados e essa correria do dia a dia não  
201 proporciona esse tipo de encontro. E tem um detalhe muito complicado, também que é a  
202 questão de... Como é que vou te dizer? As pessoas são muito complicadas de se abrirem entre  
203 os gerentes. Então, você tem assim: “*eu sou bom, então não vou falar muito, eu lido bem com*  
204 *essas coisas...*”. **As pessoas não mostram muito, não explicitam muito essas fragilidades,**  
205 **essas dificuldades. Isso é mais difícil.. Acho que não querem dar muito o braço a**  
206 **torcer...** Há determinadas coisas que, às vezes não funcionam porque, às vezes, parece que  
207 acham que é um demérito de gestão e tudo mais. E, na verdade não é bem isso, é tudo uma  
208 construção

209  
210 **Então, a gente consegue captar muito mais via escritório de projetos. Esse é o ponto**  
211 **fundamental, porque o escritório começa a olhar esses pontos em cada projeto, e a gente**  
212 **trocando idéias, fala: “putz! O cara aqui fez um gerenciamento de riscos que é muito**  
213 **frágil, é muito simplificado, superficial”.** Com isso o cara não conseguiu apontar  
214 determinados problemas futuros (exemplificando); ou a comunicação se tornou excessiva e  
215 passou a ser vulgarizada então ninguém nem olha mais para essas coisas... **E outras que a**  
216 **gente vai trocando idéias: ou um time ou seleção de pessoas que não eram adequadas**  
217 **para aquele projeto, porque os caras trouxeram pessoas que eram muito mais próximas**  
218 **e de confiança do que efetivamente pessoas que tinham uma competência para tocar**  
219 **determinados passos do projeto. A gente consegue captar isso no escritório de projetos.**

220  
221 **Marcelo:** - Você tem isso como uma boa fonte?  
222

223 **Gustavo:** - **Eu acho a melhor das fontes,** porque eu acho mais difícil você captar isso –  
224 depende muito do perfil do gerente, de ele gostar de se abrir ou não – e se sentir confortável  
225 pra conversar determinadas coisas com os outros gerentes. Como há uma certa concorrência  
226 (as pessoas sempre vêm isso) e como a função de gerente de projetos, ela não é totalmente  
227 instituída dentro do banco, ela é uma coisa transitória então você sai, por exemplo, de gerente  
228 de divisão que é linha, e você é alçado pra gerente de projetos, então você depois tem  
229 problema no próprio retorno, na realocação. Quer dizer, se você começa a abrir muito as  
230 coisas, começa a demonstrar determinadas coisas, pode-se entender que esses retornos vão ser  
231 dificultados... Então, os gerentes não gostam muito de enfrentar isso.

232  
233 **Marcelo:** - **Há uma série de perigos em se abrir publicamente.**  
234

235 **Gustavo:** - **Perigos. Exatamente.** Muito por conta da estruturação. Acho que se você tivesse,  
236 por exemplo, uma situação em que o gerente fosse permanente, - exemplificando: vamos dizer  
237 que você cria lá um bolsão de gerentes de projetos, que eventualmente vão sendo alocados, eu  
238 acho que isso não ocorreria. Pelo contrário, você teria um desenvolvimento muito maior!  
239 Porque você não tem as ameaças, você começa a construir conjuntamente. Então, é muito por  
240 isso, no caso do banco e eu acho que pode acontecer isso também, em outras de empresas, se  
241 a dinâmica for a mesma.

242  
243 **Marcelo:-** Ótimo! E quais competências você percebe como necessárias para o gerente de  
244 projetos bem conduzir os seus projetos aqui no GP?  
245

246 **Gustavo:** - Eu acho que **saber ouvir muito bem** é fundamental. Saber ouvir, e acho que **ser**  
247 **muito sincero e muito transparente com a sua equipe. Eu acho que a equipe só dá**  
248 **respostas se você de fato fizer parte do time.** E essa é uma dificuldade no banco porque  
249 existe questão cultural muito grande no banco, que é de você ser gerente de uma unidade, um

250 gerente funcional, e é a tal história: o gerente olha muito pra si e na hora que dá um problema,  
251 o problema é da equipe e não do gerente. E eu acho que isso é muito complicado em  
252 determinados horários do banco. Quando você começa a fazer parte do time e de fato se tiver  
253 algum problema, seja nas questões ruins ou nas boas, você sendo parte do time você consegue  
254 trazer isso. Essa é a maior dificuldade que a gente tem, eu acho que essa é uma questão  
255 fundamental: **ouvir e se sentir (fazendo) parte, porque você tem legitimidade, você tem a**  
256 **confiança da equipe.**

257

258 Eu acho que outro ponto extremamente importante é você **selecionar bem**, evidentemente  
259 equilibrar bem na seleção, pessoas de confiança, mas pessoas que tenham um perfil pelo  
260 menos técnico de conhecimento apropriado para o projeto. E ele não se sentir ameaçado o  
261 tempo todo pelo conhecimento maior do técnico, porque ele tem que ter exatamente isso  
262 mesmo, é por isso que ele é trazido pra cá.

263

264 **Marcelo:** - Ele é um especialista...

265

266 **Gustavo:** - Isso, ele é um especialista, por isso ele é trazido, senão seria um projeto único!

267

268 E é claro, **flexibilidade**. Por que é o seguinte: o que eu chamo de flexibilidade? Quando a  
269 gente começa a desenhar o projeto, é uma tendência nossa de seguir fielmente, todos os  
270 pontos, tudo que você modelou, desenhou... **E não tem jeito! A empresa não funciona de**  
271 **forma perfeita. É preciso que a gente tenha um pouco de flexibilidade e entenda as**  
272 **restrições impostas pela própria empresa. E aí, tentar equilibrar, essas restrições**  
273 **administrativas ou políticas com o produto que você está desenvolvendo.** Eu acho que, se  
274 a gente conseguir fazer isso aí, eu acho que o resto a gente consegue tocar razoavelmente  
275 bem, delegando - porque é aquilo que eu te falei - para alguns pontos-chaves do time para  
276 que o próprio time auxilie nessa gestão do próprio projeto. Eu acho que essa delegação é  
277 extremamente importante, colocar algumas pessoas-chaves para delegar determinados pontos.  
278 Do meu lado, tem funcionado super bem em determinados projetos. Funciona às vezes melhor  
279 ou pior, em função, às vezes, do time que se tem. Alguns se adaptam, outros não. Alguns são  
280 mais dependentes, alguns, você consegue, tocam e você não precisa falar duas vezes, outros  
281 esperam muito mais, aquela coisa meio bula: faça isso, isso, isso. Fazendo isso funciona, mas  
282 aí eles são mais dependentes. E te tomam mais tempo. É preciso saber equilibrar isso,

283

284 **Marcelo:** - O que o escritório faz para alavancar essas competências? Você me falou que,  
285 ouvir muito bem, ser sincero e transparente, fazer uma boa seleção, ser flexível...

286

287 **Gustavo:** - **O nosso escritório ainda não consegue fazer isso muito bem.** Ainda não  
288 consegue: **há uma intenção muito grande, mas ainda não consegue.** O nosso, acho que  
289 ainda tem um tempo de vida muito curto, e tem um particular do banco: você conseguir  
290 congrega isso, fazer com que todos respeitem e enxerguem o escritório de forma legítima...

291

292 **Marcelo:** - Toma um tempo para o escritório ganhar...

293

294 **Gustavo:** - Essa legitimidade. **E a legitimidade está muito associada com a forma de**  
295 **atuação do escritório.** Como é que eu vou exemplificar...? **Se o escritório fica muito tempo,**  
296 **por exemplo, trabalhando relatório de status, ou relatórios para o comitê patrocinador,**  
297 **e não trabalha, efetivamente, a análise dos projetos e aprofunda (...).** Quer dizer, ele  
298 **precisa analisar o que está acontecendo para que o escritório, como especialista em**  
299 **projetos e tudo mais, consiga orientar e dizer: “olha, você aqui está caminhando pra esse**

300 *lado e vai dar algum problema; você precisa reforçar esse seu ponto de gestão aqui”*. Você  
301 *precisa ajustar, de repente, esse tipo de atividade. Quer dizer, ou analisar porque*  
302 *determinada seqüência de atividades está saindo dos trilhos, ou seja, será que não é uma*  
303 *questão de recursos? Será que não é uma questão de interlocução? Com os*  
304 *patrocinadores ou com os intervenientes – aqui no banco são muitos – são trinta e tantas*  
305 *diretorias, quer dizer, se o escritório, de repente se iniciasse fortemente nessa parte de*  
306 *análise efetivamente e atuasse ali, ou qualquer escritório, você começa a ter uma*  
307 *legitimidade mais rápida, e eles começam a te reconhecer como uma pessoa que entende*  
308 *e não é um auditor do que está acontecendo.*

309  
310 Marcelo: - Ótimo: **uma pessoa que entende o gerente do projeto e não é um auditor.**

311  
312 **Gustavo:** - Senão, o que é que acontece? **O status vira um entrega-problemas. Eu sou**  
313 **dedo-duro. O escritório virou um dedo-duro. Se o cara não se sentir junto, ele vai**  
314 **enxergar o escritório como dedo-duro, vai se afastar do escritório, ele se afasta porque**  
315 **ele não vai abrir os problemas de jeito nenhum para o escritório de projetos. Não**  
316 **abrindo você não tem aí as nossas lições aprendidas do que está acontecendo, o que**  
317 **chega começa a ser mascarado e eu não consigo fazer o ciclo completo. Quer dizer, de**  
318 **aprendizado e retorno. Esse é o ponto fundamental que eu vejo. .Esse é o ponto**  
319 **fundamental.**

320  
321 Então, eu **acho que essa contribuição passa a ser dessa forma: quando o escritório**  
322 **consegue retornar o que foi aprendido.** Quanto há o afastamento, de jeito nenhum o  
323 escritório vai captar o que está acontecendo! Isso nessa linha de competências e de melhorias,  
324 porque o escritório tem outras funções que vão te legitimar. Por exemplo, o nosso escritório  
325 aqui, a gente tem um problema muito sério de instalação dos projetos. A instalação fica a  
326 cargo do gerente de projetos. Então, você imagina que, a cada projeto o gerente tem que  
327 correr atrás dos acessos no sistema, instalações físicas, recursos materiais, enfim todo  
328 aquele... **Se o escritório de projetos entrasse com um subprojeto, do próprio escritório e**  
329 **dissesse: “tá aqui, instalado”, você pode ter certeza que o ganho de legitimidade seria**  
330 **muito maior...**

331  
332 Então, são alguns pontos que podem contribuir.

333  
334 **Marcelo:** - Excelente! E o que o escritório de projetos poderia fazer a mais para alavancar...  
335 Você já respondeu isso, mas, o que mais?

336  
337 **Gustavo:** - Acho que você pode montar periodicamente, ou **estimular, reuniões e conversas**  
338 **entre os gerentes, mas de forma muito mais aberta e menos de auditoria.** Quer dizer, para  
339 construção, troca de experiências, nesse sentido. Eu acho que isso é fundamental. E  
340 evidentemente – o que é que ele pode fazer? **Até como experiências você proporcionar ou**  
341 **encontros ou até workshops específicos de como fazer determinadas coisas, de como você**  
342 **desenvolver determinadas coisas.** Então, você pode desenvolver isso e até aprimorando a  
343 própria metodologia de gestão. Quer dizer que é uma coisa que o escritório consegue enxergar  
344 no banco todo e você pode fazer ajustes, evidentemente você segue o PMBoK, mas é um  
345 framework, é um grande modelo que você segue todas as matérias ali. Evidentemente você  
346 tem particularidades em cada... **O que funciona bem para o banco e o que é que funciona**  
347 **bem nesse framework.**

348  
349 **Marcelo:** - É o ajuste das partes.



350

351 **Gustavo:** - É o ajuste: o que funciona e o que não funciona. Esse retorno pode ser feito  
352 periodicamente e até na própria formação de novos gerentes de projetos. Quer dizer, acho que  
353 o escritório pode atuar nisso ou pelo menos iniciar isso, pelo menos normatizar isso melhor.

354

355 **Marcelo:** - Perfeito. Excelente.

356

357 Esse documento aqui é uma estrutura de desenvolvimento de competências. Ele cita aqui,  
358 maneiras para você desenvolver suas competências: ele fala do mentoring (alguém mais  
359 experiente...), do coaching (um profissional de coaching fazendo perguntas,  
360 acompanhando...), a conversa entre os pares, exercício de papéis (que não é muito comum na  
361 nossa cultura), o trabalho de treinamento em serviço (alguém colado em você), treinamentos  
362 em grupos, treinamentos internos, um auto-treinamento, treinamento à distância (eu acho que  
363 vocês têm algo aqui), treinamento individual, as conferências, as pós-graduações, extensão...  
364 Dentre esses, quais são os que você percebe existem nesta organização?

365

366 **Gustavo:** - O **treinamento à distância** com certeza tem. Essa **pós-graduação** também tem, e  
367 existe o treinamento à distância que é curtinho e você faz via internet, e tem também o  
368 **treinamento em sala de aula** que é um curso entre o à distância e a pós. Só que ele é bem  
369 curtinho, coisa de uma semana, que você passa pelas principais matérias. Quer dizer,  
370 basicamente, isso é o que nós temos hoje.

371

372 **Marcelo:** - É o que vocês têm hoje. A outra pergunta é: quais desses modos o escritório te  
373 oferece. São exatamente esses?

374

375 **Gustavo:** - São basicamente os dois primeiros: esse **à distância**, que tem uma gestão do  
376 pessoal aqui e também na organização desse que é em **sala de aula**. Porque esse último, que é  
377 a pós deveria ter um pouco mais de influência, mas, como ele é corporativo, então depende de  
378 verba corporativa, aquela coisa toda do orçamento, mas poderiam fechar mais turmas...  
379 Provocar mais (...). Mas basicamente são esses dois.

380

381 **Marcelo:** - Que tipos de desafios – agora voltando ao seu papel de gerente de projeto – você  
382 percebe, enquanto gerente de projeto?

383

384 **Gustavo:** - A primeira coisa que eu vejo... Aquilo que eu já te falei, quer dizer, iniciando  
385 mesmo é você **ter uma estrutura física de recursos bem ajustada rapidamente**. No banco  
386 a gente não consegue ser rápido.

387

388 **Marcelo:** - É difícil iniciar.

389

390 **Gustavo:** - É difícil iniciar. Outro ponto que eu acho que é um grande desafio no banco é  
391 você, de fato, **fazer um planejamento adequado**. Por que eu falo isso? No banco tem uma  
392 cultura de se fazer as coisas muito rápida sempre. Então o planejamento, o cara quer fazer o  
393 planejamento em uma semana, e aí não consegue. Você tem que planejar muito.

394

395 **Marcelo:** - Pressão pra começar a executar.

396

397 **Gustavo:** - Pressão pra começar porque é o seguinte: **quando você inicia um projeto você já**  
398 **tem uma data pra finalizar**. Aí eu não entro no mérito de cálculos da coisa anterior. Iniciou  
399 – vamos dizer - nosso taxímetro já está rodando.

400

401 **Marcelo:** - Perfeito.

402

403 **Gustavo:** - E as pessoas já querem algum tipo de resultado imediato. Então, o grande desafio  
404 é  **você fazer o planejamento: perder tempo eu acho que é ganhar tempo: pra você**  
405 **ganhar trinta, sessenta dias planejando, construindo toda a estrutura do seu projeto,**  
406 **todo o seu plano, hiper detalhado, com todas as entregas, e, principalmente, conseguir**  
407 **projetar ou planejar os seus ganhos parciais.**

408

409 O banco tem uma cultura assim: vamos fazer projeto? Vamos. Então tá! Eu tenho ali as  
410 minhas entregas parciais, mas são entregas do projeto, mas são documentos, não sei quê, não  
411 sei quê, não sei quê. E ele deixa pra entregar praticamente... No final!

412

413 **Marcelo:** - Entendi.

414

415 **Gustavo:** - O que é que acontece? É muito difícil você conseguir conciliar essa correria e  
416 conciliar as expectativas dos seus patrocinadores com esse planejamento. **Acho que boa**  
417 **parte dos insucessos dos projetos ocorre por isso. O cara não consegue planejar os**  
418 **ganhos parciais ao longo do tempo.** Então, acho que esse é um ponto fundamental, o  
419 planejamento nosso aqui, pelo menos na nossa experiência, é muito difícil. Você faz um  
420 planejamento aqui, Marcelo, às vezes, pelas atividades macro. Você não consegue ter isso,  
421 você não consegue planejar dessa forma! Com base naquilo ali. E você não tem nem  
422 dimensão de tempo!

423

424 **Marcelo:** - Você fica muito no macro e não consegue detalhar (...)

425

426 **Gustavo:** - **Você vai detalhar na execução e aí você não tem o detalhamento, você se**  
427 **embola, você se perde.**

428

429 **Marcelo:** - **Não consegue decompor no nível pra você enxergar, pra você poder planejar**  
430 **adequadamente os recursos, os prazos...**

431

432 **Gustavo:** - Exatamente! E dois pontos que eu acho fundamentais aqui no banco, ainda,  
433 **primeiro é você conseguir trazer os intervenientes todos e alinhar os intervenientes.**  
434 **Alinhar os prazos, os interesses, as entregas, todos os recursos dos intervenientes,**  
435 **porque, como você tem um jogo muito grande de interesses, enquanto uns querem**  
436 **entrar no projeto e dominar o projeto, outros querem nem estar ali, para boicotar.** Você  
437 congrega essas coisas... E a própria **seleção do time**, é muito difícil. Isso é um desafio  
438 porque, muitas vezes aqui no banco, quer dizer, como você não tem essa coisa totalmente  
439 instituída, você não tem equipe, as equipes são matriciais, você tem que trazer recursos, e a  
440 liberação de recursos é muito traumática dentro do banco. Não que está faltando recursos, está  
441 é faltando gente nas áreas funcionais. E o que acontece nesse caso? Por que eu falo que é um  
442 desafio do cão? Porque, ou você conhece... Porque é assim: é você conseguir trazer as pessoas  
443 certas. E por que eu falo que isso é um desafio? Porque, **quando você vai disponibilizar**  
444 **alguma coisa do projeto interveniente ou a pessoa que está te cedendo não vê nenhum**  
445 **ganho pra ele, ele acaba disponibilizando aquela pessoa que de fato não é a mais**  
446 **interessante para o projeto**

447

448 **Marcelo:** - Entendi. Você não consegue ter a...

449

450 **Gustavo:** - E aí você tem o desafio de tentar trazer as pessoas que, de fato, são adequadas e  
451 que vão contribuir melhor para o projeto. Na maioria das vezes o gerente não tem essa  
452 prerrogativa, porque ele depende das áreas funcionais. Isso é uma briga! Uma briga assim... é  
453 muito trabalhoso! Você tenta primeiro trazer as pessoas mais adequadas, mas, muitas vezes  
454 você não conhece e quando você percebe, a coisa não anda. Isso é um **baita desafio aqui no**  
455 **banco, fazer o planejamento, montar a equipe, alinhar os intervenientes, e,**  
456 **evidentemente, gerenciar as expectativas dos patrocinadores.** Porque, isso é um outro  
457 problema: primeiro que se espera muito, **os patrocinadores não conseguem passar todas as**  
458 **expectativas,** gerenciar isso tudo é muito difícil, e as expectativas mudam com o tempo. Em  
459 função do cenário, do contexto do banco. **Se um projeto for de muito longo prazo, o desafio**  
460 **é manter esse projeto vivo, em função dessas expectativas e das mudanças.** Então, se  
461 passar um ano, um ano e meio o risco aumenta muito de ele não finalizar, de ele ser jogado  
462 pra escanteio ou aquele produto ali... Principalmente se não for um projeto que está associado  
463 a um produto para o cliente final. Se for uma coisa mais meio, mais estruturante, ele se perde.  
464

465 **Marcelo:** - E por fim, me diz do seu relacionamento com o escritório aqui. Algo positivo ou  
466 negativo desse relacionamento. Me parece bom...  
467

468 **Gustavo:** - É muito bom! Pelo menos com a turma toda do escritório, com os consultores,  
469 com os gerentes, ele realmente é muito bom. Não há uma atuação muito forte, por aqueles  
470 pontos que eu lhe falei: precisa ajustar um pouco a dinâmica de atuação, que é o que está se  
471 tentando fazer agora.  
472

473 **Marcelo:** - A experiência tem sido positiva?  
474

475 **Gustavo:** - **Tem sido positivas. Não tem sido muito profundas e nem muito intensas. Até**  
476 **por conta dessa atuação e eu acho também que, o escritório daqui ele está procurando se**  
477 **achar- - vamos dizer assim. Quer dizer, encontrar uma forma melhor de atuar nesse**  
478 **sentido.**  
479

480 **Marcelo:** - Agregar mais valor...  
481

482 **Gustavo:** - Agregar mais valor, e isso é muito da dinâmica. Mas, é assim: **as conversas que a**  
483 **gente tem com as pessoas, com os consultores, com a turma aqui, geralmente são muito**  
484 **boas.** Por que, o que acontece? Pelo menos do meu ponto de vista, e eu estou um pouco mais  
485 próximo, talvez outros gerentes não consigam ter isso, o afastamento é muito grande, o  
486 escritório aqui é muito isolado... Mas nas conversas que a gente tem aqui, **eu sempre consigo**  
487 **captar muita coisa do que está acontecendo em outros projetos, de outras experiências.**  
488

489 Eu mesmo não vejo o escritório como um auditor, que é isso que eu acho faz afastar um  
490 pouquinho. A produção de material que vem para o escritório, de status, de andamento, eu  
491 sinto que, em alguns projetos ela acaba sendo um pouco... ajustada! (risos), pra não expor  
492 tanto as coisas e o escritório ficar como dedo duro. Mas tem sido muito boas (as conversas).  
493 Tem sido muito boas, **a gente tem trocado idéias sobre o que fazer com as coisas...** Eu pelo  
494 menos consigo conversar muito com eles **nesse sentido de sugerir algumas coisas (nem**  
495 **sempre as coisas conseguem sintonia, em função das questões estruturais do banco**  
496 **mesmo),** mas tem sido boas. Eu acho que é fundamental o escritório de projetos.  
497

498 **Marcelo:** - Perfeito. Vê valor.  
499

- 500 **Gustavo:** - Vejo valor. Acho que **é o ponto de agregação de todos os projetos, o ponto**  
501 **onde você vai conseguir melhorar o processo de gestão, onde você vai conseguir fazer o**  
502 **retorno das lições aprendidas da empresa para os outros gerentes...** Acho que esse é, pra  
503 mim, o ponto fundamental dentro do Banco. E fazer com que os projetos comecem a construir  
504 essa cultura de relatar as suas experiências. Porque os projetos se encerram, e as experiências  
505 não são registradas nem relatadas. Acho que aqui é ponto pra puxar isso.  
506
- 507 **Marcelo:** - Ótimo! Tem alguma outra coisa que você gostaria de falar e que eu não perguntei  
508 sobre isso que a gente conversou?  
509
- 510 **Gustavo:** - Não, está tranquilo... Não sei se... Espero ter atendido.  
511
- 512 **Marcelo:** - Obrigado. Foi excelente.

## 2.8 Entrevista 8 – Rodrigo (Gerente de Projeto)

1  
2  
3 **Marcelo:** - Obrigado Rodrigo, pela oportunidade. A primeira pergunta é uma pergunta mais  
4 aberta: entendo que você é preocupado com o seu desenvolvimento em gerenciamento de  
5 projeto. Me fale um pouco sobre isso..

6  
7 **Rodrigo:** - Como eu falei inicialmente eu não tive oportunidade – quer dizer, tive  
8 oportunidade, mas não consegui ainda fazer nenhum curso, o já contratou, o banco tem várias  
9 iniciativas pra formar pessoas em gerenciamento de projetos, mas **a minha formação em**  
10 **Gerenciamento de Projetos tem sido mais na vivência prática mesmo e no contato com o**  
11 **escritório de projetos. Esse apoio do escritório, nesse caso, pra mim tem sido bastante**  
12 **importante porque essa questão metodológica, questão de acompanhamento, de**  
13 **organização**, isso tudo eu tenho me pautado muito, tenho procurado muita ajuda nas  
14 metodologias que o banco já tem. O banco nesse sentido é muito organizado: o pessoal fala  
15 assim: *“se a gente não faz nada as coisas acontecem”*. O pessoal brinca porque, como o  
16 banco já tem uma organização e as coisas fluem, então tem isso e isso nos ajuda.

17  
18 Quando eu estou gerindo o projeto, o que é que tem acontecido? **Eu não consigo dedicar**  
19 **meu tempo para fazer o desenvolvimento de competências**. Não dá pra falar assim: vou  
20 treinar, vou fazer um treinamento específico, vou... É muito mais no desenvolvimento das  
21 habilidades, porque, o tempo que tem para treinamento, nesse caso, é para um assunto  
22 específico. Os projetos que eu tenho conduzido são muito... Não é um projeto só de  
23 tecnologia, ele envolve vários assuntos e eu preciso aprender sobre cada um deles o mais  
24 rápido possível pra poder chegar na fase da dúvida, inclusive.

25  
26 **Marcelo:** - Então, posso entender assim: dado essa diversidade de disciplinas, de assuntos que  
27 você lida não tem tempo ou necessidade mesmo de se desenvolver propriamente em  
28 gerenciamento de projetos.

29  
30 **Rodrigo:** - Isso. E, sinceramente? Eu acabo me acomodando. E o que é que eu faço? Eu tenho  
31 livros obviamente, e assim, é uma coisa muito autodidata... Não dá pra constar isso no  
32 currículo, mas **eu acabo me valendo, como eu te falei, muito do apoio institucional**.

33  
34 **Marcelo:** - E o que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos, mesmo  
35 sendo com essa vivência prática?

36  
37 **Rodrigo:** - **O que me motiva, na verdade, é o tema gestão de projetos, é gerenciar o**  
38 **projeto. Eu acredito muito nisso**, eu vejo as coisas acontecendo muito dessa forma, e aí é o  
39 que mais me motiva em buscar e me desenvolver nesse tema gerenciamento de projeto.  
40 Porque, numa empresa como a nossa, **o banco é uma empresa muito grande, complexa, em**  
41 **que as áreas são bastante definidas e as segregações são necessárias, o modelo de**  
42 **gerenciamento para o projeto permite a você fazer com que as pessoas parem um pouco**  
43 **de olhar somente aquilo que fazem, somente pelo que fazem (com aquela finalidade),**  
44 **mas trazer aquela vivência, aquele conhecimento pra aplicar aquilo em algo que vai ser**  
45 **construído, algo novo, ou seja, a fertilização cruzada de conhecimento: você utilizar o**  
46 **seu conhecimento pra resolver problemas de outras áreas**. Os projetos que eu tenho  
47 participado se mostram muito ricos nesse sentido e é um modelo que eu vejo que o banco tem  
48 conseguido fazer com que coisas novas aconteçam.

49  
50 **Marcelo:** - Ah! Tá. Ou seja, é um instrumento de inovação no banco.

51

52 **Rodrigo:** - **É um instrumento de inovação e de tirar do papel boas idéias e boas intenções**  
53 que, muitas vezes estão dentro de uma determinada área que, por conta da rotina dela e das  
54 responsabilidades que ela tem, ela não consegue dedicar tempo exclusivo pra fazer alguma  
55 coisa diferente. Então, o que me motiva mais é por acreditar que esse modelo de gestão, **uma**  
56 **empresa precisa desse modelo.**

57

58 **Marcelo:** - É um modelo necessário pra sua permanente reinvenção...

59

60 **Rodrigo:** - Hoje é um modelo que tem funcionado pela velocidade que isso permite (você  
61 tocar as coisas)... Eu vou te dar um exemplo: esse projeto que eu estou hoje, eu comecei nele  
62 no dia 29 de junho. As conversas e as tratativas... Quando eu cheguei já havia uma situação  
63 instalada, eu não comecei do zero, mas em menos de trinta dias o projeto conseguiu produzir,  
64 andar muito mais rapidamente do que vinha sendo feito ao longo dos últimos seis meses, que  
65 foi o primeiro semestre todo que vinha de conversas e tudo mais. Quando o projeto assumiu a  
66 responsabilidade disso, botou foco, botou pressão, fomos, fizemos e entregamos. E temos  
67 entregado muitas coisas nesse período. Então, é isso que eu acredito: é o foco. **O projeto**  
68 **permite dar o foco.**

69

70 **Marcelo:** - Você falou: foco e pressão geram entregas. Posso dizer mais ou menos isso?

71

72 **Rodrigo:** - É... Até porque, **o projeto explicita a pressão. Você tem um prazo.**

73

74 **Marcelo:** - Perfeito.

75

76 **Rodrigo:** - **Isso é o que vai me motivar: adrenalina.**

77

78 **Marcelo:** - Adrenalina. Perfeito. Legal.

79

80 E me diga as formas (pelas quais) você se desenvolve? Você já me disse que vivencia a  
81 prática, mas como é que essa prática te desenvolve? São as relações, é uma auto-reflexão...?

82

83 **Rodrigo:** - Como é que eu venho me desenvolvendo ao longo do tempo? **Principalmente por**  
84 **meio das relações... Eu tive o privilégio de trabalhar com pessoas de formações bastante**  
85 **diferentes, de perfis bastante diferentes e que precisavam da minha ajuda para coisas**  
86 **muito diferentes.** Então, esses desafios foram meio que a mola que me impulsionou para o  
87 meu desenvolvimento. Então, é assim: eu precisava me desenvolver de alguma forma, mas,  
88 tem também uma fase da minha carreira, antes de eu chegar aqui, em Brasília, que foi um  
89 período em que eu **trabalhei como analista de O&M.** Eu fiquei dois anos no banco,  
90 trabalhando como analista de O&M; a função que eu desempenhava era pra manter a  
91 funcionalidade das dependências do banco, as agências... Ali eu tive um contato e aí sim tive  
92 formação, passei por cursos que me ajudaram muito a desenvolver uma forma de trabalhar, a  
93 me organizar. A questão de **identificar, fazer um diagnóstico correto, buscar tratar o**  
94 **problema corretamente...** Depois eu ainda passei por um período de formação e trabalhando  
95 também em projetos de **qualidade total**, na estrutura do banco, na área de qualidade, que me  
96 deu um **embasamento metodológico** que, mesmo não tendo feito nenhum curso de  
97 gerenciamento de projetos, mas que me permitem organizar de forma lógica, (ou dentro da  
98 minha lógica), o meu trabalho.

99

100 **Marcelo:** - Então você diz assim: **essa base que você teve, de práticas gerenciais, te deram**  
101 **conforto para você continuar se desenvolvendo.**

102

103 **Rodrigo:** - Isso. Eu acho assim: me deram essa base e as relações, e os próprios conteúdos  
104 com os quais eu fui tendo contato ao longo do tempo, eles foram se encaixando nesse modelo  
105 que eu acabei criando, que a gente acaba desenvolvendo, o modelo de cada um.

106

107 **Marcelo:** - O estilo de cada um.

108

109 **Rodrigo:** - Exatamente. E tem a questão da procura por buscar conhecer algo novo. Por  
110 exemplo: dois desafios que eu tive e foram bastante interessantes. Quando eu fui coordenar o  
111 trabalho para desenhar a estratégia do banco na internet, em 2000, ou seja, em janeiro de 2000  
112 ninguém sabia o que ia ser a internet, era o boom das ponto.com e eu não tinha nem email, pra  
113 você ter uma idéia! E aí alguém falou: “*você fez um trabalho muito bom no bug do milênio e*  
114 *agora você vai coordenar um grupo pra fazer a estratégia da internet...*”. E eu: “caramba!  
115 **Me dá pelo menos uma semana pra eu pensar e pelo menos chegar na fase das dúvidas**  
116 **sobre o que eu preciso fazer!”**

117

118 Aí, “**eu cai pra dentro**”: **fui buscar literatura, fui conversar com pessoas, - a minha rede**  
119 **de relacionamentos, não só dentro mas fora do banco me ajuda muito, eu tenho uma**  
120 **rede bastante boa também fora do banco.** E aí foi... No mercado de capitais foi a mesma  
121 coisa: o gerente do projeto de mercado de capitais chegou e falou: “*Luizinho, você que vai*  
122 *ser o gerente do projeto de mercado de capitais.*” Mas, por que eu? Eu não conheço o  
123 mercado de capitais, nunca trabalhei com mercado de capitais! Por que você não põe o fulano  
124 que tem muito mais perfil e conhece o assunto? “*Não, porque nós precisamos de uma pessoa*  
125 *com o seu perfil pra fazer isto.*” Você entendeu?

126

127 **Marcelo:** - Então, **ao longo do tempo você foi se formando gerente, você teve uma boa**  
128 **base prática e foi se desenvolvendo dessa maneira.**

129

130 E onde você, eventualmente procura informação sobre gerenciamento de projetos?

131

132 **Rodrigo:** - **Aqui no escritório de projetos e em literatura,** livros, sem muito...

133

134 **Marcelo:** - Sem muita sistemática.

135

136 **Rodrigo:** - Aeroporto. Vai à livraria do aeroporto, olha lá e vê um livro, e “legal, esse aqui eu  
137 não conheço”...

138

139 **Marcelo:** - E me diga agora, uma determinada competência em que você desenvolveu,  
140 enquanto gerente de projetos, e que teve impacto positivo no seu desenvolvimento  
141 profissional como um todo

142

143 **Rodrigo:** - **Objetividade e foco.** Eu acho que essa duas coisas são duas coisas que eu procuro  
144 sempre melhorar muito porque, **projeto é mais ou menos como tese de mestrado: você vai**  
145 **entrando e você vai vendo que tem um mundo, mas você tem que dar foco e mais lá no**  
146 **final você coloca outras coisas que você poderia fazer.**

147

148 Então, é mais ou menos assim: conseguir fazer isso – eu não sou uma pessoa muito objetiva,  
149 não me considero – então, eu acho que essa habilitação me impulsionou também pra tentar  
150 dar esse foco.

151

152 **Marcelo:** - No gerenciamento de projetos você passou a ter mais objetividade...

153

154 **Rodrigo:** - Precisei. Eu precisei ter, porque senão eu não saia do outro lado.

155

156 **Marcelo:** - E o que essa competência – que tipo de atitudes ou comportamentos você mudou  
157 na sua vida profissional em função dessa maior objetividade e foco? O que isso gerou em  
158 você? No que isso resultou?

159

160 **Rodrigo:** - No que isso resultou... É que sem perceber, em determinado momento da minha  
161 carreira, eu percebi que eu me tornei uma pessoa (eu vou usar uma palavra aqui que não é na  
162 verdade o que eu...Mas o que vem na minha cabeça), **eu me tornei referência pra alguns**  
163 **assuntos, dentro da organização, especialmente dentro da diretoria em que eu trabalho...**  
164 **Em que tipo de coisa? Pegar coisa enrolada. Entendeu? “Tem uma coisa aqui, tá**  
165 **complicada...” Daqui a pouco cai no meu colo.**

166

167 Uma outra coisa foi eu me especializar em determinado tema. Isso me ajudou também, porque  
168 o gerenciamento de projetos, eu acredito muito, **você tem que partir sempre, sempre, do**  
169 **estratégico, independente do nível onde o seu projeto esteja, de uma visão estratégica.**  
170 **Não adianta você pegar o projeto e tocar ele a partir do tático ou do operacional.** Aí que  
171 você vai não vai ter foco nem objetividade. O desenvolvimento de uma percepção, de uma  
172 visão estratégica, daquele tema em relação à organização, em relação à situação em que  
173 aquilo se encaixa.

174

175 Esse trabalho da Cobra, por exemplo. Por que nós estamos fazendo isso? Aonde isso se  
176 encaixa na estratégia do conglomerado? Faz sentido ter isso ou não faz? E pra onde vai? Ou  
177 seja, resolvendo isso, qual que é o segundo ou terceiro passo? Acho que isso me ajudou muito  
178 na minha vida profissional

179

180 **Marcelo:** - Certo. Pra que você tivesse foco, e como você tinha essa preocupação, esse  
181 cuidado, essa competência de ter objetividade e foco, você passou a explicitar a maior  
182 vinculação do projeto com a estratégia, você passou a buscar isso e a vender isso?

183

184 **Rodrigo:** - A praticar isso, ou seja, a colocar isso em prática. Assim: vamos fazer um trabalho  
185 no mercado de capitais. Beleza. Vamos fazer a revisão do modelo de atuação do banco no  
186 mercado de capitais. Só que o Banco, o que ele pode fazer bem no mercado de capitais?  
187 Aonde eu quero chegar com isso? O que é que eu quero do mercado de capitais? O mercado  
188 de capitais representa x por cento do meu segmento de atacado: eu quero que isso se  
189 transforme em quanto? Que tipo de investimento? Quais as limitações que eu tenho para que  
190 isto aconteça? Eu nunca vou conseguir concorrer com o Goldman Sacks, não vou conseguir  
191 concorrer com BTG Pactual. O que eu quero de fato com isso? E aí **começa a modelar e a**  
192 **desenhar as saídas estratégicas, e aí você consegue dar os focos e até buscar os**  
193 **encaminhamentos e provocar as decisões que você precisa ter para orientar o trabalho.**

194

195 **Marcelo:** - E com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento enquanto gerente de  
196 projetos?

197



198 **Rodrigo:** - Rapaz...! É tudo muito... Não existe um processo... Tudo muito...

199

200 **Marcelo:** - Aleatório? Não tem necessariamente alguém...

201

202 **Rodrigo:** - Como é que eu percebo? O que é que eu procuro olhar? **Eu procuro olhar as**  
203 **minhas entregas – a qualidade das minhas entregas – e o quanto que o meu demandante**  
204 **(ou o meu...) está satisfeito com as entregas.**

205

206 **Marcelo:** - Entendi. **Os seus feedbacks que você recebe das entregas, dos resultados do**  
207 **seu projeto te alimentam.**

208

209 **Rodrigo:** - Acabam me alimentando. Por exemplo: o último projeto que eu conduzi por  
210 inteiro, que foi a Estratégia São Paulo, desse projeto que foi focado em São Paulo, saíram três  
211 iniciativas que se transformaram em três projetos estratégicos para o Banco, e os três juntos se  
212 transformaram num programa de transformação do varejo que é hoje o maior projeto e o  
213 projeto mais importante do banco! É um projeto que tem lá 300 pessoas alocadas, são quatro  
214 projetos – além dos três projetos tem mais um quarto projeto que faz meio que um link e a  
215 gestão desse programa. Então, isso pra mim é feedback!

216

217 Por outro lado, o projeto do mercado de capitais, que tinha duas frentes, a parte de mercado de  
218 capitais foi uma negação: nada foi implementado. Já a outra frente, a parte de gestão de  
219 recursos de terceiros foi implementado e muito bem e, em menos de seis meses o banco  
220 estava sendo reconhecido e tendo resultados e premiações que ele nunca tinha obtido antes.  
221 Então, assim: esse projeto do mercado de capitais para mim foi emblemático, eu tive de olhar  
222 pra ele e perguntar – onde é que estava o problema, onde foi que aconteceu? Aí vem uma  
223 reflexão, eu procuro algumas pessoas, por exemplo, **pessoas que estavam envolvidas**  
224 **diretamente no projeto e eu confio, com quem eu estabeleci alguma relação de confiança**  
225 **pra poder entender a percepção do outro pra ver se isso está refletindo aquilo que eu**  
226 **também penso, e vou conversar com quem me demandou, pra quem eu entreguei o**  
227 **resultado, pra pegar as percepções dessa pessoa.** Por exemplo, o diretor que me demandou  
228 na época falou assim; *“Luizinho, você conduziu o trabalho muito bem. O que aconteceu foi*  
229 *um problema de decisão do banco, de falta de foco do banco. O banco não se decidiu e a*  
230 *solução não foi implementada.”* E eu falei:: mas onde foi que... *“Não, o seu problema aqui*  
231 *foi que você não tinha a alçada e a competência pra tomar a decisão que precisava ser*  
232 *tomada, e quem precisava tomar a decisão, não tomou.”*

233

234 **Marcelo:** - Eu estou vendo que você utiliza assim, **faz sempre auto-reflexões** (entendeu  
235 certo, entendeu errado), busca lições e valida essas reflexões com quem você... Essa é uma  
236 forma... Estou percebendo certo?

237

238 **Rodrigo:** - Sim. É isso, E procuro saber bem quem é o cliente, quem eu estou atendendo pra  
239 ver se essa pessoa está satisfeita com os resultados e o tanto de estrago que você deixa pelo  
240 caminho. Essa é uma outra forma...

241

242 **Marcelo:** - É o feedback dos resultados, estragos e coisas boas...

243

244 **Rodrigo:** - **E o estrago também, ou seja, desconstruiu muita coisa.**

245

246 **Marcelo:** - Perfeito.

247

248 **Rodrigo:** - Fez muito barulho... Fez muita coisa que não precisava... Essas coisas.

249

250 **Marcelo:** - Perfeito. E quais as competências que você acha necessárias, nesta  
251 organização, para o gerente de projetos conduzirem bem os seu projetos? O que lhe vem à  
252 cabeça.

253

254 **Rodrigo:** - Primeira coisa: dentro do banco as coisas acontecem, principalmente quando é  
255 projeto, porque **projeto implica em você entrar em espaços já delimitados de outras**  
256 **peessoas**. A primeira coisa que o gerente de projetos precisa ter é, na minha visão, a  
257 competência que ele precisa ter dentro da organização é **essa capacidade de se relacionar**  
258 **com os todos os intervenientes e buscar uma visão de construção** e não de ser o...

259

260 **Marcelo:** - De desconstrução.

261

262 **Rodrigo:** - **E não de ser ele o grande inventor**, entendeu?

263

264 **Marcelo:** - **Compartilhar a autoria**, mais ou menos?

265

266 **Rodrigo:** - Exatamente. **O projeto é meio que o... Ele tem que ser a cola, ele tem que fazer**  
267 **o papel da comunicação... Ele tem que ser a cola: ele tem que juntar todas as partes,**  
268 **construir aquelas que não existem, mas construir isso com quem precisa participar da**  
269 **construção**; porque, se alguém que precisava participar da construção, não participar, você  
270 vai ter um problema sério pra vender, você não vai conseguir concluir o teu projeto. Você não  
271 vai conseguir entregar aquilo que você precisa.

272

273 **Marcelo:** - A preocupação que você está me dizendo, a competência é assim: não deixar  
274 ninguém pra trás, se alguém é importante na construção tem que...

275

276 **Rodrigo:** - **Você tem que saber escolher muito bem as suas brigas**. Se você fizer esparros,  
277 sair brigando com todo mundo você não sai do outro lado, se você achar que o seu projeto é a  
278 solução da humanidade, você não sai do outro lado. **É trabalho de formiguinha**, é trabalho...  
279 Você tem que se colocar, é lógico, você tem que assumir a sua posição dentro da organização  
280 e dentro daquele tema. Eu sou responsável por isso? Sou responsável por isso. Beleza. Vou te  
281 dar um exemplo muito claro: nós temos uma área no banco responsável pela governança das  
282 empresas controladas pelo banco. No caso a Cobra é uma controlada, então essa área também  
283 é responsável pela governança da empresa. Só que com a constituição do projeto eu passei a  
284 ser cobrado por parte dessa governança, na verdade eu passei a ser cobrado pelo todo dessa  
285 governança. Só que é muito complicado eu trazer pra mim, sozinho, os resultados disso. Cada  
286 construção que eu preciso fazer, cada mudança que eu preciso fazer, eu preciso compartilhar  
287 com o pessoal da governança; *“olha, estamos fazendo assim, qual é a orientação? Que é que*  
288 *vocês acham?”* – Ah, não, nós temos essa orientação... tem de ser desse jeito. *“Olha, Desse*  
289 *jeito não vai servir pra gente, não podemos fazer uma adaptação para esse caso específico?”*  
290 **Tem a hora que não vai ter jeito. As pessoas precisam confiar em você, elas têm que**  
291 **saber que você está fazendo aquilo com a melhor das intenções e não pra explicitar**  
292 **problemas que eles têm.**

293

294 **Marcelo:** - **Criar laços de confiança, explicitar as boas intenções...**

295

296 **Rodrigo:** - **E fazer junto com as pessoas. Trazer pra dentro do projeto todos os autores**  
297 **que precisam assinar aquela obra. E deixar a turma assinar, bota esse pessoal no palco,**

298 **bota eles lá para aparecer.** Acho que essa é uma competência fundamental pra ter dentro do  
299 banco. E, a **outra competência é a capacidade de entregar.** Não adianta você fazer muita  
300 articulação, mas quando chega na hora de entregar você não entrega o que precisa e você fica  
301 perdido no meio da articulação.

302

303 Então, acho que são esses dois pontos.

304

305 **Marcelo:** - E nesses dois pontos, o que o escritório faz para alavancar esses dois pontos? O  
306 escritório aqui.

307

308 **Rodrigo:** - O escritório de projetos, hoje, o que é que ele faz? **Ele tem aqui a visão de todos**  
309 **os projetos que estão acontecendo, os projetos estratégicos. Se tem alguém que consegue**  
310 **ver a floresta é essa turma aqui. Eles têm condição de identificar as sinergias que os**  
311 **projetos podem produzir pra dentro da organização.** Luizinho está tocando o Projeto  
312 Cobra e tem o Projeto de Governança de TI: Cobra e TI têm tudo a ver. O que é que o Projeto  
313 de Governança de TI está dizendo que o Projeto Cobra pode estar buscando? Ou então o  
314 Projeto de TI está apontando para um lado e o Projeto Cobra apontando pra outro, como é que  
315 a gente converge isso? Ou qual dos dois a gente tem que descontinuar? **Eu acho que para a**  
316 **organização essa visão é importante e para o gerente de projetos também é importante.**  
317 **Eles começaram com essa iniciativa de reunirem os gerentes de projetos, já estão**  
318 **programando um encontro justamente para poder fazer essa equalização, para poder**  
319 **fazer esse tipo de coisa.**

320

321 Tem algumas outras coisas, mas aí já é uma questão muito particular, que eu acho que o  
322 escritório de projetos pode fazer para alavancar essas competências, além de juntar isso, é  
323 comunicar um pouco mais sobre o...

324

325 **Marcelo:** - Isso ele não faz, mas poderia fazer? É isso? Ótimo. É a próxima pergunta.

326

327 **Rodrigo:** - **Comunicar um pouco mais nos fóruns estratégicos.** Por exemplo, nós temos  
328 hoje o comitê de negócios do banco. Esses projetos estratégicos, as informações que circulam  
329 entre por eles têm um nível de sensibilidade muito alto. Não dá pra você ficar falando lá, pra  
330 todo mundo, o tempo todo. Mas **tem alguns fóruns que são fóruns integradores,** que o  
331 banco têm, que faz parte da governança da empresa, por exemplo, o comitê de negócios, que  
332 envolve todos os diretores do banco, das áreas de negócios e das áreas de apoio. **Eu acho que**  
333 **nesses fóruns o escritório de negócios poderia estar levando mais essa análise estratégica**  
334 **dos projetos para que as próprias áreas se enxerguem ali, se vejam ali,** e não corra o risco  
335 de, na hora de aprovar uma nota que foi construída em função de um monte de decisões de um  
336 projeto, uma área se pega lá desprevenida e fala assim: – bom, mas eu não estava sabendo  
337 disso -, porque, às vezes, numa empresa do tamanho do banco nenhum projeto fica sabendo  
338 de todo mundo que precisa participar daquilo. Isso pode ser feito

339

340 **Marcelo:** - Isso criaria mais alinhamento...

341

342 **Rodrigo:** - Não tem dúvida. Na minha visão, não tem dúvida. Uma outra coisa que o  
343 escritório de projetos poderia fazer para ajudar a alavancar essas competências, na minha  
344 visão, **seria ajudar os gerentes de projetos a ter tempo pra fazer essas coisas.** Mas, isso é  
345 uma questão particular do banco. O modelo de projeto que a gente tem hoje é um modelo  
346 muito focado somente na entrega do resultado, e pouco na gestão, no apoio, no suporte. No  
347 administrativo, vamos dizer assim. E esse administrativo consome um tempo danado!

348

349 **Marcelo:** - O escritório poderia auxiliar nesse administrativo, é isso?

350

351 **Rodrigo:** - Pois é, então... Eu não sei... Eu estou te colocando um problema do modelo do  
352 projeto que o banco tem hoje. O escritório poderia? Poderia, de repente se fosse um modelo  
353 de escritório que tivesse uma área de execução, umas coisas nesse sentido... Sei lá... Do  
354 mesmo jeito que ele tem todos os projetos, por que ele não pode ter uma equipezinha – sei lá  
355 – com ganho de escala e tudo mais, que faria alguma coisa desse tipo, algum apoio.

356

357 **Marcelo:** - Entendi. Esse livro aqui é uma estrutura de desenvolvimento de competências em  
358 gerenciamento de projetos; ele cita aqui maneiras de você desenvolver as competências (em  
359 gerenciamento de projetos): uma é você pegar pessoas experientes e que possam fazer um  
360 mentoring com pessoas menos experientes; outra é um trabalho de coaching que pode ser  
361 feito por profissionais ou mesmo pelo escritório, fazendo perguntas, acompanhando o  
362 desenvolvimento, a troca entre os pares (gerentes); exercício de papéis (que não é muito  
363 comum); treinamento em serviço, a própria prática; treinamento em grupo; auto  
364 (desenvolvimento); treinamento à distância; conferências, pós-graduação... Quais destas  
365 formas estão presentes aqui no Banco?

366

367 **Rodrigo:** - **On the job**, isso não tem dúvida, eu penso que **in house** também...

368

369 **Marcelo:** - Treinamentos em casa... Tem um cursos de vocês.

370

371 **Rodrigo:** - Tem, o banco contrata isso. Tem os individuais... **Agora tem essa iniciativa de**  
372 **fazer os encontros de gerentes...**

373

374 **Marcelo:** - Os pares.

375

376 **Rodrigo:** - Mentoring e coaching eu não vejo aqui no banco ainda não. Treinamentos  
377 externos, a participação em conferências, esse tipo de coisa... O banco também incentiva  
378 muito a questão da formação formal, o banco tem as bolsas de **pós-graduação**, mas eu não sei  
379 se eles já conseguiram colocar alguma focada em gerenciamento de projetos.

380

381 **Marcelo:** - E quais desses que você citou é promovido pelo escritório?

382

383 **Rodrigo:** - Esse treinamento que o banco contrata – esse que o banco tem uma parceria com a  
384 GV, inclusive.

385

386 **Marcelo:** - Ah, esse é o de extensão. É uma pós.

387

388 **Rodrigo:** - É uma espécie de uma (pós). Tem agora esses encontros (dos gerentes). É isso.

389

390 **Marcelo:** - E quais são os grandes desafios que você vivencia enquanto gerente de projetos?  
391 Você já me falou alguma coisa, mas o que você destacaria?

392

393 **Rodrigo:** - Um grande desafio é liderar, **liderar as pessoas**, até porque no projeto você lidera  
394 não só as pessoas que estão vinculadas a você...

395

396 **Marcelo:** - Isso. Dentro da equipe... São os intervenientes.

397

398 **Rodrigo:** - É a equipe matricial, vamos dizer assim. Porque, em algum momento eles têm  
399 uma vinculação funcional, mas não têm nenhuma vinculação hierárquica. Então, esse é um  
400 ponto, esse é um desafio muito grande. Até porque essa liderança é desafiadora, mas ela  
401 também depende, ela vai ser mais ou menos desafiadora em função do quanto você consegue  
402 envolver os líderes dessas pessoas. Por exemplo, pra esse trabalho agora que eu estou  
403 fazendo, eu estou vinculado direto a um vice-presidente e essa vinculação me ajuda a ter um  
404 envolvimento mais fácil. Quando precisa de alguma coisa, como ele está muito envolvido  
405 nesse assunto, a gente coloca isso na agenda dele, fazemos reuniões... Ele participa bastante.  
406 Isso ajuda. Ajuda também a convencer sobre a necessidade da participação das áreas.

407  
408 **Marcelo:** - Esse **patrocínio** que você tem é um desafio facilitado por você ter...

409  
410 **Rodrigo:** - Exatamente. Mas tem também essa questão do interpessoal. De você poder sentar  
411 com... Eu preciso de alguém lá da diretoria de apoio aos negócios, saber quem é a pessoa,  
412 conversar com o executivo dessa pessoa, explicar para o executivo dessa pessoa a necessidade  
413 dessa negociação, Esse **desafio da negociação** ele é bastante... Pra mim é muito complexo.  
414 Complexo pelo seguinte: ele é...

415  
416 **Marcelo:** - Ele é intenso, tem muita complexidade...

417  
418 **Rodrigo:** - E como ele **a gente negocia coisas muito diferentes o tempo todo**, então essa  
419 interação é um desafio grande. Tem essa questão do administrativo, mas isso é em função do  
420 modelo que o banco adota, ou seja, quando é criado o projeto, não se prevê na estrutura do  
421 projeto recursos pra fazer o apoio administrativo. O apoio administrativo acaba ficando  
422 relegado e, até o projeto começar a rodar, o gerente do projeto acaba tendo que, ou ele  
423 pessoalmente ou ele acaba designando uma pessoa da equipe pra acabar cuidando desses  
424 assuntos e, na verdade o dimensionamento que estava feito e o foco, a responsabilidade  
425 daquela pessoa não era para ficar fazendo a parte administrativa.

426  
427 Então isso também é uma coisa que complica... Por exemplo, aconteceu hoje: eu estava no  
428 conselho de administração da Cobra, que está acontecendo aqui, tinha um assunto lá na pauta  
429 que eu precisava... Por isso até que (aqui) eu me atrasei um pouco... Um pouco antes me liga  
430 alguém da nossa (...)... Porque eu sou funcionário da Diretoria de Organização, estou cedido  
431 lá para a vice-presidência de varejo pra conduzir esse projeto, Minhas férias constam da  
432 escala de férias daqui e aí, por conta do projeto não consegui sair de férias, tenho que mudar...  
433 A assessora aqui me ligou pra dizer que eu estava com esse problema e precisava resolver.  
434 Ainda bem que ela até foi muito prestativa e ela mesmo acabou resolvendo esse problema.  
435 Mas, precisou ligar pra mim pra poder resolver isso.

436  
437 Por exemplo, às vezes pra poder fazer uma viagem, o tempo que se leva pra fazer pedido de  
438 passagem e tal, depois prestação de contas, etc. É tempo! Não tem problema nenhum, faço  
439 depois do expediente, mas se a gente não tivesse essas preocupações poderia dar mais foco e  
440 ficaria mais leve o...

441  
442 **Marcelo:** - Isso é um desafio, então. **A falta desse apoio administrativo.**

443  
444 **Rodrigo:** - Isso é um desafio porque, ou você tem que alocar alguém pra fazer isso, ou você  
445 tem que tirar parte do seu tempo pra fazer isso, e isso leva ao desafio do gerenciamento do  
446 tempo. Na verdade é isso.

447

448 **Marcelo:** - Me fale um pouco sobre o seu relacionamento com o escritório de projetos. Me  
449 parece bom; poderia me citar algum exemplo positivo e ou negativo desse relacionamento.  
450

451 **Rodrigo:** - **Positivo é esse apoio quando a gente precisa: apoio metodológico, o pessoal**  
452 **ajuda a gente a resolver... Vamos fazer o plano e vai, ajuda, faz junto, sentamos juntos, e**  
453 **nós vamos aprendendo muito também com essa interação.**  
454

455 Aspecto negativo que eu vejo é que **o escritório, às vezes, fica muito na superficialidade do**  
456 **acompanhamento. Eu acho que aqui, a visão de um escritório de projetos corporativo**  
457 **não pode ser simplesmente cara a cara (...), de simplesmente ficar conferindo se o que foi**  
458 **previsto foi realizado e esse tipo de coisa gerar um relatório. Eu te ajudo a fazer o**  
459 **planejamento e depois eu fico te cobrando. Não é só isso, eu acho que tem mais coisa que**  
460  **você pode fazer. Eu acho que ele tem um papel estratégico que a gente já passou por**  
461 **alguns deles aí, que precisa ser exercido com maior frequência. Eu vejo que daqui**  
462 **poderia sair muito insumo pra tomada de decisão estratégica! Não só dos projetos, mas**  
463 **aquilo que sai dos projetos. É como se eu tivesse uma mina de ouro, mas que você ainda**  
464 **não conseguiu chegar no ouro, você está com o barro por cima, ainda. As pessoas ainda**  
465 **estão preocupadas em fazer, ainda, escultura no barro.**  
466

467 Então, é mais ou menos o que eu vejo, é esse ponto que eu acho que é o grande desafio do  
468 escritório de projetos. E aí, vai do perfil também: você tem que desenhar, pra isso você tem  
469 que trazer pessoas que tenham...  
470

471 **Marcelo:** - Trazer pessoas mais experientes, com mais perfil de profundidade de análise...  
472

473 **Rodrigo:** - Exatamente. E aí, **você vai ter também a turminha que vai ficar lá**  
474 **acompanhando o cronograma? Vai, beleza. Mas não pode se limitar a isso. É muito**  
475 **pouco. Para um escritório de projetos corporativo é muito pouco! Principalmente aqui no**  
476 **banco que está na diretoria de estratégia e organização! É o timoneiro, pô! É quem aponta a**  
477 **direção: é prá cá, é pra lá...**  
478

479 **Marcelo:** - Perfeito. Ótimo Rodrigo! Você tem alguma coisa a mais que você gostaria de  
480 falar, relacionado a isso tudo que a gente conversou?  
481

482 **Rodrigo:** - Não, a única coisa que eu gostaria de te falar é pedir desculpas, porque a gente  
483 tinha combinado essa conversa semana passada e eu acabei não podendo.  
484

485 **Marcelo:** - Não! Agradeço.  
486

## TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO 3

### 3.1 Entrevista 1 – Pedro (Gerente de EGP Corporativo)

1  
2 **Marcelo:** - Obrigado, Pedro. A primeira pergunta é: entendo que você é preocupado com o  
3 seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos. Me fale um pouco sobre  
4 isso. É uma pergunta aberta

5  
6 **Pedro:** - Como é que eu lido com essa preocupação?

7  
8 **Marcelo:** - Sim. Como é que você se desenvolve, como é que você se preocupa com isso.

9  
10 **Pedro:** - São várias fontes, Marcelo. Eu tento buscar assim – tem aquela parte do **auto-**  
11 **desenvolvimento lendo sempre os padrões que o PMI lança, já que a gente que é**  
12 **associado tem acesso. Tenho sempre um deles em leitura.** Tem muitos **sites de gestão** que  
13 fala de gestão de projetos como um dos temas como por exemplo, a “Harvard Business  
14 Review”, eventualmente eu pinço alguma coisa de lá e artigos em geral que os colegas vão  
15 recomendando.

16  
17 Na parte mais estruturada, no começo da carreira eu fazia muito mais cursos em gestão de  
18 projetos: formação do PMO... e a própria certificação. Hoje em dia, eu procuro sempre no  
19 congresso nacional do PMI e aqueles cursos mais avançados que a gente não encontra tanto,  
20 mas entre cada **quatro ou seis meses eu procuro fazer algum curso de dois ou três dias.**

21  
22 **Marcelo:** - Como você fez agora?

23  
24 **Pedro:** - Como eu fiz agora de OPM3, no Rio de Janeiro.

25  
26 **Marcelo:** - E o que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos?

27  
28 **Pedro:** - Bem, tem a coisa da **identificação**, é uma **atividade que eu gosto**, acho  
29 extremamente interessante... Eu olho pra ela de uma forma... De uma **vertical de estratégia,**  
30 **portfólio, programa e projeto.** Eu encaro isso tudo como uma coisa só no meu  
31 desenvolvimento profissional. Então, essa coisa de **formular estratégias e executá-las como**  
32 **excelências é um grande desafio empresarial.** Você precisa saber bem estratégia, saber bem  
33 projeto, saber bem portfólio e é uma coisa que me atrai e eu tento sempre me desenvolver  
34 nisso para fazer da melhor forma possível esse trabalho.

35  
36 **Marcelo:** - Nesse eixo.

37  
38 **Pedro:** - Nesse eixo: estratégia descendo até o projeto. Mas, tem uma coisa que é muito mais  
39 urgente que é a minha atividade profissional principal. Eu sou responsável por isso na nossa  
40 organização, e **sendo responsável eu tenho que estar sempre à frente.**

41  
42 **Marcelo:** - Você gosta, tem a sua função e se desenvolve nesse eixo.

43  
44 E me diga, agora em detalhes, as formas como você procura se desenvolver – você já me  
45 falou algumas – **auto-desenvolvimento, padrões, sites, congressos, cursos...** Alguma outra...

46  
47 **Pedro:** - A iniciativa que eu estou mais investindo tempo e dinheiro hoje é em **MBA**, mas um  
48 **MBA em gestão**, ele é mais aberto. Lá no MBA tem matérias como gestão estratégica

49 competitiva e tem uma matéria também sobre gestão de projetos, mas eu confesso que gestão  
50 em projetos não foi a minha principal motivação. Depois de certificado e com esse ritmo de  
51 estar lendo os padrões eu avalei que seria mais interessante agregar uma coisa mais  
52 generalista do que fazer especialização em gestão de projetos mesmo.

53 **Pedro:** - Então é assim: o MBA é o principal, mas eu gasto muita energia com **auto-estudo**,  
54 acho que até mesmo mais do que cursos, **porque aí você tem a sua hora, o seu momento,**  
55 **você escolhe a fonte...** E como te falei são aí os eventos... Não sei se não peguei a pergunta  
56 direito...

57

58 **Marcelo:** - Não, é por aí mesmo... A primeira era uma pergunta mais aberta.

59

60 **Pedro:** - Eu tenho um congresso que eu sempre vou também – são dois que vou todo ano – é  
61 o PMO Summit... (lá do pessoal da LatinNext)

62

63 **Marcelo:** - E onde você procura informação sobre desenvolvimento em gerenciamento de  
64 projetos?

65

66 **Pedro** – O principal é o site do PMI e aqueles grupos de interesse. (...) e o SIG acho que  
67 chama SIG. Eles sempre mandam emails e dali eu vou puxando. Eu estou na **comunidade de**  
68 **Agile, qualidade e de PMO**. O **twitter** tem sido um lugar muito legal! **Eu sigo algumas**  
69 **“celebridades”**, digamos assim, tem o Ricardo Vargas, Finóquio e tem uns sites mais  
70 generalistas sobre gestão... Gestão de negócios sempre aparece ali em algum lugar. Tem  
71 também o podcasting do Ricardo Vargas toda semana que eu baixo e venho escutando no  
72 carro. **Eles acabam sendo roteadores porque ali ele recomenda um artigo, você corre**  
73 **atrás...**

74

75 **Marcelo:** - Excelente! Bacana.

76

77 **Pedro:** - Tem uma função legal no twitter hoje, que é assim: **dependendo das pessoas que**  
78 **você segue, ele recomenda outros; como eu sigo muita gente em gestão de projeto, o**  
79 **próprio twitter vai sugerindo e quando eu vou olhar a sugestão dele é assim: certificado**  
80 **PMP, consultor em gestão de projeto. E assim eu fui descobrindo as pessoas que eu nem**  
81 **conhecia...**

82

83 **Marcelo:** - Excelente! É uma forma de você se conectar com outras pessoas e ter acesso com  
84 quem está se desenvolvendo... Excelente!

85

86 E me cite uma competência em que você se desenvolveu, em gerenciamento de projetos, e  
87 que teve impacto positivo no seu desempenho profissional.

88

89 **Pedro:** - Vou tentar trazer uma coisa mais recente... Eu vou tirar essa parte da estratégia que  
90 acho não é o foco da pesquisa... Eu **participei de uma série de palestras sobre**  
91 **gerenciamento de portfólio que realmente mudaram a minha forma de ver o assunto.**  
92 Como é importante, como você deve implementar, o que você tem fazer. E isso foi base para  
93 a gente começar a implantar aqui... A gente não implantou, mas para começar a viabilizar.

94

95 Outro treinamento que eu participei, foi um treinamento formal, mas, assim, um conjunto de  
96 materiais sobre o assunto, sobre **mudança empresarial**, que não está ligado diretamente, mas  
97 tem ajudado a gente a implantar novidades..

98



99 **Marcelo:** - Esse desenvolvimento de competências – portfólios, mudança empresarial – elas  
100 foram muito importantes para o seu momento profissional aqui na nossa organização... Então,  
101 que tipo de atitudes ou comportamento você mudou em função dessas competências? Que  
102 você sentiu dominando portfólios e mudanças.

103

104 **Pedro:** - Com portfólio eu me convenci que o padrão do PMI não seria a minha principal base  
105 para implantar... Que aquilo ali não... E aí a gente começou a desenvolver coisas diretamente  
106 ligadas à nossa organização. Então, a atitude que mudou depois desse “pout purri” de  
107 treinamentos foi que **a gente teria que prover soluções vindas do nosso conhecimento**  
108 **geral**. Isso ia aumentar prazos... Quando você tem um referencial que você é mais seguro...  
109 Na questão da mudança – tem uma coisa de marketing também nessa capacitação -, tem uma  
110 coisa que é assim: **a gente passou a gastar mais tempo na gestão das partes interessadas**.  
111 Então, a gente tinha, às vezes, por uma pressão de prazo - de desenvolver o processo, lançava  
112 o processo, fazia aquela apresentação do processo e, vamos começar a cobrar.

113

114 A gente **começou a perceber que tem que ter todo um trabalho mais longo de mostrar, de**  
115 **feedback, colocar em fase piloto... Nossas novas versões de metodologia estão**  
116 **demorando mais, mas eu começo a perceber que estão sendo mais efetivas**. Mais ou  
117 menos assim...

118

119 **Marcelo:** - Alinham mais expectativas, com isso tem menos retrabalho...

120

121 **Pedro:** - **Adia um pouco o início da cobrança e passa a fazer um mentoring mais forte**.  
122 Nosso portfólio diminuiu aqui no PMO, **nós estamos fazendo menos coisas, mas elas estão**  
123 **criando mais impacto**.

124

125 **Marcelo:** - E com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento em gerenciamento de  
126 projetos?

127

128 **Pedro:** - **Principalmente com o time do PMO** aqui. Essa conversa direta é principalmente  
129 com o PMO. A gente tem sempre reuniões periódicas...

130

131 (Pausa para café e água)

132

133 **Pedro:** - **A gente tem muitas conversas sobre os desafios que o PMO está passando**, que a  
134 organização está sofrendo, direcionamento de governo... **E daí desses papos já tem um**  
135 **hábito entre nós de apontar os treinamentos que precisam ser feitos, dentro do PMO**, e  
136 aí eu entro nesse planejamento e aí eu decido que lugares eu vou estar.

137

138 **Marcelo:** - Ótimo. E quais competências que você percebe como necessárias, aqui na nossa  
139 organização, para os gerentes bem conduzir os seus projetos? Aquelas que lhe vêm à mente.

140

141 **Pedro:** - Tem uma básica, essa super fácil que é **estar habilitado na técnica de gestão**, e aí  
142 estou dizendo: **fazer uma boa EAP, fazer um bom cronograma, fazer um bom plano**. A  
143 gente já investiu muito em capacitação aqui na nossa organização, mas eu sinto que a nossa  
144 média ainda não consegue fazer isso bem. **Ele faz uma EAP, mas não faz a EAP à vezes à**  
145 **altura do desafio**. A gente tem percebido muito também, a **necessidade de desenvolver as**  
146 **soft skills: liderança, comunicação, negociação de conflitos, gestão de partes**  
147 **interessadas...** A nossa organização tem uma marca muito técnica – os seus empregados – a  
148 maioria de exata. Processamento de dados é computação, e é um grupo que tradicionalmente

149 se afasta desse mundo subjetivo, humano e social. **A gente vê essa necessidade, mas é uma**  
150 **capacitação muito mais difícil de você conduzir. Existe um programa já corporativo de**  
151 **desenvolvimento gerencial que endereça muito desses desafios. Nós temos tentado**  
152 **investir mais nesse caminho, de dar feedback pra eles aprimorarem , porque lá já existe**  
153 **um investimento muito grande da empresa, de portais de desenvolvimento, seminários,**  
154 **filmes, etc. do que bolar uma coisa aqui dentro do PMO mesmo.**  
155

156 **Marcelo:** - Específica. Mas, essas assim... Em resumo do que você falou, você está habilitado  
157 – tem o básico de gerenciamento de projetos forte, e essa parte de soft skill como um todo.

158  
159 E o que o escritório faz para alavancar esses dois lados: a parte de técnicas de gerenciamento  
160 de projetos e soft skill?

161  
162 **Pedro:** - Esse é um assunto importante aqui pra gente, inclusive é dos objetivos estratégicos  
163 do nosso ciclo 9/10 e certamente continuará como objetivo em 2011. É assim: **garantir que o**  
164 **gestor de projetos consiga fazer o que ele tem que fazer.** Então a gente abriu várias frentes:  
165 **uma frente bem básica é investir constantemente no processo** porque, quanto mais claro o  
166 processo está mais ele consegue navegar, estudar e fuçar aquilo. Então, **é um público que se**  
167 **auto-desenvolve.** Então, o que é que a gente está colocando? **Muita orientação técnica no**  
168 **processo,** não necessariamente na atividade. **“Preciso entender a necessidade do cliente”.**  
169 **Eu vou lá e amarro uma orientação técnica. “Como desenvolver...”** Baixo aquilo e leio. É  
170 uma linha.

171  
172 Outra linha é **intensificar o mentoring dos escritórios das unidades junto com os gestores.**  
173 A gente tem estimulado isso. Em 2010 não foi muito formal: a gente não estruturou, a gente  
174 estimulou, conversou sobre a importância e para 2011 a gente espera conduzir um projeto  
175 para implantar o mentoring.

176  
177 **Marcelo:** - Sentar junto do gerente e ajudar ele a fazer uma EAP... Esse tipo de coisa/  
178

179 **Pedro:** - Isso.

180  
181 **Marcelo:** - Essa anterior que você falou (só pra esclarecer), sobre orientação técnica é passar  
182 de repente uma apostila, um material?

183  
184 **Pedro:** - Desculpa, é uma linguagem nossa. O processo da gente é estruturado em atividades e  
185 dentro das atividades estão as etapas, e nas etapas se diz o como fazer. Entender as  
186 necessidades do cliente. Vai o cliente, documente ..., só que a gente tem um instrumento que é  
187 quando tem uma atividade que exige um conhecimento a mais, que não cabe a você registrar  
188 como um passo, a gente escreve um documento chamado “orientação técnica” que linka com  
189 aquela atividade. Então, são textos, artigos (...)

190  
191 **Marcelo:** - Perfeito. Então, com essas duas...  
192

193 **Pedro:** - Não. Onde a gente investe mais dinheiro é no **programa de capacitação;** a gente  
194 investe muito em programa de capacitação... nós temos uma universidade corporativa. **O**  
195 **escritório em si não tem verba, mas a gente tem uma porta na universidade corporativa**  
196 **onde a gente combina no início do ano onde a gente vai investir.** Vou te falar o que a gente  
197 fez em 2009: em 2009 a gente lançou **dois cursos em EAD,** um é introdução em gestão de,  
198 inclusive é pra qualquer empregado, outro é curso básico em gerenciamento de projetos, que

199 fala de planejamento, proposição... Ele visa essa parte técnica. E tem esse programa de  
200 desenvolvimento gerencial para soft skills. E a gente tem levado muitos empregados pra  
201 **eventos** para eles verem o que há de novidade. Congresso brasileiro, encontro PMI nos  
202 estados... a gente estimula a participação. Nós já temos **cem certificados PMP**, e esse ano de  
203 2010, nós inscrevemos 140 empregados que 100% deles já foram treinados em preparatória à  
204 certificação e nossa expectativa é de que ao longo de 2011 eles se certifiquem. As últimas  
205 turmas aconteceram agora, no final do ano. A certificação PMP é um instrumento que a gente  
206 usa. Isto é uma coisa importante pra gente... A gente investe muito em capacitação.

207

208 **Marcelo:** - Vocês têm uma tradição nisso. A nossa organização, eu me lembro, hospedava  
209 eventos pra toda comunidade de TI...

210

211 **Pedro:** - Isto é uma coisa da empresa e o escritório pega o embalo junto.

212

213 **Marcelo:** - E o que o escritório poderia fazer a mais pra alavancar as competências?

214

215 **Pedro:** - Coisas que a gente pensa que precisa: **trocar essa abordagem de estímulo ao**  
216 **mentoring por algo estruturado (programa de fato de mentoring)**. Chega um ponto que  
217 não adianta mais você botar os caras em sala de aula; você tem que ir lá e sentar com ele para  
218 cobrir os gaps individualmente. Fazer uma abordagem estruturada. E **a gente tem percebido**  
219 **que os congressos não estão atendendo muito os gestores, eles atendem bem os**  
220 **escritórios, mas os gestores não estão crescendo no congresso. Os congressos têm**  
221 **funcionado mais como uma premiação pelo bom desempenho daquele gestor... Então ele**  
222 **vai pro congresso, ele vê, se informa, acha aquilo interessante, mas você não vê uma**  
223 **mudança (marcante) depois do congresso.**

224

225 Então, talvez a gente tenha que rever isso e fazer mais cursos e oficinas com esse público do  
226 que participação massiva em eventos.

227

228 **Marcelo:** - Interessante... Mas isso se deve (pegando esse ponto que você está falando)... O  
229 que seria interessante para o gerente? Por que hoje ele vai ao congresso – pensando no gerente  
230 de projetos, você chama de gestores – por que não é tão interessante? Seria melhor ele ver  
231 casos, ou coisa assim...?

232

233 **Pedro:** - **O congresso (é uma interpretação completamente pessoal, não é nada**  
234 **estruturado), é um menu de contatos de uma hora.** Você chega ali e, normalmente você  
235 tem uma hora de apresentação... **Normalmente você não tem espaço pra desenvolver**  
236 **aquilo em dúvidas e tentar tirar daquele cara que está administrando como é que eu**  
237 **posso tentar administrar isso na minha vida... O congresso acaba sendo um conjunto de**  
238 **links que você acha que é interessante e que depois você mergulha naquele assunto..**

239

240 Por exemplo, teve um congresso aqui por último que teve uma palestra sobre Gestão Ágil.  
241 *“Legal, gostei. Tem a ver com a nossa organização”*. Daí que a gente precisa começar a fazer  
242 curso. Para **o PMO, que é quem vai direcionando o desenvolvimento da empresa acho**  
243 **que tem funcionado bem, mas o gestor, a gente não vê ele tendo um comportamento**  
244 **diferente porque ele foi a um congresso ou uma palestra sobre soft skill.**

245

246 **Marcelo:** - Existe esse padrão, que é um padrão de desenvolvimento de competências do  
247 próprio PMI, e ele apresenta maneiras, formas de você desenvolver as competências. Dessas  
248 que ele tem aqui: mentoring, coaching, contato entre os pares, exercício de papéis,

249 treinamento em serviço, treinamento interno, EAD, treinamento individual, treinamento de  
250 empresas ligas ao PMI, pós-graduação, conferências... Quais são os que você ocorrendo aqui  
251 na nossa organização?

252

253 **Pedro:** - Que acontecem, não é?

254

255 **Marcelo:** - Que acontecem. **Mentoring acontece?**

256

257 **Pedro:** - **Acontece, mas informal. Coaching eu não vejo aqui Par a par, só se for como**  
258 **tira-dúvidas, mas eu não vejo como tradicional. Rolling play não. On the job sim.**

259

260 **Marcelo:** - EAD você disse que tem...

261

262 **Pedro:** - **EAD com certeza.**

263

264 **Marcelo:** - Treinamento em casa...

265

266 **Pedro:** - Qual a diferença entre on the job e o em casa? Eu estava achando que...

267

268 **Marcelo:** - On the job é quando você senta ao lado... Tem um pouco do que você falou de ele  
269 estar executando e fazer uso das informações do conteúdo do próprio projeto para você ser  
270 treinado. Você fala assim: "*vamos fazer uma EAP, deixe-me te ensinar a fazer uma EAP*". E  
271 aí você usa o próprio instrumento pra...

272

273 **Pedro:** - Pra mim... Bom, eles têm a mesma frequência.

274

275 **Marcelo:** - Têm a mesma frequência.

276

277 **Pedro:** - Eu não diria que a gente faz de forma estruturada.

278

279 **Marcelo:** - Perfeito.

280

281 **Pedro:** - O **in house** faz. **EAD** tem...

282

283 **Marcelo:** - Vocês têm pós-graduação também, (...)

284

285 **Pedro:** - Tem. **Tem um programa anual de pós-graduação.**

286

287 **Marcelo:** - E **conferências.**

288

289 **Pedro:** - Sim.

290

291 **Marcelo:** - E quais desses modos daqui que você listou o escritório oferece? É o próprio  
292 escritório que oferece?

293

294 **Pedro:** - **A gente vai em conjunto com a universidade corporativa, é uma parceria. A**  
295 **gente os estimula nos assuntos que a gente acha que precisa mais e eles providenciam.**  
296 Então, se for encarar nesse sentido de parceria, - qual foi que você anotou mesmo? Porque ai  
297 eu vou te dizendo... EAD, sim.

298

299 **Marcelo:** - EAD, sim.

300

301 **Pedro:** - Eu diria que todos eles... Pós-graduação eu diria que a gente tem participação  
302 mínima. Só homologo no finalzinho a lista de pessoas que estão...

303

304 **Marcelo:** - Os outros são em parceria com a universidade.

305

306 **Pedro:** - Direto. No outro eu sou só homologador.

307

308 **Marcelo:** - E que tipo de desafios você vivencia ao gerenciar um escritório de projetos, no  
309 caso aqui, corporativo.

310

311 **Pedro:** - Vou te dar o mais significativo: **patrocínio**.

312

313 **Marcelo:** - Vivencia todos os dias.

314

315 **Pedro:** - É. Todos os outros eu acho que...

316

317 **Marcelo:** - Conquistar e manter patrocínios?

318

319 **Pedro:** - Sim. O executivo, acho que hoje ele não visualiza todo o potencial do gerenciamento  
320 de projetos... **Sempre tem uma distância da importância que você que exerce uma**  
321 **profissão, da pessoa que não. Mas, eu diria que hoje essa distância prejudica...**

322

323 **Marcelo:** - A distância entre o nível necessário e o existente.

324

325 **Pedro:** - **O que precisa é um patrocínio que de fato mudasse a empresa no que tem que**  
326 **mudar, fazer os projetos certos da forma certa, hoje o gerente não tem todo o apoio que**  
327 **poderia ter.**

328

329 **Marcelo:** - E, me relate o seu atual relacionamento com o gerente de projetos. Um exemplo  
330 positivo e um negativo desse relacionamento...

331

332 **Pedro:** - Vou te dar um negativo. **Hoje o gerente de projeto tem uma crítica muito forte**  
333 **em relação à nossa automação, nosso software de gestão.** Ele realmente é fraco, está  
334 distante do que precisa ser... Muito... Mas, aí é aquela coisa do patrocínio. O gestor não vê a  
335 importância de investir. Eu entendo que esse não é o maior problema, mas para os gestores é  
336 um problema grande e é causa de muita reclamação, de muita insatisfação deles em relação à  
337 gente. E você não passa isso pro gestor; é um desafio e você vai lidando com isso  
338 Eu acho que **essa parte de capacitação e de ter um processo estruturado são um case**  
339 **positivo** para aqueles gestores que querem ser gerentes de projetos. Mesmo, então, aquele  
340 hoje que quer ser gestor encontra um processo bem documentado, publicado, atualizado... Ele  
341 acha isso bom. Um gestor de projetos que queira fazer um curso de gestor de projeto na nossa  
342 organização e não seja atendido eu não conheço esse cara.

343

344 **Marcelo:** - Perfeito. Todos têm oportunidade...

345

346 **Pedro:** - Mas, o jeito do humano e do humano funcionário público, ele é sempre peculiar. Por  
347 mais que tenha muito investimento em coisas boas, o foco dele tende sempre para o que está  
348 faltando. Se você for perguntar ao gestor hoje – o que você acha do PMO - ele vai tocar nesse

349 assunto de TI contigo e não vai falar que ele é super bem capacitado, que a nossa organização  
350 pagou PMP pra ele... Eu acho

351

352 **Marcelo:** - Vocês pagam o PMP pra ele?

353

354 **Pedro:** - Pagamos! O curso e a prova. Então, se você pegar um desses cem PMPs que já  
355 ganharam treinamento para pegar PDUs, porque a gente já tem PMP renovado, eu acho que  
356 ele não vai tocar nesse assunto contigo e vai falar que falta ferramenta.

357

358 **Marcelo:** - **Tem esse ar crítico.**

359

360 **Pedro:** - Tem, mas eu não culpo eles.

361

362 **Marcelo:** - Existe alguma coisa que eu não lhe perguntei sobre os assuntos que nós  
363 conversamos e eu não lhe perguntei?

364

365 **Pedro:** - Não, Marcelo. Tá tranquilo...

366

367 **Marcelo:** - OK. Obrigado.

### 3.2 Entrevista 2 – Francisco (Gerente de EGP Setorial)

1  
2 **Marcelo:** - Francisco, obrigado pela oportunidade. A primeira pergunta é: entendo que você é  
3 preocupado com o seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos. Me fale um pouco  
4 sobre isso.

5  
6 **Francisco:** - No caso da Empresa de TI, eu faço trabalho aqui na Empresa de TI, eu descobri  
7 que toda parte de projetos nosso, ao longo do tempo que eu vivo (eu tenho dez anos de  
8 trabalho), eu descobri que são falhos os projetos. A parte de planejamento muito ruim, a parte  
9 de acompanhamento nem se fala. E isso despertou na minha pessoa a preocupação de me  
10 preparar para descobrir o que necessitaria, que perfil precisaria ter, para que eu pudesse tocar  
11 projetos de uma maneira que, se não fosse ótima, que fosse boa. **Que os projetos tivessem**  
12 **um grau de acerto relativo**, que no caso não teria que ter cem por cento, mas que tivesse  
13 algo em torno de setenta por cento dos projetos.

14  
15 Mas, com isso aí descobri que tinha um estudo, uma parte de gerenciamento de projeto que  
16 me levou a trabalhar nessa área. **Eu comecei desenvolver a parte técnica, primeiro, mas vi**  
17 **que não só a parte técnica daria o arcabouço para você desenvolver o projeto.** Você  
18 precisaria de uma parte teórica, uma parte de você entender como é que funciona essa  
19 estrutura do gerenciamento de projetos. Tem a parte de planejamento, a de levantar os  
20 requisitos, stakeholders, até a parte de você levantar riscos, de você levantar premissas,  
21 restrições, de você fazer o acompanhamento do projeto como um todo, você verificar o  
22 projeto – como um projeto é algo que tem vida – a gente verificar nesse ciclo de vida do  
23 projeto, quando que eu tenho que eu tenho que desenvolver a parte do planejamento. Isso tudo  
24 aqui era falho. Pelo menos eu via essa necessidade de eu me informar para, exatamente suprir  
25 essas falhas. E tentar, agora na parte de gerenciamento de projeto, **isso dentro do escritório**  
26 **de projetos, transferir essa idéia para os outros gerentes de projetos.**

27  
28 **Marcelo:** - E o que motiva ou motivou você a se desenvolver em gerenciamento de projetos?  
29

30 **Francisco:** - Foi exatamente o que eu falei um pouco na outra resposta: **eu descobri que os**  
31 **meus projetos não eram bons.** Primeiro: **eu não conseguia perceber os resultados, se eu**  
32 **tinha ou não tinha alcançado os resultados do projeto.** Essa era uma coisa que, com o  
33 pouco conhecimento que a gente tinha, a gente achava que tinha entendido o resultado. Mas,  
34 resultado pra mim, como técnico, mas para o meu demandante, o meu cliente, eu não tinha  
35 certeza se ele tinha atingido o objetivo que ele queria. E nem para o meu stakeholder, ou seja,  
36 a pessoa que seria, digamos assim, o meu apoiador nesse projeto. E aí eu vi que para isso eu  
37 tinha que me preparar na área de gerenciamento de projeto.

38  
39 **Marcelo:** - Foi o que te motivou a se desenvolver nisso. E me diga, então agora, as formas  
40 como você procura se desenvolver em gerenciamento de projetos.

41  
42 **Francisco:** - E aí eu **tracerei um plano** que foi o seguinte: a minha **meta era tirar certificação**  
43 **PMP.** Pra isso o que foi que eu fiz? Primeiro treinamentos internos, na empresa, sobre  
44 gerenciamento de projetos, todo processo interno sobre gerenciamento de projetos (ele é  
45 baseado no pmbok), é um processo com a cara da Empresa de TI. Fora isso, também fiz  
46 outros treinamentos, participação em **seminários e eventos** fora da Empresa de TI e  
47 pretendo... É como se diz: **“o melhor jeito de você aprender é você ensinar”**, então a gente  
48 está com um plano pra 2011 em que o próprio escritório de projetos passe a dar treinamento  
49 interno (pelo menos na nossa...), estou me preparando também para ser **gestor de ensino à**

50 **distância em gerenciamento de projetos**, exatamente para que o conhecimento seja sempre  
51 renovado.

52

53 **Marcelo:** - Perfeito. Cursos presenciais e à distância.

54

55 **Francisco:** - E à distância.

56

57 **Marcelo:** - E onde você procura informação sobre gerenciamento de projeto?

58

59 Antonio: - A própria Empresa de TI tem internamente um wiki que possui informações sobre  
60 gerenciamento de projetos...

61

62 **Marcelo:** - Ah! Vocês têm um **wiki interno**.

63

64 **Francisco:** - Temos um wiki interno, temos o próprio processo interno de gerenciamento de  
65 projetos, é o PSGP, ele também nos subsidia com informações. Nós temos também acesso no  
66 caso ao chapter do PMIDF, aqui em Brasília. E, fora isso, a gente tem oportunidade de muitos  
67 treinamentos. A Empresa de TI dá essa oportunidade aos funcionários para que a gente  
68 busque treinamentos externos que sejam do interesse da empresa. Por exemplo: eu sou do  
69 escritório de projetos. Treinamento é em projetos? Sem problema.

70

71 **Marcelo:** - E me cite uma determinada competência em gerenciamento de projetos em que  
72 você desenvolveu e teve impacto profissional no seu desempenho.

73

74 **Francisco:** - Eu acho que a parte de **planejamento** melhorou muito. Antes, quando comecei,  
75 a gente se preocupava só com a parte técnica. Isso aí é a pior cabeça para a gente se preocupar  
76 com outros pontos. A gente tinha muitos projetos às vezes que envolvia recursos técnicos,  
77 financeiros e humanos e a gente se esquecia dessa parte. **Só via o problema quando ele já**  
78 **estava estourando e aí você tinha que correr atrás**, o projeto atrasava e às vezes o projeto  
79 era até cancelado exatamente pela falta desse recurso. Isso aí melhorou muito. Eu,  
80 principalmente passei a me preocupar com isso.

81

82 **Marcelo:** - **O planejamento te ensinou a enxergar além da técnica.**

83

84 **Francisco** - Além da técnica.

85

86 **Marcelo:** - **Pra esse outro lado: humano, de relacionamento com áreas, equipes e tudo**  
87 **mais...**

88

89 **Francisco:** - **Passamos a analisar melhor riscos. A gente achava que riscos era algo**  
90 **simples. Uma empresa do porte da EMPRESA DE TI nós temos riscos grandes, riscos**  
91 **políticos, riscos financeiros, etc.** De repente você acha que você que o seu projeto está  
92 alinhado com a diretriz da empresa e a diretriz da empresa é outra. Então, você tem que  
93 analisar essas coisas aí pra **verificar se o seu projeto será fadado ao sucesso ou ao fracasso.**  
94 Nem sempre o que a gente quer pro projeto é o que a empresa quer. **O mal nosso é esse:**  
95 **achar que o meu projeto eu consigo tocá-lo sem o apoio da empresa.** Tem que estar muito  
96 alinhado o seu projeto com a idéia da empresa.

97

98 **Marcelo:** - Então, dentro do que você está me dizendo uma competência importante aí é,  
99 digamos, conseguir o apoio interno, conquistar...



100

101 **Francisco:** - **Começar captar esses pontos que a gente deixava de fazer.** Por exemplo,  
102 **mesmo em nível de superintendente, diretoria, seu projeto tem que ser do interesse deles**  
103 **também.**

104

105 **Marcelo:** - Perfeito. **Seria como conquistar mentes e corações.** Alguma coisa assim, não é?

106

107 E que tipo de atitudes ou comportamentos você mudou na sua vida profissional em função do  
108 desenvolvimento dessa competência? Você disse que começou a planejar e enxergar mais  
109 esse outro lado. No que você se desenvolveu nesse outro lado?

110

111 **Francisco:** - Eu vejo assim: que atitudes comportamentais eu passei a ter... No lado pessoal  
112 meu eu passei a melhorar a parte do meu **planejamento pessoal. Antigamente a coisa era**  
113 **meio de supetão: ia fazendo e via no que dava.** Agora eu já consigo – não estou  
114 conseguindo ainda plenamente porque envolve outros itens familiares aí no meio, a gente tem  
115 que ter o apoio deles também... **Eu já consigo, por exemplo, traçar planos de longo prazo,**  
116 **coisa que antes eu não conseguia.**

117

118 **Marcelo:** - O desenvolvimento da sua carreira...

119

120 **Francisco:** - A carreira, profissionalmente... Por exemplo: eu tenho uma meta que é o ano que  
121 vem tirar certificação PMP e fazer um mestrado ou um doutorado, mas pra isso eu tenho que  
122 esperar a esposa terminar o dela. A gente tem um certo acerto, ela queria que eu já fizesse.  
123 Nós sentamos e traçamos perfeitamente. Eu disse: “se eu for fazer vai ter um certo impacto  
124 financeiro, você ainda não terminou...”. Já te ajuda você planejar. Se fosse antes eu até tocaria  
125 o barco e veria o que é que dava

126

127 **Marcelo:** - Então, você internalizou essa competência pra vida pessoal também.

128

129 **Francisco:** - **Se você não internalizar, se você não vestir isso como algo, como se fosse**  
130 **uma verdade pra você, acho que você não consegue desenvolver essa parte em**  
131 **gerenciamento de projeto.**

132

133 **Marcelo:** - E isso então, ao internalizar e levar para vida pessoal isso te ajudou também aqui  
134 na Empresa de TI?

135

136 **Francisco:** - Sim. Na Empresa de TI hoje eu sou responsável pela parte do escritório de  
137 projetos para o SUPST. Na Empresa de TI a gente normalmente fala assim: **na Empresa de**  
138 **TI quando você tem um perfil que se destaca você normalmente é disputado entre as**  
139 **áreas. Isso profissionalmente é bom, você se sentir valorizado.** Então, a Empresa de TI  
140 carece muito de gestores de projetos com competência. Existem muitos projetos para serem  
141 tocados, mas são poucas as pessoas que vão dar conta de tocá-los. Falta essa parte de vestir  
142 essa camisa de gerenciamento de projetos, a gestão de projetos na vida profissional das  
143 pessoas. Existe muito tocador, profissional técnico, pessoas que podem participar do projeto  
144 com competência, mas pra ele ser gestor daquele projeto, tocar aquele projeto aí faltam  
145 algumas habilidades nos profissionais da Empresa de TI.

146

147 **Marcelo:** - E, com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento em gerenciamento de  
148 projetos?

149

150 **Francisco:** - **Converso muito com o meu colega do escritório de projetos, ele é PMP,**  
151 **trabalhou na iniciativa privada,** empresa... A gente conversa muito sobre as diferenças da  
152 iniciativa privada com a área pública. Como se fosse um benchmarking como é que ocorre lá,  
153 como ocorre aqui. Converso muito com colegas de outros órgãos públicos (alguns estão no  
154 Ministério do Planejamento), conversa muito como é a atuação deles lá... Basicamente com **os**  
155 **colegas PMP de empresa...** A gente, **de vez em quando usa eles pra desabafar!**

156

157 **Marcelo:** - Perfeito. Ah, que ótimo! Com seus pares...

158

159 **Francisco:** - **Às vezes a gente não consegue atingir o objetivo que a gente quer, as coisas**  
160 **continuam patinando, às vezes a gente desabafa pra tentar ver “será que é só comigo que**  
161 **acontece?”**

162

163 **Marcelo:** - E esses momentos de desabafo são muito ricos?

164

165 **Francisco:** - Sim! A gente aprende que é assim: acho que a outra parte com quem você está  
166 trabalhando no projeto, ela tem que comprar a idéia. **Não adianta você querer que a outra**  
167 **parte faça do gerenciamento de projeto sem ela querer. Você tem que conquistar isso**  
168 **pra ela, convencê-la de que isso vai ser bom pra ela, que vai ter ganho pra ela... As**  
169 **pessoas alegam que é muita teoria, muito detalhe pra ser feito e que não vão ter tempo**  
170 **pra isso. Só que a gente tenta passar que tudo isso pra ele, que ele vai ter ganhos no**  
171 **futuro, a empresa vai ter ganhos no futuro. Os riscos deles vão ser minimizados, que ele**  
172 **vai ter os seus projetos com um grau de assertiva maior, que ele vai ter condições de**  
173 **passar o conhecimento dele pra outros projetos, mostrar as dificuldades que ele teve,**  
174 **quais foram as saídas que ele encontrou. Isso é importante.**

175

176 Agora, **nem sempre a gente consegue passar isso pras pessoas porque tem pessoas que**  
177 **são resistentes a isso. E essas pessoas (imagino que toda empresa deve ter), nós já**  
178 **tivemos casos em que a gente não consegue. A pessoa não quer porque não quer...**  
179 Normalmente são pessoas muito antigas, mas tem pessoas novas com a mesma cabeça, mas  
180 essas a gente tem esperança que a gente vai conseguir mudar.

181

182 **Marcelo:** - Perfeito. E, quais as competências que você percebe como necessárias, aqui na  
183 Empresa de TI, para que os gerentes tenham uma boa atuação?

184

185 **Francisco:** - **Primeiro eu acho que ele tem que ter uma maturidade nas disciplinas de**  
186 **gerenciamento de projetos.** Tem que conhecer essas disciplinas. Depois, tem que conseguir  
187 **transformar esse conhecimento em algo de prático,** ou seja, na parte de implementar essas  
188 disciplinas. Ou seja, não adianta eu conhecer sobre gerenciamento de riscos se eu não souber  
189 implementar esse gerenciamento de riscos da maneira correta. **Tem que ser uma pessoa –**  
190 **como você falou -, tem que ouvir muito os pares dele, acho que ele tem que ser aberto às**  
191 **sugestões dos seus gerentes de projetos.** Tem que ser uma pessoa que **tenha capacidade de**  
192 **pesquisar e ter interesse de pesquisar os projetos que a empresa já teve e analisar**  
193 **aquelas lições aprendidas.** Ou seja, de repente o que ele passou deve ser o que a pessoa já  
194 passou lá, as mesmas dificuldades ele vai ver como é que a pessoa achou solução. As pessoas  
195 normalmente têm medo de errar e, às vezes elas querem esconder o erro ou querem  
196 permanecer no erro, e aí eu acho que é o ponto que as pessoas não deveriam errar, **elas**  
197 **deveriam aprender com os erros delas e não deveriam ter medo e saber que as pessoas**  
198 **trocam conhecimento** (adaptado). A troca de conhecimento é muito importante nessa área

199

200 **Marcelo:** - A troca é importante. OK. E o que você, como escritório, faz para alavancar essas  
201 competências? Você falou muito sobre ouvir pares, pesquisar lições aprendidas...

202

203 **Francisco:** - Nós estamos num processo de reformulação no nosso processo de gerenciamento  
204 de projetos do escritório, porque nós tínhamos implantado uma política onde **tínhamos**  
205 **reuniões semanais dos projetos da (...). E exatamente a idéia dessas reuniões era a troca**  
206 **de experiências sobre todos os projetos.**

207

208 **Marcelo:** - Reuniões semanais entre quem?

209

210 **Francisco:** - Entre todos os gerentes de projetos que estamos envolvidos. **Só que alguns**  
211 **gerentes, exatamente esses que são mais resistentes, começaram a exatamente não**  
212 **participar das reuniões e começaram a questionar o processo.** Nós estamos num período,  
213 junto com o nosso superintendente, o nosso apoiador...

214

215 **Marcelo:** - Vocês têm um apoiador?

216

217 **Francisco:** - Nós estamos reformulando o processo, nós submetemos com eles uma pesquisa,  
218 com os gerentes – sobre o que que é isso? Como eles viram em um ano e meio, na parte de  
219 reuniões, vantagens, desvantagens, o que eles gostam e o que não gostaram... Pra captar deles  
220 – porque não adianta tratar só do que está errado. A gente gostaria de saber deles o seguinte: o  
221 que está errado, por que, e como nós poderíamos melhorar. O resultado demonstrou o  
222 seguinte: **muita gente não quer porque não quer. Demonstrou-se que a resistência não**  
223 **era porque tinha um problema, mas porque eles não queriam a reunião.**

224

225 **Marcelo:** - Certo. E por que não queriam?

226

227 **Francisco** - É porque, vamos dizer assim. **As pessoas não gostam de ser acompanhadas.**  
228 **Eu vejo assim: as pessoas com perfil técnico, elas realmente é aquilo que eu falei: você**  
229 **pega um técnico pra fazer gestão de projeto, sem que ele queira realmente fazer aquilo,**  
230 **ele pode até fazer, porque você pediu, mas a partir do momento que você começa a pedir**  
231 **feedback, ver o projeto dele, porque o projeto dele está com atraso, porque ele esqueceu,**  
232 **por exemplo, de levantar as necessidades do projeto logo no início, ele não vê isso com**  
233 **bons olhos. Ele ouve críticas como algo ruim pra ele. Ele não acata aquilo como uma**  
234 **oportunidade de ele crescer.**

235

236 A idéia nossa é a seguinte: é usar as reuniões para troca de experiências e, ao mesmo tempo o  
237 escritório de projetos implantou no ano que está terminando, a parte de formação dos gerentes  
238 de projetos, tanto em gerenciamento de projetos, quanto em processos ágeis, que muitos  
239 sempre retornavam que as reuniões, (o processo é normal de reuniões de gerenciamento de  
240 projetos) são muito cheio de partes. A gente deu pra eles alguns cursos sobre metodologia, pra  
241 tentar (fazer com que) eles fizessem junto com a equipe deles, para tornar a gestão do projeto  
242 deles de forma mais ágil (adaptado). Ou seja, levar aquilo pra dentro do processo de  
243 gerenciamento de projetos. Alguns levaram, fizeram certo, inclusive demonstrou que os  
244 gargalos deles ficaram bem claros. Outros simplesmente fizeram cursos, mas não levaram em  
245 consideração.

246

247 Então, eu vejo o seguinte: hoje nós temos em torno de 50% que atingiram o nosso objetivo,  
248 que foi o de conseguir tornar nossos gerentes de projetos melhores.

249

250 **Marcelo:** - Perfeito.

251

252 **Francisco:** - Os outros 50%, nós temos 2011 pra tentar demovê-los de que realmente é  
253 importante que eles façam gerenciamento de projetos.

254

255 **Marcelo:** - Vocês têm quantos gerentes?

256

257 **Francisco:** - Nós somos... Fortaleza tem um, São Paulo tem um, Rio de Janeiro tem um,  
258 Curitiba tem outro, Belo Horizonte tem outro e aqui são quatro. São nove ao todo. Fora  
259 também... Os gestores de projeto não são gerentes. Nós descobrimos que, normalmente, os  
260 gestores que não são gerentes, tocam melhor os projetos.

261

262 **Marcelo:** - Você chama isso de gestores são responsáveis por...

263

264 **Francisco** - Gestores são os responsáveis pelo projeto, mas não eles não têm cargo gerencial

265

266 **Marcelo:** - Ah! Não têm cargo gerencial. Entendi. Tem a função de gerente de projeto, mas  
267 não tem cargo gerencial.

268

269 **Francisco** - Por que ele toca melhor o projeto? Exatamente porque ele não tem a parte  
270 administrativa por trás dele, ele só tem que se preocupar com o projeto. E os gerentes de  
271 projetos são normalmente os administradores das áreas, eles normalmente têm outras funções  
272 além de gerenciar o projeto (administrativas, técnicas...).

273

274 **Marcelo:** - Eles são gerentes funcionais

275

276 **Francisco** - Funcionais. E eles normalmente são gerentes que atrasam o projeto, não  
277 conseguem acompanhar o projeto como deveriam.

278

279 **Marcelo:** - Interessante isso que você falou nessa pesquisa das reuniões semanais... E você  
280 falou também... Eu gostaria de voltar no ponto: as pessoas não gostam de ser acompanhadas,  
281 quer dizer, aquelas que têm resistência não gostam de ser acompanhadas; agora, você percebe  
282 também gerentes que vêem esse acompanhamento como algo importante...

283

284 **Francisco** - Sim! **Gerente que vê algo importante e, inclusive acata sugestões dos demais**  
285 **gerentes.** Porque, há casos em que ele conseguiu enxergar coisas que outras pessoas  
286 mostraram pra ele – *“acho que está faltando isso no seu projeto, você poderia tocá-lo, você*  
287 *tem problema com essa pessoa, às vezes uma necessidade externa, eu posso te ajudar nisso...*  
288 *“.* **Às vezes ele até consegue arrumar um parceiro para o projeto dele. É legal por causa**  
289 **disso.**

290

291 **Nós já pegamos caso do gerente de projeto em que dois gerentes de projetos, um**  
292 **dependia do outro e eles não sabiam.**

293

294 **Marcelo:** - Ah!... Entendi. Falam-se pouco, compartilham pouco.

295

296 **Francisco:** - **Compartilham pouco. Essa dependência pode gerar um deadlock. São dois**  
297 **projetos, você depende de mim, a gente não se conversa...**

298

299 **Marcelo:** - Você disse que você não conseguiu ainda, ganhar, no sentido de perceber a  
300 contribuição do escritório de projeto e você pretende, agora em 2011, tentar novamente. O  
301 que você pretende fazer?

302

303 **Francisco:** - Existe uma política nossa, que esses projetos, para se tornarem projetos, além de  
304 ter todas as características e definições de projeto, tem que ter alguns quesitos da  
305 superintendência para se ter um projeto. E o superintendente comprou com a gente que o  
306 gerente que quer tocar o projeto, quer propor um projeto, ele vai ter – aí já vai ser um projeto  
307 engessado – ele não vai admitir que o projeto seja tocado, vamos dizer assim, sem um  
308 profissionalismo. Ele vai exigir que tenha uma contrapartida do gerente. *“Você quer o  
309 projeto? Seu projeto precisa de recurso, de verba, de aquisições... Tudo bem. O seu projeto  
310 você vai ter que apresentar, só que pra isso você vai ter que tocar o projeto nos moldes que  
311 a empresa determina”*.

312

313 **Marcelo:** - Com acompanhamento...

314

315 **Francisco - Com acompanhamento do escritório, você vai ter que fornecer o feedback e**  
316 **da forma como o escritório central da empresa está prevendo. Ou seja, vai ter aí uma**  
317 **padronização que vai exigir o uso da mesma ferramenta, das mesmas técnicas.** Então, o  
318 que ele fez? Ele...

319

320 **Marcelo:** - Está dando um reforço aqui de cima...

321

322 **Francisco:** - Acontece o seguinte: ocorria que às vezes o gerente não tocava o projeto, o  
323 superintendente muitas vezes avalizava isso. Falava assim: *“não, vamos manerar, não vamos  
324 apertar, não”*. Com isso, o escritório, de certa forma, perdia credibilidade por conta desses  
325 gerentes, e aí nós fizemos um acordo com ele: pra que aqueles projetos saiam e se tornem  
326 indicadores bons, pra área, a gente precisa que: **1º - que você se comprometa com a gente  
327 em tocar o projeto da maneira como deveria ser. Comprometido? Sim. Então a gente vai  
328 estabelecer que para que o projeto já venha aprovado pra você, já tem que vir  
329 formatado no padrão que a empresa exige; ou seja, não é chegar ali com um rascunho  
330 de projeto. Já tem que vir ali com um projeto todo definido, já com as partes  
331 interessadas definidas, com a EAP básica toda definida, com o orçamento prévio já pelo  
332 menos aprovado... Alguma coisa desse tipo, porque senão, nós chegamos a ter projeto  
333 aqui somente com a definição do objetivo.** E aí o projeto descontinua ao longo do tempo e,  
334 um projeto que era pra seis meses levou um ano e meio. E isso aí é com eles. E, pra essas  
335 pessoas, a idéia (é essa) nós conseguimos ter um apoio desse tipo. Fechamos o cerco sobre  
336 essas pessoas para que a gente consiga que elas comprem a idéia de que o gerenciamento de  
337 projetos é importante. Alguns, vão por adesão, outros não vão ser por adesão, vão ser de certa  
338 forma impostas pra que elas toquem o projeto dessa forma.

339

340 **Marcelo:** - Em resumo, você pra lidar com os mais resistentes, você, de certa forma, vai  
341 recorrer – você tentou influenciar, mas você precisa do apoio do executivo (o superintendente,  
342 no caso), pra impor certas condições

343

344 **Francisco - São os contratos. Vamos fazer contratos com eles.**

345

346 **Marcelo:** - O que o escritório poderia fazer a mais – você falou dessas competências de trocar  
347 experiências – que hoje não faz e que ele poderia fazer a mais?

348

349 **Francisco:** - Nós descobrimos o seguinte: **nós fizemos uma experiência esse ano e é o que**  
350 **nós vamos propor para o ano que vem, exatamente para aqueles gerentes que são um**  
351 **pouco resistentes – é o que você chama de coaching, é o que o escritório vai sentar com o**  
352 **gerente. Nós vamos deslocar membro do escritório pra sentar com esse gerente. A idéia é**  
353 **a seguinte – porque muitos falam “você vão assumir (nosso lugar)...”. Não, o escritório**  
354 **não vai assumir o papel do gerente de projeto. O escritório vai sentar do lado do gerente**  
355 **para ajudá-lo a escrever seu projeto. A idéia é: vamos pegar na mão dele, caminhar com**  
356 **ele um pedaço e depois soltá-lo e deixá-lo caminhar sozinho.**

357

358 Nós tivemos uma experiência com um gerente novo de projetos, ele pediu (foi o primeiro  
359 projeto que ele ia tocar, ele ficou meio na dúvida), ele fez todo projeto dele, fez toda  
360 documentação, fez tudo, depois nos chamou para sentar com ele para avaliar “*ficou bom, não*  
361 *ficou, vocês acham que está legal, o que faltou...*”. O projeto dele teve muita coisa  
362 reformulada, mas ficou um trabalho muito bem feito. Até elogiado pelo superintendente e a  
363 pessoa comprou a idéia! Acho que o interessante é isso.

364

365 **Marcelo:** - Isso vocês pretendem fazer de uma maneira mais intensa? Você percebe valor  
366 nisso? Isso é uma maneira de influenciar. É a maneira?

367

368 **Francisco:** - Eu acho que é uma das maneiras. **Eu acho que esse “a maneira”, uma maneira**  
369 **só não existe, porque as pessoas têm características diferentes. Você dizer assim “eu**  
370 **consigo ter uma maneira que sirva para todo mundo”, não. Você tem pessoas com valores**  
371 **diferentes, idéias diferentes, pessoas com níveis sociais diferentes, idades diferentes. A**  
372 **gente não consegue traçar uma maneira única para cada um deles.**

373

374 **Marcelo:** - Posso entender, então, que precisa então de vários tipos de serviços diferenciados  
375 e cada um pode reagir mais positivamente para um ou pra outro.

376

377 **Francisco - Tem pessoas que basta você estar dando treinamento que ela vai se**  
378 **sobressair, outras não.**

379

380 **Marcelo:** - Outras têm que pegar no tranco. Excelente.

381

382 Esse documento aqui é um padrão do PMI, para o desenvolvimento de competências. Ele  
383 aponta várias maneiras de você desenvolver competências. Ele fala do mentoring (quando  
384 pessoas mais experientes orientam, tipo Antonio Fernando orientando ou você, com sua  
385 experiência, orientando – faz isso, faz aquilo); o coaching (um trabalho realmente de sentar  
386 junto, fazer perguntas, fazer com que a pessoa reflita, acompanhar metas de  
387 desenvolvimento); troca entre pares (você citou isso aqui); o exercício de papéis (simular  
388 papéis – não é muito comum no Brasil, mas está assinalado aqui); treinamento em serviço;  
389 treinamento em grupo, em casa ou interno; ensino à distância; treinamento individual pelo  
390 PMI; pós-graduações; conferências... Quais desses, dessas várias maneiras vocês oferecem  
391 aqui na organização?

392

393 **Francisco - Bem, a gente oferece EAD (treinamento à distância), treinamento interno,**  
394 **oportunidade de treinamento com o PMI, desde que seja na parte de projetos**

395

396 **Marcelo:** - Especificamente o PMP, é isso?

397

398 **Francisco** - Na **formação PMP**. Se você quer se especializar em gerenciamento de projetos,  
399 quer formação, a Empresa de TI te dá todo incentivo. Ele te cobra, mas te dá incentivo. E  
400 agora, essa parte que nós estamos trabalhando, o coaching, mentoring, porque nós já temos  
401 um processo em desenvolvimento, que foi criado, o PSDF, já criou essa forma de trabalho.  
402 Com isso, **criar o processo de gerenciamento de projetos ajudou, já tinha essa cultura.**  
403 Ajudou bastante.

404  
405 Agora, uma coisa que você colocou aqui, interessante, é essa parte de **conferências**. Pra quem  
406 lida com escritório de projetos e gerente de projetos, e tem uma certa experiência em  
407 conferências externas, você começa a ver a visão de outras empresas, de outros líderes de  
408 projetos... Você acha que só você tem problemas, normalmente você acha que o escritório de  
409 projetos da Vale do Rio Doce é perfeito, que o escritório de projetos da Petrobrás é excelente,  
410 que todo mundo lá é PMI e não tem problema. Na conferência externa o gerente do escritório  
411 de projetos da Vale do Rio Doce trouxe os seus problemas... Só muda o local e a empresa. Os  
412 problemas são comuns. Eu achei que o problema era comigo e vi que o problema não é só  
413 comigo...

414  
415 **Marcelo**: - E nas conferências você vê o depoimento de outras pessoas e também,  
416 eventualmente em visitas você vê isso como uma...

417  
418 **Francisco** - **Nas conferências as pessoas passam as experiências delas...** Nessa conferência  
419 mesmo com o cara da Vale do Rio Doce ele me falou que o cargo de maior substituição na  
420 Vale do Rio Doce não é o de engenheiro, mas o de gerente de projetos. O gerente de projetos  
421 na Vale do Rio Doce é o cargo mais substituído, isso porque se o projeto não deu certo,  
422 acabou! Corta o gerente de projetos. Os gerentes de projetos lá são muito pressionados e  
423 normalmente as pessoas querem ser gerente de projetos, mas depois descobrem que o  
424 problema é muito maior do que eles imaginavam. **É árduo o trabalho do gerente de**  
425 **projeto! Você lidar com pessoas, empresas diferentes, conflitos internos, externos... É**  
426 **muito difícil!**

427  
428 **Marcelo**: - E, me diga uma coisa: quais desses modos aqui vocês oferecem? Quando você  
429 estava respondendo você estava dizendo o que você oferecia: a EAD são esses mesmos aqui?

430  
431 **Francisco** - A EAD não é o escritório de projetos que oferece, é a Empresa de TI. O escritório  
432 oferece **treinamento presencial e o coaching**. Nós fazemos a reunião que seria o “peer to  
433 peer”, seria a **troca de experiências**. É uma prática que a gente vai voltar porque reclamaram  
434 sobre ela, mas não justificaram. Se houvesse uma justificativa plausível para que ela não  
435 ocorresse a gente até iria rever, mas não teve.

436  
437 **Marcelo**: - E para aqueles que participaram, gostaram. E como é uma coisa boa, você  
438 pretende retomar. Legal!

439  
440 E que tipo de desafios você vivencia ao gerenciar o escritório de projetos?

441  
442 **Francisco** - Os desafios maiores são **com as pessoas. Desafio maior é com as vaidades...**

443  
444 **Marcelo**: - Com os gerentes?

445  
446 **Francisco**: - Com os gerentes. Com a vaidade das pessoas, hierarquia – as pessoas têm medo  
447 de perder essa... que o escritório de projetos...( ). A estrutura aqui não é estrutura por

448 projetos, então o escritório de projetos não tem gerenciamento sobre a equipe de projetos.  
449 Então, **às vezes, essa interface entre o escritório de projetos e a equipe de projetos, gera**  
450 **um pouco de ciúmes.** As pessoas às vezes acham que está ocorrendo ingerência nossa em  
451 cima da equipe. Esse é o maior problema que eu vejo.

452

453 **Marcelo:** - Esse é o maior desafio?

454

455 **Francisco:** - Esse é o maior desafio.

456

457 **Marcelo:** - **Demonstrar valor para o gerente de projeto que apresenta essas vaidades,**  
458 **preocupação com a posição hierárquica, resistência a sugestões e recomendações...**

459

460 **Francisco:** - Essa é a parte mais complicada. O restante, a parte técnica, isso é tranquilo.

461

462 **Marcelo:** - E me relate o seu atual relacionamento com os gerentes de projetos – você já  
463 estava falando um pouco disso... Pontos positivos e negativos.

464

465 **Francisco:** - **Tem pessoas aqui que a gente tem só o que somar.** Tem o Antonio Eduardo  
466 que tem uma cultura de projetos muito boa. **Tem outras pessoas, outros gerentes que são**  
467 **críticos, mas que também ajudam muito na parte de gerenciamento de projeto, ou seja,**  
468 **eles não nadam contra a maré.** Eles são críticos, mas ajudam para que o processo de  
469 acompanhamento funcione. E tem aquelas pessoas que simplesmente tocam o projeto como se  
470 tivesse... Faz o mínimo necessário. Eles perguntam pra você: *“o que é preciso entregar?”* –  
471 Precisa entregar uma EAP. Ele vai entregar a EAP, mas é uma EAP de baixa qualidade.  
472 Quando você questiona, ele responde: *“Mas você falou que tinha que entregar uma EAP. Tai*  
473 *o trabalho.”*

474

475 Como nós estamos nesse primeiro ano avaliando o processo em si, nós não estamos ainda,  
476 questionando a qualidade. A gente espera num segundo momento – mas aí a gente vai ter que  
477 (esperar) que esse processo esteja mais sedimentado para começar a avaliar a qualidade do  
478 trabalho nos projetos que os gerentes estão fazendo. A gente começa a dar uns toques: no que  
479 eles podem melhorar em alguma coisa, tenta alertá-los para que não ocorra mais... Mas, a  
480 gente vê que alguns fazem, mas fazem o trivial básico, a qualidade não está boa e faz por  
481 obrigação mesmo.

482

483 Por isso eu falei anteriormente que a gente espera que, com o apoio agora do superintendente,  
484 que a gente tente mudar isso aí. Nós estamos tentando atrelar essa mudança com indicadores  
485 que vão gerar ganhos pessoais. Que com esses indicadores a pessoa vai ter que almejar  
486 melhorar esse indicador como gerente de projeto.

487

488 **Marcelo:** - Isso seria o quê? O próprio índice de desempenho no projeto...

489

490 **Francisco:** - Índice de desempenho no projeto. A idéia é a seguinte: todo gerente da Empresa  
491 de TI tem uma gratificação fixa, assim como os funcionários. **Fixa entre aspas: pode ser**  
492 **variável. E essa variação vai estar atrelada a esses indicadores. Assim, do mesmo jeito**  
493 **que você vai poder ganhar, você pode não ganhar.** Você vai continuar ganhando a sua  
494 gratificação como gerente, mas aquele “plus” a mais pelo seu bom desempenho no projeto  
495 poderá ganhar ou não. A idéia é que a gente vai começar a trabalhar isso aí para pessoa tentar  
496 fazer o seu trabalho bem feito e deve ser premiado por isso. Então, **a fórmula, é de**  
497 **recompensa.**



498  
499 Estamos estudando isso daí, não está implantado porque com certeza a gente vai mexer no  
500 brio das pessoas e é preciso tomar muito cuidado com essa implantação para que o tiro não  
501 saia pela culatra.

502  
503 **Marcelo:** - Francisco, me diga uma coisa: tem algo que eu não lhe perguntei e você gostaria  
504 de dizer sobre esse assunto ou que nos deixamos de comentar?

505  
506 **Francisco:** - Só a **questão do alinhamento ao nível empresarial**. Gerenciamento de projetos  
507 a nível de EMPRESA DE TI. Não adianta que o meu gerente de projeto – meu não, nosso  
508 colega, gerente de projeto toque um projeto aqui, sendo que ele não sente o interesse da  
509 diretoria. Mas, não adianta também, que a diretoria fale pra ele tocar um projeto que seja do  
510 interesse dela se não houver um apoio da diretoria, de comprar a idéia que seja tocada na  
511 forma de projeto.

512  
513 Por que eu falo isso? Nós temos às vezes, vários projetos de cunho corporativo, que são de  
514 interesse da empresa, que têm todo apoio da diretoria, mas que não tocados como deveriam  
515 ser. Temos projetos aí que, a hora que você precisa envolver várias áreas, uma determinada  
516 área acha que não tem que contribuir para aquele projeto e não tem um peso em cima para que  
517 force a contribuição dela.

518  
519 Então, do mesmo jeito que a nossa área tem que aprender a trabalhar, a empresa tem que  
520 ainda aprender a trabalhar com a parte de projetos. A Empresa de TI, eu acho que não  
521 aprendeu ainda, nesses cinco anos que deve ter mais ou menos esse processo de  
522 gerenciamento de projeto, oficialmente na empresa... Na minha visão pessoal nós ainda não  
523 conseguimos trabalhar com projetos como deveria ser. Acho que falta autoridade na Empresa  
524 de TI.

525  
526 **Marcelo:** - Perfeito. Obrigado a você pela entrevista.

### 3.3 Entrevista 3 – Jacimar (Gerente de EGP Setorial)

1  
2 **Marcelo** :- Obrigado, Jacimar. A primeira pergunta é uma pergunta mais aberta: entendo que  
3 você é preocupado com o seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos. Me fale um  
4 pouco sobre isso.

5  
6 **Jacimar**: - Para exercer uma atividade, uma função com competência a primeira vez  
7 pessoalmente preso por isso, porque senão eu ter um problema sério que é a disfunção. **Eu**  
8 **tento sempre estar em formação contínua naquilo que escolhi**, naquela atividade que  
9 escolhi para exercer na empresa. Nos últimos três anos me voltei muito mais para aplicação e  
10 agora vou retornar meu investimento pra (...) continuar no assunto.

11  
12 **Marcelo**: - Você se voltou mais para a prática e agora vai ter um outro ciclo de  
13 desenvolvimento.

14  
15 **Jacimar**: - Voltei, sei as dificuldades, sei a minha proficiência no assunto, onde eu tenho que  
16 investir mais...

17  
18 **Marcelo**: - Ótimo. E o que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos?

19  
20 **Jacimar**: - **Com o passar dos anos, a carreira, a profissão, os seus gostos, você começa a**  
21 **analisar as possibilidades de carreira na organização, as oportunidades e também a**  
22 **mudança... A tecnologia é a área que talvez mais gere disfunção no mais curto espaço de**  
23 **tempo no mundo e isso acontece muito. Comigo aconteceu: comecei a me sentir já**  
24 **perdendo a corrida para me manter atualizado**; aquele assunto já não me interessava não  
25 tanto mais e aí achei a oportunidade de mudar de competência dentro da organização. Uma  
26 que fosse mais...

27  
28 **Marcelo**: - Mais perene.

29  
30 **Jacimar**: - **Mais do que perene, eu acho. A palavra é mais “essencial” acho que é a**  
31 **palavra mais legal porque eu posso usar isso em qualquer ramo da minha vida, dentro e**  
32 **fora da organização.**

33  
34 A tecnologia gera uma certa frustração nesse sentido de não se ter uma abstração do mundo  
35 real e de não ter a solução de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) e de não ter  
36 como fugir disso. Aí descobri que tenho sim, tenho como ter algo mais essencial que é a  
37 gestão de projetos e com área meio como recursos humanos, algo que não seja finalístico. Eu  
38 gosto de operação, eu gosto da agitação da operação. Pra continuar na operação ainda vendo  
39 tecnologia e tendo tudo isso de mais essencial, e projetos e processos, que é outra também...  
40 Todas as três...

41  
42 **Marcelo**: - Estratégia...

43  
44 **Jacimar**: - **Estratégias, projetos e processos. Elas são do tipo essencial: posso usar em**  
45 **qualquer ramo de atividade da vida.**

46  
47 **Marcelo**: - Então é algo que você sente... **Isso te motiva a se desenvolver porque você vê**  
48 **utilidade em qualquer momento, em qualquer área... Esse é o sentido.**

49

50 **Jacimar: - Exatamente.**

51

52 **Marcelo: -** Perfeito. Ótimo. Legal. E me diga agora, em detalhes, como é que você se  
53 desenvolve? As diferentes formas com que você tem, ao longo de sua carreira, se  
54 desenvolvido.

55

56 **Jacimar: -** Eu sou **bastante autodidata**. Uma vez sendo aquilo que me interessa, **é prazer**  
57 **pra mim o aprendizado (se você se interessa pelo assunto)**. Esse é sempre o meu primeiro  
58 contato com a coisa: **se aquilo me encanta de certa forma eu uso os meios e caminhos**  
59 **oficiais, certificações, o conhecimento mais acadêmico, não só a certificação, mas uma**  
60 **pós-graduação, uma coisa mais profunda...**

61

62 **Marcelo: -** Então você vê, por exemplo, a certificação e a pós-graduação como meios mais  
63 profundos de você se desenvolver...

64

65 **Jacimar: - A certificação é um cheque do quanto eu consegui vir a ser profundo. É só um**  
66 **cheque a certificação**. Obviamente nós usamos aquilo, inclusive, no cartão de visitas. **É um**  
67 **reconhecimento oficial**. Mas pra mim, no caso, funciona mais como um cheque.

68

69 **Marcelo: -** É um ponto de verificação se você realmente tem a qualificação básica ou  
70 necessária...

71

72 **Jacimar: -** Acho que a qualificação, pra mim, naquela coisa do essencial, é muito assim: essa  
73 aptidão que eu acho que tenho, ela tem qualidade.

74

75 **Marcelo: -** É a validação, então...

76

77 **Jacimar: - Validação da aptidão.**

78

79 **Marcelo: -** Validação da aptidão. Da escolha. Perfeito. Ótimo.

80

81 E, onde você procura informação sobre desenvolvimento em gerenciamento de projetos?

82

83 **Jacimar: - O primeiro caminho é o órgão que regula ou que orienta isso, aquele que é**  
84 **mais oficial ou mais perene ou de mais nome e dentro da minha organização**. Pra checar  
85 esse alinhamento. No caso o **PMI**.

86

87 **Marcelo: -** O PMI, e o escritório corporativo?

88

89 **Jacimar: - A política de gestão de projetos** como eu falei. De repente eu posso ter outras  
90 coisas acontecendo que o pessoal de projetos... No meu caso, que é estratégia, processo, eu  
91 dou um check geral: cada projeto eu começo lá, no setor de projetos, mas as lições aprendidas  
92 de outros projetos...

93

94 **Marcelo: - Lições aprendidas então é uma fonte...**

95

96 **Jacimar: - É uma fonte de conversa com outros escritórios locais...** Porque é ele que  
97 pratica, porque a nossa central não gerencia projetos – até gerencia – mas não na natureza do  
98 que nós fazemos aqui.

99

100 **Marcelo:** - Vocês são mais operacionais.

101

102 **Jacimar:** - Mais operacionais. São projetos de gestão e suporte

103

104 **Marcelo:** - Gestão e suporte. Entendi. Você falou que você vai atrás dos seus aprendizes e  
105 você conversa com outros escritórios também.

106

107 **Jacimar:** - **Os nossos locais, vou a eventos... Leio uma ou outra revista, um ou outro site**  
108 **ou blog... Mas, não sou seguidor de nada, só sou seguidor do PMI e do escritório central.**  
109 E navego por esse mundo de informações. Tem bastante.

110

111 **Marcelo:** - Perfeito. E me diga uma determinada competência, em gerenciamento de projetos,  
112 que você desenvolveu ao longo da sua carreira nesses cinco anos e que teve impacto positivo  
113 no seu desempenho profissional

114

115 **Jacimar:** - **Escopo.**

116

117 **Marcelo:** - Gerenciamento de escopo? Escopo foi uma coisa importante. Ela te deu o quê?

118

119 **Jacimar:** - **Escopo, ele casa com a dificuldade que nós temos em tecnologia,** de definir o  
120 escopo da aplicação. Só fazendo tecnologia, desenvolvendo, **fazendo gerência de requisitos**  
121 **eu tinha uma dificuldade danada de fechar em comum acordo com o cliente, o escopo**  
122 **daquilo. Quando eu passei pra projetos eu entendi que eu conseguia conversar melhor**  
123 **com ele.** Mas não foi suficiente ainda, mesmo na gestão de projetos. Aí vieram processos. O  
124 processo hoje me deu mais plena condição do que eu tinha com escopo. Eu consegui  
125 diagramar o processo dele. Eu valido o processo primeiro, eu valido o escopo do projeto, ele  
126 valida o escopo do processo e o escopo da tecnologia. Faltava, para amarrar tudo isso, mais  
127 um escopo, que é o estratégico. Será que isso tudo que eu fiz é o que eles queriam que eu  
128 fizesse? Isso tudo não está dissociado pra mim.

129

130 **Marcelo:** - Perfeito. E isso te ajudou no desempenho profissional porque você viu uma  
131 necessidade aqui na Empresa de TI de você ter uma clareza sobre isso. E essa clareza que  
132 você conseguiu ajuda aqui a organização...

133

134 **Jacimar:** - **A natureza do nosso trabalho e o nosso cenário, no nosso contexto, mistura**  
135 **Estado e governo. Então, nós temos dificuldade na hora de estabilizar um escopo, de**  
136 **conhecer...** Não existe mesmo... Mas, entender escopo, gerenciar essa mudança é  
137 fundamental nesse cenário de trabalho. Pelo menos de quatro em quatro anos eu tenho uma  
138 grande mudança. Eu tenho que saber fazer isso.

139

140 **Marcelo:** - Ótimo, excelente! E o que esse domínio, esse conforto que hoje você tem em  
141 gerenciamento de projetos, mais especificamente em gerenciamento de escopo, que tipo de  
142 atitude ou comportamento você mudou na sua vida profissional em função desse domínio,  
143 desse conforto que você adquiriu? Você se sentiu mais seguro, por exemplo, ao trabalhar com  
144 clientes... No que isso te ajudou?

145

146 **Jacimar:** - Acho que são duas palavras: **acho que é domínio (daquilo que se está fazendo) e**  
147 **o conforto pós-domínio. Conforto é: eu sei quanto que eu progredi e se estou me**  
148 **satisfazendo (bem) com aquilo que foi programado.**

149

150 **Marcelo:** - Certo. Ter uma melhor percepção desse desenvolvimento. Do que progrediu. E  
151 com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento?

152

153 **Jacimar:** - Primeiramente com o **meu superintendente**.

154

155 **Marcelo:** - Com seu chefe. Você é ligado diretamente com o superintendente.

156

157 **Jacimar:** - Diretamente com ele, sou seu substituto.

158

159 **Marcelo:** - O seu substituto.

160

161 **Jacimar:** - Isso é importante também, isso evidencia um bom alinhamento. Então, primeiro  
162 com ele. Por quê? Porque muitas coisas que eu faço têm que adaptar. Não é um processo do  
163 processo, não é um processo estratégico, processo do processo ou do projeto. Às vezes vai  
164 passando os processos e atendendo a demanda.

165

166 Então, a primeira conversa é com ele; às vezes você faz um baita de um investimento, fica  
167 processual demais, é burocrático demais, e o cenário não permite. Nosso cenário não permite  
168 aquilo e a nossa cultura também não é favorável a by the book. *“Dá um jeito”*. Dentro dessa  
169 cultura de *“dá-se um jeito”* a gente dá um jeito estruturado. Então, eu tenho que fazer  
170 escolhas e ainda tenho que conversar com eles e assim informação... *“Tá aqui ó!”* eu não sou  
171 o chefe do processo porque eu sei o que é a cultura nossa. Então, eu tento tirar o máximo da  
172 cultura e daquilo que beneficia que o processo nos traz. Então, eu converso com ele sobre a  
173 formação, tem que ser com ele, depois com o escritório central. \*

174

175 **Marcelo:** - Por quê?

176

177 **Jacimar:** - Porque ele me checa minha aderência ao uso do processo. Tem que ter um  
178 equilíbrio aí. Tento também sugerir melhorias corporativas justamente por causa da cultura  
179 que se tem. É muito mais fácil dirigir por resultados. Dirijo por resultados. Cada processo (...).  
180 Dirijo por resultados. Se ele for tentar ser maleável no processo (se o processo permitir), se  
181 ele é maleável, ele percebe na hora se foi uma boa escolha ou não. Então ele começa a ver que  
182 quem se adequa tem dificuldade de adaptação, de adaptabilidade.\* Então, como fazer isso? É  
183 difícil! Estou tentando descobrir. É a pergunta da minha vida!

184

185

186

187 Mas, os três processos da minha área trabalham com essas questões: como manter a alta  
188 adaptação, que é a mudança dele, com a necessidade de aderência ao processo?

189

190 **Marcelo:** - O processo precisa ter algum rito, uma permanência, uma continuidade e ao  
191 mesmo tempo você tem ajustes que você precisa fazer. Enquanto isso, se manter... Uma coisa  
192 aparenta ser contraditória com a outra: mudança a ser feita e... É nesse sentido?

193

194 **Jacimar:** - Tem que permitir que aquela pessoa, com aquela cultura, não se sinta enquadrada.  
195 Ele não é desse tipo, ele não gosta desse tipo. Ele vai ser um crítico, ele vai ser contra o  
196 sistema. Essa é a nossa natureza. **Então, eu tenho que dirigir o resultado a ele, porque ele  
197 não pode negar isso. Ele tem que pensar “poxa, eu fiz um jeitinho melhor”. Eu tenho que  
198 observar esse jeitinho melhor, sugerir aquela melhoria para permitir aquele jeitinho.  
199 Não penalizar. O processo, às vezes, penaliza o cara que é criativo e inventivo. A gente**

200 **não pode, na nossa cultura não pode. É difícil. É uma incógnita. Se você pegar todos os**  
201 **nossos processos, aquele calhamaço de atividades e artefatos eu fico revoltado porque eu**  
202 **sei que isso vai gerar conflito.** Como eu trabalhei com qualidade, escrevia procedimentos, o  
203 plano de qualidade da empresa, os procedimentos, eu sei, eu conheço isto.

204

205 **Marcelo:** - Entendi. E quais as competências que você percebe, como necessárias, aqui na  
206 Empresa de TI, para o gerente, no caso os gestores, para bem conduzirem os seus projetos? O  
207 que lhe vêm à mente.

208

209 **Jacimar:** - É importante contextualizar: a nossa área é área de relacionamento com cliente,  
210 negócio. Em negócio, ela é uma unidade estanque, ela não desenvolve, tem outra unidade que  
211 desenvolve. Eu faço negócio. **Pra fazer negócio eu preciso de cinco perfis nessa unidade,**  
212 **que nós não temos: temos analista, cientista, engenheiro que viram outros papéis**  
213 **(desastrosos às vezes), porque tudo ele quer resolver com tecnologia... Do que nós**  
214 **precisamos aqui? De gestor de negócios (que saiba fazer um contrato), o analista de**  
215 **negócios (o que é necessário para o cliente), o analista de processo (como aquilo**  
216 **acontece), o analista de informação (business, inteligência), e preciso do analista de**  
217 **sistema para desenhar a solução. E, pra conduzir esse pessoal todo, o gestor de projetos.**  
218 **Pra resultados.**

219

220 **Marcelo:** - Perfeito. E, para o gestor de projetos conduzir isso tudo, quais são as  
221 competências necessárias?

222

223 **Jacimar:** - Ele precisa navegar nessas áreas de conhecimento aqui que é contrato (gestão  
224 de negócio), análise de negócio (modelagem, viabilidade de negócios), análise de processo  
225 (modelagem de processo – não a modelagem do negócio em si, mas diagramação, esse  
226 tipo de coisa), análise de informação (BI Business Intelligence) e sistema, obviamente.

227

228 **Marcelo:** - Então, uma competência básica que você falou é o conhecimento dele, navegar  
229 nas áreas é ter esse conhecimento, mas o que mais ele precisa ter? Não é só conhecimento...

230

231 **Jacimar:** - **Aí é a questão humana.** Obviamente que são as competências de gerenciar  
232 recursos humanos, **toda aquela árvore de conhecimento para trabalhar com pessoas**  
233 **obviamente.**

234

235 **Marcelo:** - Todo aquele conjunto que às vezes é chamado de soft skill... É o que você está se  
236 referindo. Perfeito.

237

238 **Jacimar:** - **Obviamente que o conhecimento em todas as nove áreas de negócio é óbvio...**

239

240 **Marcelo:** - Conhecimento em projetos é necessário sempre em gerenciamento de projetos.

241

242 E o que o escritório aqui faz, para alavancar essas competências do gestor de projetos? **Você**  
243 **citou três: conhecer as outras áreas de conhecimento inerentes ao negócio, a parte de**  
244 **soft skill e conhecimentos técnicos em gerenciamento de projetos.**

245

246 **Jacimar:** - Competências do escritório ou dos gestores?

247

248 **Marcelo:** - Não. A dos gestores. O que o escritório, como é que ele ajuda os gerentes a  
249 desenvolverem essas competências?

250

251 **Jacimar:** - A primeira coisa é **inscrevê-los nos programas de formação... São**  
252 **corporativos. Precisamos de PMPs aqui.** É a primeira coisa. Sendo PMP já traz tudo  
253 embutido do que é ser PMP.

254

255 **Marcelo:** - A ênfase na certificação em PMP é algo importante porque ela agrega esses  
256 conhecimentos como um todo.

257

258 **Jacimar:** - O outro é o nosso processo de negócio que é o PMN. As coordenações instituíram  
259 o processo que é como a Empresa de TI trabalha para negócios. Então, ele tem lá várias  
260 competências além das que eu citei aí: contratos... Ele tem que saber usar o processo de  
261 trabalho da Empresa de TI. Então, a segunda é o processo de negócio da Empresa de TI

262

263 **Marcelo:** - Dominar o processo de negócio da Empresa de TI. Então, vocês ajudam passando  
264 esse processo, orientando os processos de negócios da Empresa de TI?...

265

266 **Jacimar:** - Isso. **Nossos responsáveis pelo processo. Responsáveis por projeto, processo e**  
267 **estratégico. Esses três.** A parte de processo nosso mantém e atualiza, o pessoal participa do  
268 grupo de discussão do PMN, que é o processo que nós usamos no dia a dia para fazer com  
269 cliente. Mas também eu o ajudo na aplicação de BPM nos projetos de tecnologia, ao ponto de  
270 nós termos no escritório um dia de como abordar isso. Um dia que procura as melhores  
271 práticas para a empresa de como ele entende o contexto da organização em que ele trabalha,  
272 quais são os processos e quais as soluções, as formas de fazer solução pra ele.

273

274 **Marcelo:** - E o que o escritório poderia fazer a mais, que não faz e poderia eventualmente  
275 fazer, para alavancar essas competências, no campo do ideal?

276

277 **Jacimar:** - Uma parte difícil que eu acho que é o **workshop interno...** De resultados... É  
278 difícil fazer...

279

280 **Marcelo:** - Promover workshops em que sentido...?

281

282 **Jacimar:** - **De boas práticas, resultados...**

283

284 **Marcelo:** - Troca de experiências... É nesse sentido?

285

286 **Jacimar:** - É. Eu acho que é a parte mais complicada de fazer devido à correria que é, da falta  
287 de recurso, o tamanho da demanda...

288

289 **Marcelo:** - Agenda...

290

291 **Jacimar:** - É complicado! Essa parte é complicada. Então, a gente acaba tratando um ou dois  
292 quando tem sorte e **vamos trocando as experiências**, mas é bom... Porque, quando **você ouve**  
293 **um todo - às vezes você abafa um problema porque você acha que está resolvido -, mas**  
294 **quando todos eles colocam em coro você enxerga melhor onde você poderia melhorar.**

295

296 **Marcelo:** - Certo. Esses workshops poderiam trocar experiências onde ali todos teriam uma  
297 percepção comum do que está pegando, das coisas a serem tratadas. Geraria uma consciência  
298 mais coletiva...

299

300 **Jacimar:** - **Individualmente, mesmo sem querer, sem perceber, a gente pode abafar,**  
301 **resolver uma questão pra ele, a mesma questão dez vezes sem perceber que aquilo ainda**  
302 **não está legal pra ele. Quando o grupo... A opinião fortalece um grupo. É importante ver**  
303 **o grupo colocando mais perspectiva.**

304

305 **OBS:** *Há um ruído na gravação que parece ser uma interrupção. A seqüência vem com uma*  
306 *fala que parece ser de alguma outra pergunta.*

307

308 **Marcelo:** - Premiar também... Interessante.

309

310 **Jacimar:** - **Trabalhar com esse tipo de projeto não dá para não premiar** porque ele tem  
311 uma agenda diferente do que se tivesse atendendo a uma demanda comum. É levado a  
312 situações que...

313

314 **Marcelo:** - Entendo. E vocês sentam junto com o gerente, fazendo um trabalho de orientação,  
315 de sentar do lado e fazer junto?

316

317 **Jacimar:** - **As três formas de atuação do escritório são: controle, suporte e coordenação**  
318 **de alguns projetos. Eu também coordeno alguns projetos, se necessário. Se há**  
319 **necessidade de fazer junto com o superintendente, então eu vou pra campo e carrego**  
320 **alguém comigo que vai conduzir quando isso se estabilizar.**

321

322 **Marcelo:** - Então, essa coordenação é uma espécie de recuperação do projeto? Alguma coisa  
323 assim? Ou é mais no iniciar...?

324

325 **Jacimar:** - Normalmente é **pra recuperar ou pra iniciar**. Mas, é quase sempre no início, a  
326 recuperação dá pra trabalhar mais facilmente.

327

328 **Marcelo:** - Perfeito. A coordenação ficou claro pra mim, iniciação ou recuperação. O  
329 controle: como é que vocês fazem esse controle?

330

331 **Jacimar:** - Existe um **painel mínimo corporativo. A aderência ao uso do processo, se os**  
332 **resultados...**

333

334 **Marcelo:** - Painel de controle.

335

336 **Jacimar:** - Isso é o da corporação. O outro é interno nosso. Eu tenho um contrato, o meu  
337 contrato ele é anual, de novembro a outubro do próximo ano. Quando nós trabalhamos o  
338 contrato, nós esperamos realizar aquele contrato na parte de desenvolvimento de software (...),  
339 nós colocamos mil pontos a serem executados no ano. Eu tenho que chegar ao final desse  
340 contrato satisfeito com aquilo que nós programamos. Então nós fazemos alguns controles do  
341 tipo assim: periodicamente o quanto que eu já realizei do contrato com os projetos.

342

343 **Marcelo:** - O contrato que você está dizendo é uma espécie de acordo de nível de serviço que  
344 você faz...

345

346 **Jacimar:** - É o contrato que o Ministério faz com a gente.

347

348 **Marcelo:** - Ah! Entendi. Você está falando do contrato da Empresa de TI com o ministério.

349



350 **Jacimar:** - São cinco grandes grupos: manter o que está em produção; fazer manutenção  
351 corretivas e preventivas que está em produção; desenvolver novos módulos e novos sistemas  
352 pra eles; dar consultoria pra eles e suporte em vários níveis. São esses cinco grupos. Nós  
353 atuamos no desenvolvimento de softwares, nesses projetos. Os demais, o próprio coordenador  
354 toca. Aqueles que são um grande esforço multidisciplinar e tem a ver com aspectos legais, (...)   
355 de cliente, que são projetos estratégicos, esses são os que nós procuramos olhar para eles para  
356 estar indo bem e estão consumindo aquilo que foi programado no contrato.

357

358 **Marcelo:** - Perfeito. Está ótimo. E em termos de suporte, o que é que vocês fazem?

359

360 **Jacimar:** - **Suporte de usar o processo. Tem dúvidas em como fazer uma EAP... Um**  
361 **cronograma... Ele quer organizar uma reunião, como é que ele poderia liderar... Ele tem**  
362 **um problema específico em uma das áreas de conhecimento do projeto...**

363

364 **Marcelo:** - E quando ele um problema nessa área de soft skill (comunicação de negociação),  
365 que tipo de ajuda vocês dão?

366

367 **Jacimar:** - Toda parte que tem a ver com a questão de contrato (valores, prazos...), que tem a  
368 ver com a estrutura da Empresa de TI atendimento, o setor não entra, quem entra é o  
369 coordenador. Então, suporte pra ele. O suporte que a gente dá é assim: no segundo nível. O  
370 coordenador dá o primeiro suporte pra ele (é o papel do coordenador), não tenho um anexo no  
371 contrato. Aí ele precisa de apoio: aparece a área processo, projetos... Aí o escritório vai lá e  
372 faz as (...).

373

374 **Marcelo:** - Essa pergunta agora, a próxima, tem a ver com esse manual aqui: é um guia do  
375 PMI que fala sobre o desenvolvimento de competências: mentoring, que é sentar junto e  
376 orientar... (vocês fazem isso na parte de suporte); coaching, que é um trabalho mais  
377 profissional, fazer perguntas, estabelecer um plano de metas, de resultados, acompanhá-lo,  
378 cobrá-lo...; relacionamento entre os pares (trocando experiências) exercício de papéis ou  
379 simulação de papéis; treinamento em serviço – que tem a ver com mentoring – que é uma  
380 coisa que vocês fazem aqui (se precisa fazer uma EAP vocês sentam juntos); treinamento em  
381 grupo, interno, treinamento à distância. Têm também as certificações, a questão de pós-  
382 graduação, conferências... Quais desses estão presentes aqui na Empresa de TI? Maneiras de  
383 desenvolver competências.

384

385 **Jacimar:** - Todos eles.

386

387 **Marcelo:** - Todos eles?

388

389 **Jacimar:** - **Inclusive o coaching. Como tem uma gratificação e eu vou pra campo junto**  
390 **com o gestor, eu vou ao cliente, comumente com ele, então ele vê eu atuando,**  
391 **preparando o material, indo até o cliente, conversando com o cliente, apresentando o**  
392 **projeto, acompanhando ele nesse desenvolvimento e eu enxergo assim: no período do**  
393 **projeto ele tem uma gratificação. Se ele não estiver adequado pra cumprir aquilo,**  
394 **naquele projeto, aquela gratificação, temos que fazer alguma coisa. Ou acompanhar,**  
395 **fazer um coaching com ele, ou trocar o gestor do projeto.**

396

397 **Marcelo:** - Certo. Então, vocês têm esse acompanhamento. E agora, exatamente entrando no  
398 que você estava respondendo, quais desses modos o escritório oferece diretamente? Quais  
399 desses o escritório que dá? O EAD tem uma estrutura de universidade corporativa...

400

401 **Jacimar: - Coaching...**

402

403 **Marcelo: - Perfeito. O próprio suporte, coaching... Entendi. O sentar junto,**  
404 **acompanhar... Beleza.**

405

406 E me diga, quais são os seus maiores desafios aqui, ao gerenciar um escritório de projetos?

407

408 **Jacimar: - O de sempre, o primeiro, que é a cultura, o aculturar para...**

409

410 **Marcelo: - Transformar a cultura, trazer para o gerenciamento de projetos parte da cultura. É**  
411 **isso?**

412

413 **Jacimar: - É aculturar. É você...**

414

415 **Marcelo: - Aculturar, introduzir o gerenciamento de projetos.**

416

417 **Jacimar: - É... Mas, naquele sentido que – nós somos servidores públicos, o limite e o**  
418 **tamanho desse acultramento têm que ser condizente com a sua natureza...**

419

420 **Marcelo: - Tem a ver com (vamos ver se eu entendi assim) ajustar essas práticas de**  
421 **gerenciamento de projetos à cultura da empresa. Internalizar, ajustar na medida.**

422

423 **Jacimar: - Na medida: sem excessos e sem faltas.**

424

425 **Marcelo: - Ótimo! Gostei disso. Deixe-me anotar isso. Gostei. Sem excessos e sem faltas.**  
426 **Ótimo! Excelente! Esse é o principal desafio. Perfeito.**

427

428 E me fale um pouco do relacionamento que você tem com o gestor de projetos. Me diga  
429 exemplo positivo e negativo desse relacionamento.

430

431 **Jacimar: - Como eu não sou o chefe dele, o relacionamento é sempre muito bom, no**  
432 **geral. Existem duas visões. Existe uma visão que, apesar de eu não ser chefe dele ele sabe**  
433 **que eu sou chefe do projeto, da gratificação, então ele tem que estar aderente, estar**  
434 **adequado.**

435

436 **Marcelo: - E me diga uma coisa: você é chefe da gratificação no momento em que você pode**  
437 **dar ou não a gratificação a ele?**

438

439 **Jacimar: - O escritório tem oito projetos. Gratificação. Aí, sentado com o superintendente e**  
440 **os coordenadores, aí nós fazemos a DAT (Designação...), visão setorial, que vai nomeá-lo pra**  
441 **aquele tempo do projeto (...). Ele sabe que vai ter que seguir um trâmite, e eu sou o dono**  
442 **desse trâmite. É o ponto que cria aquela relação de direitos e deveres para aquele**  
443 **período do contrato. Funciona como a questão de chefe nesse sentido. Na gratificação do**  
444 **projeto. Ele não tem dois chefes, o chefe dele é o chefe direto, porém ele me pertence**  
445 **pelo projeto.**

446

447 **Marcelo: - Interessante esse mecanismo. É um mecanismo de gratificá-lo pelo período do**  
448 **projeto. Perfeito.**

449

450 Então, você tem um relacionamento bom, e o aspecto positivo é que há um respeito à  
451 autoridade, digamos não formal do projeto...

452

453 **Jacimar:** - **Esse respeito existe devido à liderança natural que a pessoa exerce, que o**  
454 **escritório exerce por ser substituto...** Tem todo um contexto que acaba contextualizado. E  
455 acho que não pode ser diferente, principalmente no início. Uma vez que aquilo vira cultura  
456 realmente você pode abrandar essas coisas. Mas, no início a nossa cultura requer um quê  
457 funcional. No início. É nossa natureza, não tem como.

458

459 **Marcelo:** - É claro! Culturas grandes, complexas, têm uma hierarquia, uma estrutura  
460 funcional.

461

462 **Jacimar:** - Nós não usamos isso em nenhum momento, positivo. Mas, essa percepção, mesmo  
463 quebrando, no início tem que existir.

464

465 **Marcelo:** - Perfeito. E tem algum aspecto negativo nesse relacionamento?

466

467 **Jacimar:** - Tem, tem. **O aspecto negativo é a questão cultural mesmo. “Poxa! Mais um**  
468 **processo, tem que fazer mais uma coisa!”.** Ainda tem...

469

470 **Marcelo:** - ... Uma visão processual

471

472 **Jacimar:** - Uma visão processual que é o desafio lá! É aquilo que eu falei lá: o excesso de  
473 medidas. Como que o cara que é readaptável vai se adequar? É difícil mesmo.

474

475 **Marcelo:** - Excelente Jacimar. Tem alguma coisa que eu não lhe perguntei, relacionado ao  
476 que a gente conversou e você gostaria de acrescentar? Algo que lhe veio à mente...

477

478 **Jacimar:** - Acho que tem algumas coisas: uma coisa que é assim: **se há algumas críticas e**  
479 **sugestões quanto ao processo. Como todo processo ele é um projeto. Acha ele denso**  
480 **demais... Esse que propõe ser adaptado, adequado à cultura local.** A gente sabe que ele é  
481 assim. Uma pergunta que eu acho que influencia direto é assim: ele deveria ter rotas mais  
482 tranquilas no processo?

483

484 **Marcelo:** - O gestor de projetos deveria ter caminhos mais ajustados... Dependendo do  
485 projeto você poderia ter um conjunto mais apropriado de práticas, do que seguir o rol inteiro  
486 de projetos. É isso?

487

488 **Jacimar:** - Por exemplo: uma das questões que eu acho que às vezes incomoda porque assusta  
489 pelo volume enorme de páginas...

490

491 **Marcelo:** - Isso é uma coisa que **poderia vir a melhorar se você pudesse ajustar aquelas**  
492 **práticas, como se fosse assim – definir um rito metodológico específico para aquela**  
493 **realidade do projeto.**

494

495 **Jacimar:** - É. Ele se conhece. Ele fala assim; eu trabalho com construção civil, sou um gestor  
496 de projeto da construção civil. Ele olha para aquilo lá, tem uma tabulação, um quadro... Ele  
497 fala assim: nesse nível deve ter peso de 0 a 10, vai ter peso 10. O projeto tem peso 10.

498

499 **Marcelo:** - Se tem peso 10 ele tem mais complexidade e mais risco metodológico.

500

501 **Jacimar:** - Segue o roadmap completo, porque os projetos são complexos. Aí eu posso ter um  
502 ou outro item um pouco mais brando, mas tem que ter no mínimo... Ah! Você trabalha com  
503 projetos que conduzem serviços em pequenas diferenciações no período... Então você pode  
504 usar o roadmap, que...um exemplo

505 **Marcelo:** - São projetos mais simples que exigiriam ritos metodológicos mais simples.

506

507 **Jacimar:** - Mas partindo da percepção dele do gestor de projeto. Eu sou gestor de projetos da  
508 área de atuação tal. Aí você olha pro Pmbok e diz assim: a minha classe em geral é 3.2. Aí  
509 você focaria a sua leitura, certificaria em cima daquele ponto, você teria um degradê, uma  
510 escala de certificação de interesse pela coisa..

511

512 Outra coisa é a valoração dessa área. Se é adequada ou não. O valor que é dado ao escritório,  
513 aos funcionários da área, se são condizentes com a tarefa, se são necessários ou não.

514

515 **Marcelo:** - Eu não entendi: você acha que tem pouco valor?

516

517 **Jacimar:** - Em média, os gestores de projetos do ramo tal fariam uma gratificação de tanto a  
518 tanto. Eu achei que ia ter uma pergunta dessas.

519

520 **Marcelo:** - Ah, tá! Qual é o grau de reconhecimento. **Uma questão importante é o grau de**  
521 **reconhecimento, do valor dos profissionais do escritório de projetos.**

522

523 **Jacimar:** - Por área de atuação. Da mesma forma que eu tenho que ter um conhecimento mais  
524 específico eu posso ter...

525

526 **Marcelo:** - Aí é uma questão também: como medir o valor disso?

527

528 **Jacimar:** - Hoje, o gestor de projetos para governo, em TI, nas esferas federal, estadual e  
529 municipal, nos três poderes, para o pessoal de tecnologia está na faixa de tal e tal e no mundo  
530 está assim assado. Isso é importante, é uma escolha. O profissional que escolhe essa área, se  
531 sente bem naquela área, precisa saber se aquela área tem uma remuneração adequada e aquilo  
532 te satisfaz. Ajuda a gente a ter essa visão... Eu não conheço nenhuma publicação que tenha  
533 esse assunto... Achei que poderia sair assim, de repente... Eu quero isso. Beleza. Mas a  
534 tecnologia permite eu caminhar em qualquer área? Beleza, mas a tecnologia não é o melhor  
535 lugar pra eu ficar: é a engenharia civil, é missão crítica no uso militar, é projeto em saúde...  
536 Eu quero ser isso, mas a tecnologia não é um bom ramo pra eu estar.

537

538 **Marcelo:** - Entendi. Obrigado a você. Foi ótimo.

### 3.4 Entrevista 4 – Antônio (Gerente de Projetos)

1 **Marcelo:** - Bom dia Antonio. Obrigado pela oportunidade. A primeira pergunta: entendo que  
2 você é preocupado com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos.  
3 Me fale um pouco sobre isso, é uma pergunta mais aberta.

4  
5 **Antonio:** - Eu tenho procurado participar de **congressos, de simpósios, alguns**  
6 **treinamentos...** No ano passado eu já me voltei um pouco pra **gerência de risco**, fiz um  
7 primeiro treinamento em gerência de risco, estou pensando em **certificação em gerência de**  
8 **risco** porque tem muito envolvimento aqui no meu trabalho, diariamente, praticamente...

9  
10 Bom, treinamento na Empresa de TI, alguns que já estavam disponibilizados a maior parte eu  
11 já cumpri, então, tem sido mais forte, simpósio e treinamenta Empresa de TI.

12  
13 **Marcelo:** - E, o que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos?

14  
15 **Antonio:** - Primeiro, **gostar do assunto**, segundo por uma **necessidade profissional**: todo dia  
16 estou lidando com um projeto em maior ou menor escala. Apesar de que a gente aqui, por  
17 exemplo, no caso do suporte técnico, no caso de testes... você pode dizer assim, o assunto é  
18 técnico, é o mesmo resultado, mas a gente acaba sendo obrigado... até o nosso processo  
19 determina que você faça um projeto para execução de testes, então eu sou obrigado a  
20 conhecer o assunto, a me dedicar ao assunto.

21  
22 **Marcelo:** - Seu dia a dia pede isso?

23  
24 **Antonio:** - **Meu dia a dia exige isso.**

25  
26 **Marcelo:** - E você, além disso, gosta. Legal.

27  
28 E me diga, em detalhes, as formas como você procura se desenvolver. Você já me disse  
29 alguma coisa, mas eu queria alguma coisa mais extensa... Pode ser além do que você falou.

30  
31 **Antonio:** - Tempo de leitura... Às vezes a gente procura dedicar um mais de tempo pra fazer  
32 uma leitura de material; treinamento – tem que reservar um tempo pra fazer um plano de  
33 treinamento, aí no caso. É difícil a gente colocar treinamento por conta de carga horária de  
34 trabalho. Agora mesmo acabei de participar, sexta-feira, de um simpósio de qualidade... Já  
35 estou programando participar no ano que vem. Enfim, procurar encaixar dentro da hora de  
36 trabalho essa carga de leitura e de treinamento. Em suma, não tem muita...

37  
38 **Marcelo:** - É por aí... Tá legal. E onde você procura informações sobre gerenciamento de  
39 projetos?

40  
41 **Antonio:** - Eu sou **filiado ao PMI**, então eu recebo a revista internacional, que é uma leitura  
42 (que eu faço) periodicamente, no site das organizações, no caso o PMI e o do DF também o  
43 que a gente recebe de **orientação de um ou outro colega.**

44  
45 **Marcelo:** - Ah! Você interage também...

46  
47 **Antonio:** - Interage. Do pessoal que recebe e encaminha.

48

49 **Marcelo:** - Perfeito.

50

51 **Antonio:** - Às vezes, do **próprio escritório daqui...**

52

53 **Marcelo:** - Ah, sim. Tem uma interação com o escritório. OK.

54

55 E, me cite uma determinada competência, em que você se desenvolveu, ligada ao  
56 gerenciamento de projetos, que teve um impacto positivo no seu desenvolvimento  
57 profissional.

58

59 **Antonio:** - O próprio fato da **gerência de projeto como um todo**, o conhecimento na  
60 gerência de projeto como um todo, a **organização** que eu adquiri, que foi bem maior; a  
61 facilidade de gestão de **cronograma** eu já tinha - uma certa habilidade - mas, ela foi  
62 salientada e a **análise de risco**, também. Basicamente **a gestão melhorou sensivelmente**  
63 **depois de eu aprofundar**. Mas, cronograma e risco e a análise de gestão do projeto evoluiu  
64 como um todo, principalmente a gestão de cronograma.

65

66 **Marcelo:** - Entendo. A gestão do cronograma é o que você destaca, é o que teve um impacto  
67 maior. E que tipo de atitude ou comportamento você mudou em função do desenvolvimento  
68 dessa competência? O que ela realmente impactou na sua maneira de atuar como profissional?

69

70 **Antonio:** - Primeiro eu **consegui me relacionar melhor com a equipe**, no sentido de  
71 determinar as dependências e **entender melhor o que provocava as falhas** nessa questão.  
72 Tem uma deficiência **ainda, que é eu não conseguir trabalhar conflitos**. Isso é uma coisa  
73 que eu não consegui trabalhar... Mas, assim... Pelo menos quando consegui conhecer e fazer o  
74 cronograma melhor e trabalhar o melhor cronograma, eu **já consigo tentar contornar**  
75 **melhor esses conflitos da equipe**.

76

77 **Marcelo:** - Você acha então que todo mundo tendo a melhor visão do cronograma isso  
78 antecipa problemas, você consegue então alinhar todo mundo...

79

80 **Antonio:** - Na verdade, é assim: antecipar problemas... às vezes, nem tanto, mas tendo uma  
81 visão clara daquilo que precisa ser feito, de repente eu consegui, tendo um problema aqui com  
82 uma pessoa ou equipe, eu não consigo resolver o problema ainda, claramente, mas **consigo**  
83 **trabalhar para que esse conflito não afete o projeto inteiro** e leve (o projeto) para o ralo.

84

85 **Marcelo:** - E com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento em gerenciamento de  
86 projeto?

87

88 **Antonio:** - Realmente hoje eu estou meio sem interlocutor...

89

90

91 **Marcelo:** - Você não tem conversado...

92 **Antonio:** - Posso dizer que eu não tenho conversado... **Às vezes, uma provocação do**  
93 **escritório...** De vez em quando existe, mas, a gente...

94

95 **Marcelo:** - Me fale disso: você disse que de vez em quando há uma provocação do  
96 escritório... O que isso significa? Em que sentido?

97

98 **Antonio:** - O nosso escritório tem... Na nossa superintendência nós temos níveis bem distintos  
99 de profissionais (diferenciados). Alguns têm conhecimento, outros não têm. Então, o  
100 escritório tem me provocado, desde que a gente criou, provocado... Vamos dizer, que as  
101 pessoas “se” evoluam. **O escritório tem me provocado para que eu auxilie a fazer um**  
102 **trabalho junto com eles no sentido de evoluir um processo simplificado de gestão**, foi  
103 colocado pra algum tipo de projeto até diferente do nosso processo corporativo. Um processo  
104 bem simplificado para que essas pessoas que não tivessem capacidade fossem... Então ele tem  
105 me provocado nesse sentido, então **ao mesmo tempo em que ele me provoca pra fazer, ele**  
106 **me provoca pra que eu vá estudar também.**  
107

108 **Marcelo:** - Claro, claro. E você se desenvolve nessa interação com ele. Legal, legal.  
109

110 E quais as competências que você percebe como necessárias, aqui na Empresa de TI, para os  
111 gerentes de projetos bem conduzirem os seus projetos? Aquilo que é mais essencial.  
112

113 **Antonio:** - A gente vê aqui, que uma competência muito importante pra gente, e até alguns  
114 acham que é uma falha minha, é a **competência de relacionamento entre as áreas e com a**  
115 **equipe**. Nós aqui como somos uma área de suporte em todos os nossos projetos nós estamos  
116 envolvidos com mais de uma área (área de desenvolvimento, área de produção), então a  
117 competência de **relacionamento pessoal e interpessoal é muito forte!** É uma necessidade  
118 muito grande...  
119

120 **Marcelo:** - Você vê isso como uma coisa essencial aqui.  
121

122 **Antonio:** - Eu considero isso essencial. A competência de gestão, as habilidades inerentes à  
123 gestão que um projeto exige, elas são fundamentais. Mas, essa competência de  
124 relacionamento, tanto com a equipe quanto com as outras equipes... Na Empresa de TI a gente  
125 não consegue, em algumas situações, fazer um projeto de trazer todo mundo ficar ali full time.  
126 Às vezes a gente traz, mas a pessoa, às vezes ela não está deslocada cem por cento. **E às vezes**  
127 **eu sou obrigado, até por essa forma de atuação, a ter um bom relacionamento com o**  
128 **gerente dessa área, com essa pessoa. Então, acho que essa é a competência mais**  
129 **importante aqui para conduzir um projeto com sucesso.**  
130

131 **Marcelo:** - Perfeito. Então é essa que você destaca. E o que o escritório aqui, no caso o  
132 escritório da superintendência, faz para alavancar essa competência que você destacou? O que  
133 você percebe como serviço do escritório em relação a isso?  
134

135 **Antonio:** - Bem, nesse caso específico com outras áreas **o escritório tem atuado mais como**  
136 **um intermediador na hora de conflito**. Às vezes a gente tem situações aqui em que eu  
137 dependo da área de lá que **eu não consigo resolver no meu nível aí o escritório daqui entra**  
138 **em contato com o escritório de lá até pra tentar resolver ou sanar (o problema)**. Às vezes  
139 são situações onde nós estamos, por exemplo, dependendo da homologação de um produto de  
140 lá e eu tenho que resolver. **O escritório, nesse caso, tem servido para tentar resolver,**  
141 **intermediar**, vamos dizer assim.  
142

143 **Marcelo:** - E o que o escritório poderia fazer a mais, na sua opinião? Que ele não tem feito e  
144 poderia fazer a mais para alavancar isso?  
145

146 **Antonio:** - Eu acho que o escritório poderia fazer uma coisa interna, a gente precisa focar um  
147 pouco mais no desenvolvimento dessa competência, de alguma forma, seja por treinamento  
148 fora ou o que for, trabalhar mais essa competência internamente.

149  
150 **Marcelo:** - Seria de que forma esse trabalho? Caso a caso... O que você imagina?

151  
152 **Antonio:** - Eu acho assim... Nós temos situações... **Ele já atua em caso específico, acho que**  
153 **tem que continuar focando no caso específico, mas eu acho que ele poderia que ter uma**  
154 **coisa mais genérica em termos do desenvolvimento da competência mesmo, treinamento,**  
155 **procurar alguma coisa nesse sentido.**

156  
157 **Marcelo:** - Certo. Alguma coisa que pudesse transformar numa competência mais perene que  
158 pudesse prevenir situações dando treinamento. Está ótimo.

159  
160 Esse aqui é o padrão do PMCDF, do PMI, em relação ao desenvolvimento de competências.  
161 Ele lista aqui maneiras de desenvolver as competências. Ele fala de mentoring – quando uma  
162 pessoa experiente como você ajuda, orienta outras pessoas -, o coaching que às vezes é feito  
163 por escritórios ou por profissionais que fazem perguntas, ajudam a pessoa a criar um plano de  
164 metas; a relação entre os pares (você e outro gerente de projetos); o exercício de papéis (que  
165 não é muito comum aqui no Brasil); treinamento em serviço mesmo (sentar ao lado,  
166 desenvolver); treinamento em grupo, treinamento interno, ensino à distância (através do  
167 computador), treinamentos individuais, treinamentos por empresas que representam o PMI...  
168 Tem também pós-graduação, conferências... Dessas maneiras, quais as que você percebe  
169 presentes aqui na Empresa de TI?

170  
171 **Antonio:** - **Treinamento individual, tem treinamento em grupo** (no caso de processo), que  
172 na verdade ele acabou virando Ensino à Distância EAD. **“Peer to peer”** eu acredito que  
173 ocorra internamente, pode acontecer... No caso, eu já presenciei isso acontecer muito pouco,  
174 mas existe. Pode ser que exista com mais frequência em outras áreas. A mentoria, para gestão  
175 de projetos de software, nós temos isso num outro processo, ele é comum acontecer.

176  
177 **Marcelo:** - Não em gerenciamento de projetos.

178  
179 **Antonio:** - Em gerenciamento de projetos propriamente, não. Eu nunca vi.

180  
181 **Marcelo:** - Mas você utilizou isso no desenvolvimento técnico?

182  
183 **Antonio:** - No desenvolvimento técnico, sim. Aí sim, aí tem. **A mentoria já foi mais forte**  
184 **nessa parte técnica, tanto na gestão de projeto, quanto em várias outras situações.**  
185 **Conferências e simpósios** a gente participa sempre que tem alguma coisa interessante para  
186 nós. Na área técnica a gente está sempre participando.

187  
188 **Marcelo:** - Está ótimo! Excelente. Aqui tem uma tabelinha e eu queria que você marcasse:  
189 basicamente tem essas mesmas e algumas outras, e se você quiser, inclusive pode listar outras  
190 que venham à sua mente... E para qualquer uma delas que você dissesse se você já participou  
191 e se considera efetivo ou não, e se ainda não participou, se você acha interessante e gostaria  
192 de experimentar, ou se não considera interessante. Então, basicamente é um “x” em cada linha  
193 dessas.

194



195 **Antonio:** - No caso de pós-graduação não interessa se é... Ah, não. É gerenciamento de  
196 projetos.

197  
198 **Marcelo:** - É de gerenciamento de projetos  
199

200 **Marcelo:** - Quais desses modos aqui – você tinha dito treinamento individual, grupo, um  
201 acompanhamento na parte técnica, conferência – quais desses modos o escritório aqui, ou os  
202 escritórios aqui na Empresa de TI têm oferecido pra você?

203  
204 **Antonio:** - Vamos falar do escritório da Empresa de TI. Todos eles, não é?

205  
206 **Marcelo:** - O serviço escolhido.  
207

208 **Antonio:** - O serviço escolhido. Bom, o escritório nos fornece... Ele tem fixo um  
209 conhecimento de EAD, o **EAD** tem a base do processo da Empresa de TI. Tem um deles que  
210 é semipresencial, ele tem treinamento interno. **Simpósios e congressos** eles disponibilizam  
211 pra nós, participação... Mentoria eu desconheço, eu não sei se tem.

212  
213 **Marcelo:** - Mas, se tivesse seria bom?  
214

215 **Antonio:** - Se tivesse seria bom. Vamos dizer assim, **teria nível de maturidade diferente de**  
216 **gerente e até de organização.** O “peer to peer” também acho que seria interessante, quer  
217 dizer, orientar pessoas internamente eu mesmo já fiz, pratiquei em algum aspecto... Pedia  
218 alguma orientação...  
219

220 **Marcelo:** - Que tipo de desafios você vivencia ao gerenciar um projeto aqui na Empresa de  
221 TI?  
222

223 **Antonio:** - Hoje a gente está vivenciando às vezes, até a área de conhecimento, então quando  
224 eu vim pra cá, no primeiro projeto no momento de criação da área eu estava acostumado,  
225 estava fazendo gestão de processo, gestão de desenvolvimento, e fui fazer a gestão de projeto  
226 de engenharia e teste. Primeira coisa é assim: você sai de uma área grande onde você sabe a  
227 sua linha de conforto. **Você é provocado a sair da sua linha de conforto. E o maior desafio**  
228 **hoje**, desse tipo de projeto dessa área onde a gente está hoje **é você lidar com projetos**  
229 **múltiplos, multi-áreas.** Então hoje, por exemplo... **Antigamente eu estava fazendo um**  
230 **projeto do desenvolvimento onde só cabe desenvolvimento. Hoje eu me envolvo com a**  
231 **área de logística, com a área de negócios, com a área de infra-estrutura e produção.**  
232 Então, são dois desafios aí...  
233

234 **Marcelo:** - O conforto foi pro espaço...  
235

236 **Antonio:** - **O conforto foi pro espaço!** Outra coisa interessante...  
237

238 **Marcelo:** - É isso aí: essa questão que você está sempre fora da sua zona de conforto e esse  
239 relacionamento com todas as áreas.  
240

241 **Antonio:** - Isso.  
242

243 **Marcelo:** - Me fale do seu relacionamento atual com o escritório de projetos. Cite um aspecto  
244 positivo e um negativo desse relacionamento.

245

246 **Antonio:** - O meu relacionamento com ele é muito tranqüilo, estou sempre provocando.  
247 Positivo: **nós estávamos instituindo um processo de gerenciamento em que eu estava**  
248 **desconfortável porque na verdade a gente não estava obedecendo: fazia que gerenciava**  
249 **mas não gerenciava. Eu vi que estava desconfortável, cheguei e falei: “gente, eu faço**  
250 **aqui, faço ata, não tem providência, tem coisas críticas acontecendo... Vamos parar de**  
251 **fingir que gerencia... Não precisa um projeto pra fazer isso. Faço como uma operação**  
252 **continuada desse negócio”.**

253

254 Positivo nisso: eu estava num desconforto, eles entenderam isso e verificaram e...

255

256 **Marcelo:** - Você provocou uma mudança no processo...

257

258 **Antonio:** - Uma mudança no processo, um desconforto – vamos dizer assim – foi acatada  
259 tranqüilamente. Tanto é que a gente decidiu que vai... O escopo do que vai ser projeto  
260 efetivamente vai ser redefinido do que vai ser selecionado. **O ponto negativo dessa situação**  
261 **foi que a gente demorou um pouquinho pra reagir.**

262

263 **Marcelo:** - Eles demoraram um pouquinho pra reagir ou... Quer dizer, o início dessa mudança  
264 demorou.

265

266 **Antonio:** - Demorou. Não foi só ele, até eu fui deixando algum tempo assim... Foi um ponto  
267 negativo essa resposta tardia.

268

269 **Marcelo:** - Mas, no geral...

270

271 **Antonio:** - No geral, o nosso relacionamento é bom.

272

273 **Marcelo:** - Legal, Antonio. Tem alguma coisa que eu não lhe perguntei, que você gostaria de  
274 dizer relacionados a esses assuntos tratados aqui? Alguma coisa que venha à sua mente...?  
275 Alguma pergunta direta sobre isso?

276

277 **Antonio:** - Não. Acho que está tudo certinho.

278

279 **Marcelo:** - Obrigado a você.

280

281 **3.5 Entrevista 5 – André (Gerente de Projetos)**

1 **Marcelo:** - Obrigado André. Entendo que você é preocupado com o seu desenvolvimento  
2 profissional em gerenciamento de projetos. Me fale um pouco sobre isso. É uma pergunta  
3 mais aberta.

4  
5 **André:** - Desde que eu entrei na Empresa de TI foi uma oportunidade para estar  
6 incrementando os conhecimentos que a gente adquire na faculdade principalmente, dei sorte  
7 de cair numa unidade que ela é muito preocupada com essa gestão de projetos e, ela é, de  
8 certa forma, tida como uma referência aqui na própria Empresa de TI. E, como analista de  
9 negócios a gente tem que estar sempre se reciclando, se atualizando quanto a essas questões  
10 de gestão (gerenciamento) de projetos.

11  
12 **A princípio eu não tive a oportunidade de participar do curso de PMI, são cursos**  
13 **internos e a gente vem buscando, juntamente com o apoio do escritório de projetos,**  
14 **melhorar o nosso conhecimento.**

15  
16 **Marcelo:** - Você sente esse apoio do escritório de projetos como uma fonte de...

17  
18 **André:** - **De informação. Eles são bastante solícitos quando a gente vem buscar**  
19 **informação com eles.**

20  
21 **Marcelo:** - E o que motiva você a se desenvolver em gerenciamento de projetos?

22  
23 **André:** - **A necessidade de você se sentir cada dia mais confortável na atividade de**  
24 **gestão de projetos.** Como funcionário da Empresa de TI, estando atuando como funcionário  
25 da Empresa de TI, **a gente se preocupa, não só com o nosso desenvolvimento profissional,**  
26 **mas também e principalmente, que toda solução que a gente entrega, que a gente faz**  
27 **parte aqui na Empresa de TI, isso vai se refletir em frutos para a sociedade como um**  
28 **todo.**

29  
30 **Marcelo:** - Você enxerga assim: o seu resultado aqui, a sua entrega beneficia a sociedade

31  
32 **André:** - **Beneficia a sociedade com certeza, porque a gente está sempre procurando**  
33 **desenvolver um bom trabalho para gente gerar um produto de qualidade, um produto**  
34 **acessível e que venha a ser útil. Então, o desenvolvimento em gestão de projeto é para**  
35 **cada dia a gente poder ter um resultado melhor, sempre estar cumprindo os prazos,**  
36 **estar apresentando um produto de qualidade...**

37  
38 **Marcelo:** - E isso é alguma coisa que te **traz satisfação profissional?**

39  
40 **André:** - Traz, sim. Faltou falar que eu estou num segmento que **eu gosto, e isso é muito**  
41 **importante e isso já favorece muito a você querer cada dia mais para se desenvolver**  
42 **nessa área.**

43  
44 **Marcelo:** - E, me diga agora de maneira mais detalhada, de que formas, por que meios você  
45 se desenvolve em gerenciamento de projetos?

46

47 **André:** - Uma questão muito importante que eu acho é **a questão da prática**. Atuando,  
48 seguindo as recomendações aqui da empresa, estudando (**auto-estudo**) e **com indicações**  
49 **aqui do escritório de projetos e participando de processos de especialização**.

50  
51 **Marcelo:** - Cursos internos?

52  
53 **André:** - Não, não. Até cursos externos mesmo, Tive a oportunidade de participar de dois  
54 processos, esse é o segundo que eu estou participando agora, o primeiro acabou que no meio  
55 do processo eles deram um foco mais para área de infra-estrutura, talvez eu tenha participado  
56 de um ciclo aqui que é mais voltado para a área de infra-estrutura, então um representante da  
57 área de negócios, como é minha área, acabou tendo poucas oportunidades.

58  
59 **Marcelo:** - Entendi. A próxima pergunta é: onde você procura informação sobre  
60 desenvolvimento na área de gerenciamento de projetos?

61  
62 **André:** - Basicamente em **livros, sites recomendados pelo nosso escritório**; a gente está  
63 sempre procurando trocar informações sobre isso... Também em **sites de governo, em**  
64 **faculdades do governo** que está sempre tratando de assuntos novos e que estão em constante  
65 atualização.

66  
67 **Marcelo:** - Perfeito. E, a próxima pergunta: me diga uma determinada competência em que  
68 você se desenvolveu – algo relacionado a gerenciamento de projetos - e que teve impacto  
69 positivo na sua vida profissional, algo nesses cinco anos aqui onde você se sente confortável  
70 nessa competência Pode ser uma competência técnica ou não técnica e que teve um impacto  
71 positivo.

72  
73 **André:** - Eu penso em duas competências: **uma técnica e outra não técnica**. A técnica, mais  
74 especificamente, onde eu me sinto bastante confortável hoje é na **solicitação de requisitos**.  
75 Realizar reuniões... No levantamento de requisitos e participação na especificação. Na equipe  
76 da gente, a gente trabalha a área de negócios ela é responsável por fazer o levantamento de  
77 requisitos junto ao cliente, a gente prepara o documento de visão de projeto, documento que  
78 dá uma visão mais macro do que virá a ser o projeto, em determinado momento, com a  
79 aprovação do cliente, nós passamos para uma segunda etapa que seria o detalhamento de  
80 requisitos e aí a gente conta sempre com a participação da equipe de desenvolvimento, de  
81 parte da equipe de desenvolvimento, geralmente o líder de projeto e outro analista de  
82 requisitos, geralmente nós vamos in loco presencial com o cliente detalhando os requisitos.

83  
84 Num segundo momento isso vai ser transformado, de forma oficial em documento e  
85 protótipos e ele tem bastante participação nossa, da área de negócios. **E eu me sinto bastante**  
86 **confortável nisso, que é uma atividade prática que eu desenvolvi ao longo do tempo aqui**.

87  
88 **Na área não técnica, o relacionamento com o cliente, em si. Eu acabei desenvolvendo,**  
89 **não só aqui na Empresa de TI, mas no meu histórico de vida, uma facilidade de**  
90 **comunicação com o cliente, de não entrar em atrito. Mais de negociação**

91  
92 **Marcelo:** - Negociação, resolução de conflitos...

93  
94 **André:** - Exatamente.

95

96 **Marcelo:** - Pegando essa parte não técnica, que tipo de atitude ou comportamento você  
97 mudou na sua vida profissional decorrente dessa sua capacidade, dessa sua competência de  
98 bem se relacionar com o cliente.  
99

100 **André:** - Na verdade, **a cada dia eu venho percebendo uma melhora**, porque é assim, **eu**  
101 **tenho uma característica de ser muito preocupado com o que eu faço: se eu estou**  
102 **fazendo bem feito ou não...**  
103

104 **Marcelo:** - Você se auto avalia é isso?  
105

106 **André:** - **Me auto avalio e isso já me gerou bastante ansiedade e, ao longo do tempo**  
107 **venho percebendo a minha melhora.** Uma vez que você segue todos os princípios que você  
108 aprendeu ao longo do tempo isso me fez ficar menos ansioso do que eu ficava anteriormente.  
109

110 **Marcelo:** - Controle da ansiedade.  
111

112 **André:** - **Controle da ansiedade.** Exatamente. E isso tem facilitado bastante porque **antes,**  
113 **estava tratando determinado assunto com o cliente e percebia a complexidade disso, me**  
114 **causava uma ansiedade! – não é o medo – é a ansiedade de como conduzir isso.** E, **com o**  
115 **apoio da chefia, com o apoio dos profissionais daqui, dos colegas, a gente consegue ver**  
116 **que a gente consegue sair do outro lado sem problema.** Seguindo todas as orientações da  
117 empresa que a gente vem estudando ao longo do tempo, isso vem me dando uma  
118 tranquilidade maior.  
119

120 E isso até interferia – quer dizer, eu sinto até hoje – a gente sai do trabalho e acaba saindo  
121 pensando ainda nas coisas, no que aconteceu – mas eu avalio atualmente que eu consegui uma  
122 grande melhora  
123

124 **Marcelo:** - **Tem uma melhor qualidade de vida agora.** Posso dizer isso?  
125

126 **André:** - Sim, sim! **Consigo dominar mais essa ansiedade.**  
127

128 **Marcelo:** - A próxima pergunta: e com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento em  
129 gerenciamento de projeto?  
130

131 **André:** - Com os meus colegas de trabalho, com a chefia.  
132

133 **Marcelo:** - Então, vamos lá: chefia, colegas você está se referindo a quem? Equipe, outros  
134 gerentes...  
135

136 **André:** - Equipe. Especificamente com o setor de projetos.  
137

138 **Marcelo:** - Com o escritório também?  
139

140 **André:** - Isso.  
141

142 **Marcelo:** - Então seria isso: **chefia, equipe, escritório...** Com quem você conversa mais  
143 sobre gerenciamento de projetos?  
144

145 **André:** - **Com a chefia.**

146

147 **Marcelo:** - Com a chefia. E quais competências você percebe, aqui na Empresa de TI, para os  
148 gerentes (os gestores) bem conduzirem os seus projetos. Aquelas que vêm à sua mente.

149

150 **André:** - Eu vou dar um exemplo: o que eu acho que dificulta bastante para a condução de  
151 projetos aqui, pelo que eu tenho observado ao longo desse tempo, é exatamente **a interação**  
152 **entre as áreas dificulta um pouco a condução e os resultados do projeto.**

153

154 **Marcelo:** - A interação entre as áreas da Empresa de TI?

155

156 **André:** - Da Empresa de TI. Mais especificamente o que eu acho que prejudica um pouco é a  
157 área de infra-estrutura. Um exemplo clássico é que nós estamos fazendo uma série de projetos  
158 pilotos, de roteiro ágil, e às vezes um procedimento que nós precisamos fazer e contar com a  
159 ajuda da infra-estrutura, nós recebemos como prazo um prazo maior ou equivalente ao um  
160 sprint do desenvolvimento. Enfim, você precisa atualizar algum pacote, alguma build na  
161 produção, você abre um ticket demora o ticket pra ser atendido. No entanto seu projeto é ágil,  
162 você está fazendo homologação com o cliente, vem lá alteração... Enfim, isso dificulta  
163 bastante.

164

165 **Marcelo:** -. Então, saber negociar...

166

167 **André:** - Saber negociar com as áreas: exatamente. Essa pra mim é uma das mais importantes.

168

169 **Marcelo:** - E o que o escritório faz para alavancar essa competência? Pra ajudar você a  
170 melhor negociar com as áreas. Ele te ajuda em algum sentido?

171

172 **André:** - Na verdade, **o escritório sempre nos orienta sempre a tentar mesmo negociar.**  
173 **Ele te ajuda nos procedimentos formais e...**

174

175 **Marcelo:** - Então o escritório te orienta nos procedimentos formais e...

176

177 **André:** - ... **e também nos informais. “Olha, dá uma ligadinha... Conversa... Vê se eles**  
178 **conseguem atender isso já que é prioritário...”**. E também, eu tenho conhecimento,  
179 especificamente nesse projeto que eu falei com você, que houve um acordo entre a área de  
180 infra e o escritório de projetos até local, da nossa área de desenvolvimento, para que eles  
181 pudessem atender com maior celeridade os tickets e as solicitações feitas por aquela área.  
182 Exatamente pelo caráter do projeto.

183

184 **Marcelo:** - Certo. Eu não entendi só uma coisa: eles atenderam porque quem influenciou  
185 isso...

186

187 **André:** - **Nós envolvemos aqui no nosso escritório de projetos, escritório de projetos de**  
188 **desenvolvimento e escritório de infra.**

189

190 **Marcelo:** - Essa articulação permitiu. Quem geriu essa articulação? Quem conduziu essa  
191 articulação? Cada um dos chefes... Você... Todo mundo participou disso?

192

193 **André:** - **Na verdade a minha interferência foi avisar a chefia que estava dificultando o**  
194 **cumprimento dos prazos. Isso foi subindo até que o nosso superintendente em conversa**  
195 **com o superintendente de desenvolvimento conseguiu (eles dois)... Acho que fizeram**

196 **reunião com a área de infra para que pudessem atender solicitações com maior**  
197 **celeridade, com maior rapidez. Isso, de certa forma, a gente percebeu o resultado.**

198

199 **Marcelo:** - Me esclarece isso. Acho que é um bom exemplo que você deu... Você fez isso  
200 sozinho? De alguma maneira teve apoio do escritório de projetos na ação?

201

202 **André:** - **O apoio do escritório foi fundamental porque, todo projeto que a gente percebe**  
203 **que tem uma importância estratégica, é prioritário, nós usamos a ferramenta do EKA**

204

205 **Marcelo:** - O que é o EKA?

206

207 **André:** - O EKA é um softer utilizado pelo escritório de projetos para que eles possam estar  
208 acompanhando os projetos que estão sendo desenvolvidos na superintendência. Dá uma visão  
209 para o superintendente, para a diretoria da empresa sobre o andamento desses projetos. Com  
210 essa ferramenta a gente sempre registra a parte de marcos... Enfim toda parte de gestão do  
211 projeto e um dificultador é exatamente que sempre nós sempre estávamos nos deparando com  
212 esse dificultador de atendimento dos tickets nos prazos. Então isso foi subindo, a minha chefia  
213 tomou conhecimentos, chegou a falar com o escritório de projetos que, juntamente com a  
214 nossa superintendência ressaltou essa importância para área de infra do atendimento dos  
215 tickets, da equipe de desenvolvimento de uma forma mais rápida.

216

217 **Marcelo:** - E o que o escritório poderia fazer ainda mais para alavancar essa competência de  
218 articulação? Tem alguma idéia que vem à sua mente.

219

220 **André:** - Na verdade eu acho que... Não sei se dependeria do escritório de projetos. É um  
221 assunto que deveria estar internalizado

222

223 **Marcelo:** - É, por exemplo, pra ele ajudar você nessa articulação. O que ele poderia fazer  
224 ainda mais? Você diz que ele orienta também nos procedimentos informais, por exemplo,  
225 sugere conversas. O que ele poderia fazer ainda mais?

226

227 **André:** - **Não vejo nada...**

228

229 **Marcelo:** - Nada? OK.

230

231 Essa pergunta aqui tem a ver com esse padrão aqui que é um padrão para desenvolvimento de  
232 competências em gerenciamento de projetos e ele fala aqui de maneiras pra você desenvolver  
233 suas competências em gerenciamento de projetos. Ele fala do mentoring, que é um trabalho  
234 que aqui, pelo que eu entendi o escritório faz com você, ele faz orientações. Senta e orienta  
235 como fazer, questões técnicas e não técnicas. O coaching seria um serviço mais com  
236 profissionais, fazendo perguntas, acompanhar você no alcance de metas; outra seria você  
237 conversar com seus pares, seu gerente; simulação de papéis, especialmente em treinamentos;  
238 treinamento em serviço que nesse caso aqui tem a ver com mentoring, pelo que eu entendi o  
239 escritório senta junto, conversa e te orienta; treinamento em sala de aula e em grupo;  
240 treinamento interno; treinamento EAD que vocês têm aqui; treinamento-convite para o PMI,  
241 graduação e pós-graduação; conferências... Quais desses aqui você vê presente na Empresa de  
242 TI?

243

244 **André:** - A Empresa de TI já teve **vários incentivos pra PMP. Todo ano tem incentivo tanto**  
245 **pra graduação como pós-graduação e até mestrado, desenvolve também ensino à**

246 **distância bastante, de fácil acesso; por pares como a gente estava falando.** Antes, por  
247 exemplo, quando a gente vai trabalhar para desenvolver uma nova metodologia, tem sempre  
248 workshops, está sempre tendo conferências sobre vários assuntos na área, sobre casos de  
249 sucesso...

250

251 **Marcelo:** - Tem um leque grande, então.

252

253 **André:** - Tem um leque grande

254

255 **Marcelo:** - E em quais desses modos o escritório atua diretamente ajudando?

256

257 **André:** - **Na divulgação, principalmente, na sugestão.**

258

259 **Marcelo:** - Mas em qual desses aqui o escritório atua diretamente? Você diz que uma é de  
260 divulgar, por exemplo, um curso EAD ou uma conferência

261

262 **André:** - **Palestras, conferências.**

263

264 **Marcelo:** - Em algum ele atua diretamente? **Mentoring**, talvez? Te ajudando?

265

266 **André:** - **Sim, sim! Esse principalmente.**

267

268 **Marcelo:** - E quais os principais desafios que você enfrenta ao gerenciar um projeto aqui na  
269 Empresa de TI?

270

271 **André:** - Os principais desafios são: **é você cumprir o que você acordou com o seu cliente.**  
272 **É você conseguir integrar as áreas para que essa solução seja de fato desenvolvida e ter**  
273 **um resultado satisfatório.**

274

275 **Marcelo:** - E me relate sobre o seu atual relacionamento com o escritório de projetos. Uma  
276 coisa positiva e uma negativa.

277

278 **André:** - **Eu só tenho a falar positivo do escritório de projetos.** Até então, antes desses  
279 projetos maiores que eu participei eu não tinha contato com o escritório de projetos. Mas, ele  
280 passou a ser bastante útil porque **eles dão orientação, eles tiram toda dúvida sua na gestão**  
281 **do projeto.** Por exemplo, sobre condução, na elaboração seja de EAP seja de cronograma, na  
282 mensuração de riscos e, uma vez tendo riscos o que fazer diante desses riscos. Orienta  
283 também se eu tiver em dúvida de tecnologia para ser usada naquela solução, o caminho que a  
284 gente deve seguir pra poder conseguir conduzir o projeto de uma forma que a gente consiga  
285 atender aquilo que a gente acordou com o cliente.

286

287 **Marcelo:** - Você se sente bem apoiado pelo escritório?

288

289 **André:** - **Me sinto bem apoiado.**

290

291 **Marcelo:** - Posso dizer que você se sente plenamente apoiado? Ele atende as suas  
292 expectativas.

293

294 **André:** - **Atende.**

295



296 **Marcelo:** - Tem alguma coisa que eu não lhe perguntei... Alguma coisa que lhe venha à mente  
297 daquilo que a gente conversou e que você gostaria de dizer? Alguma preocupação?

298

299 **André:** - Na verdade é só uma constatação, eu penso. Nós temos todos os procedimentos que  
300 nos auxiliam na gestão do projeto e eu penso que – e acho que até a literatura mesmo já  
301 afirma isso – que **não há necessidade de você aplicar todos os procedimentos para**  
302 **qualquer tipo de projeto.** Têm projetos maiores, projetos menores, projetos com menos  
303 complexidades. **Eu penso que, se você realizar todos os procedimentos de gestão isso**  
304 **acaba atrapalhando o desenvolvimento do projeto. Eu acho que essa é uma questão**  
305 **muito importante, que cada instituição e a depender de cada projeto eu penso que você**  
306 **tem que saber quais aqueles procedimentos que você deve empregar ou não na gestão do**  
307 **projeto.**

308

309 **Marcelo:** - Você acha que, se você tivesse a possibilidade de, junto, sob a orientação do  
310 escritório de projetos, a possibilidade de fazer um ajuste na quantidade de procedimentos  
311 necessários para determinado projeto, isso seria uma boa coisa?

312

313 **André:** - Na verdade a gente já tem um evento, esse projeto que eu citei era um projeto que  
314 tinha essa visão também política, essa visão da diretoria, nós tivemos que executar bastante  
315 procedimentos de gestão de projetos. Já em outras oportunidades nós tivemos o feedback  
316 deles: – não, é um projeto de menor complexidade, nós já temos um conhecimento, um know-  
317 how sobre isso, não precisa executar todos esses procedimentos que pode até te causar  
318 impactos e índices negativos. Não há essa necessidade.

319

320 **Marcelo:** - Então, esse seria **um serviço interessante do escritório, um apoio dele na**  
321 **definição de procedimentos adequados.**

322

323 Legal, André. Obrigado pela oportunidade, foi ótima a entrevista.

324

325                    **3.6 Entrevista 6 – Rubens (Gerente de Projetos)**

1     **Marcelo:** - Rubens, obrigado. A primeira pergunta é uma pergunta mais aberta: entendo que  
2     você é preocupado com o seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos. Me fale um  
3     pouco sobre isso.

4  
5     **Rubens:** - Eu **sempre gostei dessa parte de projetos**, eu fazia parte de gerência de projetos  
6     devido à área fim. **Você tem que estar sempre na comunicação, negociando** e eu gosto  
7     sempre dessa parte. O único ponto que aqui dentro da empresa que a gente não tem o lado  
8     positivo motivacional é a questão de treinamento. Quem é focado mais nessa parte é a alta  
9     hierarquia. Pra quem está ali no dia a dia no projeto é assim: **faz, certifique e tá ótimo.**

10

11     **Marcelo:** - Você sente carência, sente necessidade de mais treinamento.

12

13     **Rubens:** - Mais dedicação da empresa. Mas, a gente aprende muito. **Na empresa os projetos**  
14     **têm um nível de complexidade muito grande, envolvendo basicamente todas as**  
15     **disciplinas que a gente vê no PMBoK**, item a item a gente vai completando a situação.

16

17     **Marcelo:** - OK. Acho que a gente pode ir pra segunda: o que motiva você a se desenvolver  
18     em gerenciamento de projetos?

19

20     **Rubens:** - É um pouco o que eu falei na vez passada: **a questão da negociação. Do trabalho,**  
21     **da interação e de ver o resultado.** Pra mim eu sempre gosto de resultado. **De planejar,**  
22     **desenvolver, executar e ver o resultado daquilo a que você se propôs a fazer. É o lado**  
23     **desafiador.**

24

25     **Marcelo:** - Perfeito. O desafio, pode-se dizer, de todo projeto, ter que entregar, isso é que te  
26     motiva a se desenvolver em gerenciamento... Aprender novas técnicas...

27

28     **Rubens:** - E a questão de ter aquele produto: o Rubens concluiu, está ali. **Foi feito. Não tem**  
29     **coisa melhor do que você fazer o termo de conclusão de um projeto.** O termo de  
30     encerramento do projeto.

31

32     **Marcelo:** - O termo de encerramento dá uma satisfação muito grande.

33

34     **Rubens:** - Abrindo um parêntese: a gente está fazendo um projeto grande, de migração de  
35     todo correio lá do Ministério do Planejamento. A gente ligou todas as secretarias, um ano  
36     batalhando e chegamos a 94% do cronograma. Só que aí teve as eleições, a aí ia ser migrado o  
37     gabinete do ministro e da secretaria executiva... Aí suspendeu. Está pretendendo cumprir no  
38     final do ano... Mas, política é política é política...

39

40     **Marcelo:** - Vai deixar pra abrir a champagne no início do ano?

41

42     **Rubens:** - Depois da posse, lá por fevereiro...

43

44     **Marcelo:** - A próxima é: me diga em detalhes as formas como você procura se desenvolver?

45

46     **Rubens:** - Eu sou (não sei se isso influencia muito...) capricorniano. **Então eu gosto de**  
47     **sempre estar pesquisando. Sou curioso...** E além de ser curioso **eu gosto de perguntar.**  
48     Tem o Jacimar e a Ana, são duas pessoas que apóiam muito a gente...

49

50 **Marcelo:** - Do escritório de projetos?

51

52 **Rubens:** - São do escritório de projetos. Qualquer coisinha eles estão sempre do meu  
53 lado, sempre tirando dúvida, sempre encarando o desafio.

54

55 **Marcelo:** - Perfeito. Então você conta, para se desenvolver, **você é autodidata pelo que**  
56 **parece, e interage muito com o escritório setorial**

57

58 **Rubens:** - Eles apóiam muito a gente, o escritório.

59

60 **Marcelo:** - Então essas são as duas formas principais para se desenvolver. E onde busca  
61 informação sobre desenvolvimento em gerenciamento de projetos?

62

63 **Rubens:** - **Além do escritório que ajuda a gente tem a pós que eu estou fazendo...** Esse é  
64 aquilo que na faculdade a gente sempre faz...

65

66 **Marcelo:** - FGV.

67

68 **Rubens:** - Isso. Ela é muito detalhada... No dia a dia a gente vai na prática. É tanto que a  
69 Empresa de TI tem a sua metodologia que a gente está já na versão III agora, **na metodologia**  
70 **interna de projeto pra gente. Além dela – se não tiver a base que você tem, lá da própria**  
71 **gerência de projeto, vai ter que se adaptar ao nosso gerente de projeto.**

72

73 **Marcelo:** - Ao projeto interno.

74

75 **Rubens:** - Ao processo interno.

76

77 **Marcelo:** - E me cite uma determina competência em que você se desenvolveu, ligada ao  
78 gerenciamento de projeto e que teve impacto positivo no seu desempenho profissional.

79

80 **Rubens:** - Uma competência?

81

82 **Marcelo:** - Uma coisa que ao longo da sua experiência ou da sua aquisição de conhecimento,  
83 que você conquistou e que hoje você se sente competente nisso...

84

85 **Rubens:** - A questão de negociar.

86

87 **Marcelo:** - Negociação então foi uma...

88

89 **Rubens:** - **Negociação foi uma coisa em que eu cresci muito e me identifiquei muito com**  
90 **essa parte de negociação.** Principalmente aqui que são várias áreas. A maioria dos projetos  
91 envolve três ou quatro áreas; áreas que eu digo, superintendências. **Então, três ou quatro**  
92 **áreas para você negociar um negócio, pra sincronizar os três, às vezes tem que ter**  
93 **aquela paciência... Conversar com um, com outro... Aí tem o cliente que não concorda, e**  
94 **você volta...** Toda parte de negociação.

95

96 **Marcelo:** - Então, a prática de gerenciar projetos fez com que você se desenvolvesse nisso.  
97 Não foi propriamente o curso, foi a prática mesmo.

98

99 **Rubens:** - **A prática. A necessidade de fazer o projeto andar.** Se não tiver aqui na Empresa  
100 de TI essa parte bem desenvolvida, a maioria dos projetos fica parada. E acontece muito aqui.

101

102 **Marcelo:** - Perfeito. A próxima tem a ver com essa: que tipo de atitude ou comportamento  
103 você mudou na sua vida profissional em função de hoje se desenvolver em negociação. Em  
104 que isso melhorou em termos de atitude?

105

106 **Rubens:** - Eu até brinco com minha mulher: **melhorou a negociação muito em casa!** Porque  
107 o negócio antes era mais complicado. Agora **você já começa a articular, determinar**  
108 **prazos...** Mas, profissionalmente aqui ajudou muito a questão de melhorar as atividades  
109 internas aqui do trabalho, porque, até com a chefia a gente negocia aquele prazo, que  
110 conversa, que...

111

112 **Marcelo:** - Você conseguiu um melhor alinhamento das expectativas, trazer todo mundo  
113 junto..?

114

115 **Rubens:** - Consegui sair daquele turbilhão de atividades que a gente costuma fazer todo dia...  
116 Fazer aquilo, aquilo, aquilo outro e poder criar uma linha de trabalho.

117

118 **Marcelo:** - Você percebeu uma diminuição de conflitos com uma melhor negociação e você  
119 percebeu também que você melhorou os relacionamentos...?

120

121 **Rubens:** - Relacionamento é mais complicado porque como é superintendência, cada um tem  
122 o seu ego. **Enquanto eu não interfiro na área dele – aquela coisa de exigir, aquela forma**  
123 **de pedir, de conseguir a informação está tudo bem. Mas, quando começa a mexer com o**  
124 **ego, aí trava. Então, se você não souber conversar, souber dialogar, fazer o processo de**  
125 **negociação junto, então o sistema para.** Porque aqui não existe um superintendente para  
126 várias áreas. São vários superintendentes de várias áreas.

127

128 **Marcelo:** - Perfeito. Tem que trazer todo mundo junto. Ótimo! E com quem você conversa  
129 sobre o seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos?

130

131 **Rubens:** - **Com a Ana do escritório de projetos.**

132

133 **Marcelo:** - A Ana do escritório de projetos. Tem essa profissional do escritório de projetos  
134 chamada Ana.

135

136 **Rubens:** - A Ana trabalha com o Jacimar

137

138 **Marcelo:** - Perfeito. Os dois então... Mas, com a Ana você conversa sobre isso. Que tipo de  
139 conversa você tem com ela?

140

141 **Rubens:** - Toda e qualquer dúvida. Principalmente porque é ela está me ajudando agora na  
142 questão da pós. Ela é uma das pessoas que vão me apoiar. **Todo tipo de dúvida que a gente**  
143 **tem de projeto, não importa qual, ela senta do seu lado, começa a discutir e enquanto a**  
144 **gente não tiver todo o desenvolvimento pronto a gente não...**

145

146 **Marcelo:** - Ótimo, excelente! E quais as competências que você percebe como necessárias,  
147 aqui na Empresa de TI, para um gerente de projetos para bem conduzir os seus projetos? O  
148 que lhe vem à mente?

149

150 **Rubens:** - Qual esse nível de competência? O que você chama de competência?

151

152 **Marcelo:** - Pode ser competências técnicas, competências não técnicas, não o nível é a  
153 competência mesmo; por exemplo, saber escrever é uma competência mais técnica... Mas,  
154 tem competências não técnicas... Você citou a negociação, por exemplo...

155

156 **Rubens:** - Hoje não basta você ter gerente. São **duas coisas básicas hoje para você**  
157 **conseguir fazer um projeto andar aqui: é comunicação e negociação.**

158

159 **Marcelo:** - Perfeito. Era isso que eu queria. Comunicação e negociação. Isso pra você são as  
160 competências necessárias...

161

162 **Rubens:** - ... essenciais, aqui na Empresa de TI, para um projeto andar. **Outro ponto que a**  
163 **gente tem carência** - não sei se vai chegar nisso – **são as ferramentas.** É tanto que ontem  
164 uma amiga nossa pediu ajuda para exportar um cronograma no Gantt. Ele não exporta. É  
165 horrível. Ela teve que fazer print screen na tela pra poder copiar. Mas, como a gente é uma  
166 empresa de software livre (tem essa diretriz do governo federal), a gente tem que usar essa  
167 ferramenta. Ferramenta também é uma coisa que...

168

169 **Marcelo:** - Alimentação. Vocês percebem como alimentação.

170

171 **Rubens:** - A gente tem um DotProject, é uma ferramenta web, mas ela é muito travada... Mas,  
172 tudo bem.

173

174 **Marcelo:** - OK. Voltando as essas duas competências comunicação e negociação que você  
175 citou, o que o escritório faz para alavancar, para ajudar nessas competências? No que ele te  
176 ajuda nisso?

177

178 **Rubens:** - Aqui, como a gente tem mais a questão do auto-desenvolvimento, de ir atrás, a  
179 gente não tem muito indo deles com a gente, mas quando a gente precisa a gente vai até eles.  
180 Não existe na Empresa de TI, pra gente que é o gerente de projetos e conversa com o pessoal  
181 uma... (como é que eu digo?), não é uma disciplina...

182

183 **Marcelo:** - Uma sistemática?

184

185 **Rubens:** - **É um processo de desenvolvimento pra gestor de projetos. Dentro da empresa**  
186 **não existe isso** (pelo que eu conheço). Então, é assim: se eu tenho alguma dúvida de  
187 comunicação ou negociação, eu tenho que ir até eles e perguntar.

188

189 **Marcelo:** - Certo. **Depende de você buscar.**

190

191 **Rubens:** - Teve um tempo (atrás) em que houve um curso, para os gerentes, chefes maiores,  
192 que foi um treinamento de uma semana para tentar fazer a certificação do PMI, mas só é  
193 assim: um treinamento, uma semana, você faz e faz a prova.

194

195 **Marcelo:** - Você está dizendo hoje é que, o que existe é, de vez em quando, um treinamento.

196

197 **Rubens:** - É.

198

199 **Marcelo:** - E quando acontece. E a pergunta seguinte tem a ver com essa: e o que o escritório  
200 poderia fazer a mais para alavancar essas competências, no caso aqui, comunicação e  
201 negociação?

202

203 **Rubens:** - Eu não vejo que seria mais competência do escritório, mas é mais uma co-gestão  
204 da empresa, porque o escritório, se a gente for olhar mais a fundo, ele está ali para ver as suas  
205 dúvidas e fazer o projeto andar. **O escritório é que vai ajudar na orientação.**

206

207 **Marcelo:** - Mas, se ele pudesse te ajudar a se desenvolver mais no processo de comunicação e  
208 negociação? Em algum momento você falou que a Ana... Não me lembro mais se você falou  
209 mais no aspecto técnico que ela te ajudava em gerenciamento de projetos... Você conversa  
210 com ela, por exemplo, sobre uma dificuldade que você está tendo em uma negociação, a  
211 maneira como você abordou uma negociação...

212

213 **Rubens:** - Sim, sim!

214

215 **Marcelo:** - Essas conversas são positivas pra você, em algum sentido?

216

217 **Rubens:** - Sim, sim. **Ela sempre dá alguma luz, mas são mais conversas de dúvidas, não**  
218 **são um plano de...**

219

220 **Marcelo:** - O que você poderia fazer é ter um plano de... **O escritório poderia ajudar você a**  
221 **se desenvolver, tendo um plano.**

222

223 **Rubens:** - Isso. Por exemplo: a gente tem a versão III do nosso gerenciamento de projetos.  
224 Poderia ter vários trabalhos internos pra gente entender... Se a gente for parar, são coisas  
225 pequenas... (...) detalhes muito pequenos, tal, tal... A versão III criou mais níveis ainda de  
226 detalhamento, e a gente simplesmente recebeu um email dizendo: "*gente, adéqüe seus*  
227 *projetos à versão III, junto ao (...)*". Quer dizer, adéqüem. Na semana seguinte, a Ana, que é a  
228 gestora de qualidade foi lá e avaliou o meu projeto. **Não teve aquele retorno porque eles**  
229 **pressupõem que se você está trabalhando com projeto você já tem que saber.** Não tem  
230 um trabalho...

231

232 **Marcelo:** - Não tem uma ajuda, um trabalho incremental, digamos assim. Perfeito.  
233 A próxima pergunta tem a ver com esse padrão aqui que é um padrão de desenvolvimento de  
234 competências em gerenciamento de projetos, e ele tem aqui algumas maneiras de você  
235 desenvolver competências: ele fala de mentoring que um serviço como a Ana faz, ela senta  
236 com você e te orienta tecnicamente; coaching seria normalmente desenvolvido por um  
237 profissional que faria perguntas a você, te ajudaria a bater metas, fazer uma programação para  
238 você se desenvolver, é uma coisa um pouco diferente que não é uma orientação técnica, mas  
239 mais para o desenvolvimento pessoal; troca de informação entre pares (entre gerentes);  
240 exercício de papéis, simulação de papéis; treinamento em serviço, que tem um pouco a ver  
241 com mentoring, você sentar junto e tudo...; treinamento em grupo; treinamento interno; EAD  
242 (que vocês têm aqui na Empresa de TI); treinamento individual (você fazer um curso só você,  
243 não em grupo); cursos e eventos promovidos pelo PMI, conferências como um todo, pós-  
244 graduação... Quais dessas maneiras você percebe aqui na Empresa de TI?

245

246 **Rubens:** - **O mentoring e o EAD.**

247

248 **Marcelo:** - Mentoring e EAD. Perfeito. Esses você vê presentes aqui. E quais desses serviços  
249 são diretamente relacionados ao escritório? **Seria o mentoring?**

250

251 **Rubens: - Basicamente.**

252

253 **Marcelo:** - Basicamente o mentoring?

254

255 **Rubens:** - Sim, às vezes o coaching também acontece. **Ele chegar e dizer determinada**  
256 **situação crítica que vai ter, chegar pra você e dar orientação sobre o que tem que ser**  
257 **feito, mas isso não é básica intrínseca do escritório aqui.**

258

259 **Marcelo:** - Perfeito. E que tipo de desafios você tem aqui na Empresa de TI enquanto gerente  
260 de projetos? Quais são os principais desafios que você encontra nessa função?

261

262 **Rubens:** - O principal desafio aqui... No começo a gente teve... A gente tem um problema  
263 sério de ferramenta, conforme eu falei com você...

264

265 **Marcelo:** - Uso das ferramentas adequadas, digamos assim.

266

267 **Rubens: - Questão das ferramentas e comunicação.**

268

269 **Marcelo: - O exercício da comunicação ampla com todos os stakeholders... partes**  
270 **interessadas e tal**

271

272 **Rubens:** - Exatamente. Hoje são os dois grandes desafios. **Embora tenha a negociação que**  
273 **isso está intrínseco.**

274

275 **Marcelo:** - Está intrínseco, está dentro da comunicação.

276

277 **Rubens: - Você faz uma comunicação boa você tem uma boa negociação.**

278

279 **Marcelo:** - Agora me relate o seu atual relacionamento com o escritório de projetos – você já  
280 me falou um pouco disso aqui. Me cite um exemplo negativo e um positivo dessa relação.

281

282 **Rubens: - Positivo é que eu tenho um retorno sempre que eu preciso.** E o negativo é que,  
283 às vezes, um diz uma coisa outro diz outra. E, às vezes eu gosto de botar fogo e digo; *“o outro*  
284 *disse OK. Na hora em que... Não, eu não disse isso.*

285

286 A Ana, que já é mais centrada e diz: *“Ah, ele não pode ter falado isso não”*. Quando você vai  
287 falar ele diz: *“Eu não falei isso, não”*. Ele sabe que a Ana vai dar uma prensa nele, porque ele  
288 falou isso, mas o negativo que eu vejo é só isso. Às vezes quando a Ana não está eu vou dar  
289 pra ele e ele; *“Não, isso é assim”*.

290

291 **Marcelo:** - Isso não parece tão negativo...

292

293 **Rubens:** - Mas é porque ele tem uma visão muito... Às vezes ele dá umas viagens... Gerar um  
294 processo... Ela não, ela é pontual.

295

296 **Marcelo:** - Direta. Precisa. Tá ótimo. Tem alguma coisa que eu não lhe perguntei e que você  
297 gostaria de colocar, sobre tudo que nós conversamos?

298

299 **Rubens:** - Eu vi que a gente não falou sobre a questão do gerente que fica acima da gente, que  
300 às vezes aqui – a gente trabalha com vários colegas – nível hierárquico. **A gente está em**  
301 **departamentos, divisões e coordenadores, mas o gerente do escritório de projetos não se**  
302 **reporta direto ao escritório de projetos. A gente se reporta sempre para o chefe, um**  
303 **gerente ou um coordenador.** Depende da área que você está. **Então, a gente sente uma**  
304 **dificuldade grande nisso porque às vezes você queria estar trabalhando direito com o**  
305 **escritório e o escritório entende você como questão de projeto.** Mas, você tem a sua chefia  
306 e a sua chefia muitas vezes não vê você um projeto, na dificuldade de andar, naquela  
307 dificuldade que está tendo, simplesmente tem que fazer: tira aquilo, muda aquilo, faz aquilo.  
308 A chefia não tem a visão de projeto que a gente tem.

309

310 **Marcelo:** - Perfeito. Você diz assim: você tem um tipo de relação com o escritório e outro  
311 tipo de relação com a chefia. Você sente que a chefia não tem a mesma sensibilidade que o  
312 escritório tem em relação à sua...

313

314 **Rubens:** - **É porque o escritório está alinhado, a gente sabe a questão em que ponto vai**  
315 **se encaixar e muitas vezes, a chefia é política: vem, não está andando, o superintendente**  
316 **está me cobrando, vamos parar isso aqui, vamos fazer aquilo outro...** Então, às vezes a  
317 gente não tem nem como contra-argumentar... Não sei se pode entrar também como  
318 dificuldade, mas questão só de nível hierárquico. Ninguém está ligado, todos os gerentes de  
319 projetos não estão ligados ao escritório.

320

321 **Marcelo:** - Estão ligados à chefia. O escritório é um órgão mais de assessoramento da chefia e  
322 apóia vocês.

323

324 **Rubens:** - Exatamente. Tipo um setor à parte que, se precisar, eles estão à postos.

325

326 **Marcelo:** - E o que você acha que poderia a melhorar nesse sentido? Ou são realidades que  
327 são assim mesmo?

328

329 **Rubens:** - Todo a Empresa de TI é assim. Teria que ter uma reformulação de diretoria,  
330 então...

331

332 **Marcelo:** - Você preferia estar ligado ao escritório...

333

334 **Rubens.** - Sim!

335

336 **Marcelo:** - Ah, tá! Se você estivesse ligado ao escritório você se sentiria mais confortável.

337

338 **Rubens:** - **Porque, quando a demanda viesse, viria para o escritório. A gente conseguiria**  
339 **trabalhar aquilo dentro do escritório.** Não eu trabalhar com pessoas (que) não (fossem do)  
340 escritório, não projeto. Estar trabalhando com idéias – por isso a questão de negociação com o  
341 chefe que eu te falei – tem que falar com o chefe, negociar com o chefe, tem aquele negócio  
342 de prazo, passa pra ele... às vezes numa reunião ele não leu o projeto e diz que não é aquilo,  
343 que tinha que modificar... Então, tem essa questão.

344

345 **Marcelo:** - Ótimo. Legal! Interessante... Rubens, obrigado. Até a próxima, então.