



ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES: REDUZINDO CONFLITOS NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ORGANIZAÇÕES FINANCEIRAS

ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND RESPONSIBILITY MATRIX: REDUCING CONFLICTS IN DIGITAL TRANSFORMATION IN FINANCIAL ORGANIZATION

BERGAMINI, Bruno Iwamoto

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

brunoibergamini@hotmail.com

RESUMO

Objetivo do Estudo: Este estudo tem como objetivo investigar como a definição de estruturas organizacionais e a implementação de uma matriz de responsabilidades podem reduzir conflitos internos durante a transformação digital em organizações financeiras. Além disso, o estudo propõe novas perspectivas teóricas e práticas na gestão de conflitos decorrentes dessas transformações. **Metodologia/Abordagem:** Foi adotada uma abordagem qualitativa, utilizando análise documental e entrevistas com profissionais envolvidos em projetos de transformação digital em uma grande organização financeira. O estudo foi estruturado com base em frameworks teóricos. **Originalidade/Relevância:** A originalidade do estudo reside na integração de práticas de gestão de projetos com a análise de conflitos organizacionais específicos do setor financeiro. **Principais resultados:** Os resultados indicam que uma estrutura organizacional clara e uma matriz de responsabilidades bem definida podem efetivamente mitigar conflitos, melhorar a comunicação entre áreas e alinhar a transformação digital com as exigências regulatórias, evitando riscos legais e organizacionais. **Contribuições Teóricas/Metodológicas:** O estudo avança a teoria ao propor um modelo híbrido de governança. **Contribuições Sociais/Para a Gestão:** A aplicação prática das recomendações pode ser ampliada para outros contextos, especialmente na área jurídica e em organizações que enfrentam desafios na gestão de conflitos durante processos de transformação digital.

Palavras-chave: Transformação Digital; Estrutura Organizacional; Matriz de Responsabilidades; Gestão de Conflitos; Setor Financeiro.

ABSTRACT

Study Objective: This study aims to investigate how the definition of organizational structures and the implementation of a responsibility matrix can reduce internal conflicts during digital transformation in financial organizations. Additionally, the study proposes new theoretical and practical perspectives on conflict management arising from these transformations. **Methodology/Approach:** A qualitative approach was adopted, using document analysis and interviews with professionals involved in digital transformation projects in a large financial organization. The study is structured based on theoretical frameworks. **Originality/Relevance:** The originality of the study lies in the integration of project management practices with the analysis of organizational conflicts specific to the financial sector. **Main Results:** The results indicate that a clear organizational structure and a well-defined responsibility matrix can effectively mitigate conflicts, improve communication between areas, and align digital transformation with regulatory requirements, avoiding legal and organizational risks. **Theoretical/Methodological Contributions:** The study advances theory by proposing a hybrid governance model. **Social/Management Contributions:** The practical application of the recommendations can be extended to other contexts, especially in the legal field and organizations facing challenges in conflict management during digital transformation processes. **Keywords:** Digital Transformation; Organizational Structure; Responsibility Matrix; Conflict Management; Financial Sector.



1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem se mostrado uma força disruptiva nas organizações contemporâneas, especialmente no setor financeiro, onde a adoção de novas tecnologias é essencial para manter a competitividade. No entanto, a transição para um ambiente digitalizado traz consigo uma série de desafios, particularmente na gestão de conflitos internos que emergem à medida que as organizações buscam integrar novas metodologias ágeis com estruturas organizacionais tradicionais.

Este artigo explora como a definição clara de estruturas organizacionais e a implementação de uma matriz de responsabilidades podem ser eficazes na mitigação de conflitos que surgem durante a transformação digital. Em ambientes financeiros, onde a mudança é frequentemente desacelerada por culturas organizacionais conservadoras, essas ferramentas se tornam essenciais para garantir que a adoção de novas tecnologias e práticas seja realizada de maneira harmoniosa e eficiente.

Além de examinar os aspectos práticos, o artigo também propõe novas perspectivas teóricas e práticas na gestão de conflitos decorrentes da transformação digital. A análise inclui a consideração de aspectos jurídicos e regulatórios que impactam o planejamento e a execução de projetos no setor financeiro, destacando como a conformidade com essas regulamentações é crucial para evitar riscos legais e organizacionais.

Ao final, o artigo sublinha a aplicabilidade das recomendações feitas para outros contextos, especialmente nas áreas de direito e gestão de conflitos. O objetivo é fornecer insights inovadores e soluções práticas que possam ser adaptadas para enfrentar desafios similares em diferentes setores, contribuindo para o avanço do conhecimento na gestão de conflitos organizacionais.

1.1 Contexto

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



agilidade, sobretudo ao *framework* Scrum, como SM (*Scrum Master*), PO (*Product Owner*) e times de desenvolvimento.

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

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

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



partir dessa contextualização, tem-se como questão de estudo: “Como a estrutura organizacional de projetos e a matriz de responsabilidades podem contribuir para o gerenciamento de projetos?”.

Esse relato visa orientar os profissionais envolvidos, assim como profissionais de projetos que passam por situações semelhantes de conflitos culturais, a estabelecerem definições corretas da estrutura organizacional e a matriz de responsabilidades e assim, obter maior domínio da área de conhecimento de gestão de pessoas, alcançando a melhor capacidade da gestão do projeto (Verma, V., 1995). Uma possível solução para ser implantada a médio prazo para resolver problemas dessa natureza, seria a criação de um escritório de projetos (PMO) do tipo controlador, onde todas as definições metodológicas são conduzidas por esse grupo de profissionais, de acordo com Müller, Glückler e Aubry, (2013) e destacado mais recentemente por Bonato, da Silva, Junior, Czarneski e Ribeiro (2020), minimizando esse tipo de conflito entre as áreas. No caso desse relato, o foco será emergencial e a resolução por meio do estabelecimento da estrutura organizacional de projetos e da matriz de competências.

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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



2.1 Estrutura organizacional

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

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

Kerzner, H. (2017) complementa destacando que as estruturas organizacionais são ditadas por fatores como tecnologia e sua frequência de mudança, complexidade, disponibilidade de recursos, produtos e/ou serviços, concorrência e requisitos de tomada de decisão. Alertou ainda que não existe estrutura organizacional boa ou ruim; existem apenas apropriados ou inadequados.

Nas últimas décadas, o mercado passou a adotar projetos como referencial estratégico e assim, as metodologias de gestão de projetos ganharam força. Somado a esse fator, vem ocorrendo uma revolução na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, essas sendo capazes de se reestruturar rapidamente e assim suportando o dinamismo que o mercado exige (Kerzner, H., 2017).

O planejamento correto para definir a estrutura organizacional de projetos é determinante para o sucesso do mesmo, de acordo com Verma, V. (1995). Porém, antes de selecionar a estrutura organizacional de projetos adequada, Kerzner, H. (2017) adverte que canais formais da organização que descrevem papéis e funções no que diz respeito à autoridade, responsabilidade e a prestação de contas dos indivíduos precisam ser claros. Onde a autoridade é o poder concedido aos indivíduos (possivelmente por sua posição) para que eles possam tomar decisões finais. A responsabilidade é a



obrigação contraída pelos indivíduos em suas funções na organização para executar tarefas com eficácia. O prestador de Contas é o responsável pela conclusão satisfatória de uma tarefa específica. (Prestador de Contas = Autoridade + Responsabilidade).

Mesmo com essas divisões claramente definíveis de autoridade, responsabilidade e prestação de contas, o estabelecimento de boas relações entre gerentes funcionais e de projeto pode levar muito tempo, especialmente durante a conversão de uma estrutura organizacional funcional para uma de projeto. A progressão normal no crescimento da confiança, chave do sucesso, é a seguinte, segundo Kerzner, H. (2017), é possível que tanto o gerente funcional quanto o gerente de projeto neguem a existência de qualquer problema, mesmo que ele esteja presente, no entanto, à medida que o problema se torna evidente, ambos os gerentes podem começar a culpar um ao outro pela situação. À medida que a confiança começa a se desenvolver, os gerentes funcional e de projeto percebem a importância de admitir a responsabilidade pelos problemas. Reconhecem que trabalhar juntos é fundamental para encontrar soluções efetivas. Isso leva a encontros diretos entre os gerentes, em que eles se reúnem para resolver o problema de forma colaborativa.

As estruturas organizacionais de projetos descritas na Tabela 1, têm vantagens e desvantagens.

Tabela 1 - **Vantagens e desvantagens das estruturas organizacionais de projetos**

Estrutura	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Estrutura organizacional duradoura	Maior ênfase ao trabalho técnico do que ao projeto
	Membros da equipe se reportam a somente um gerente funcional	GP não tem autoridade e tem pouca influência sobre a equipe
	Recursos similares são centralizados e os setores são agrupados por especialidade	Membros da equipe leais ao gerente funcional
Matricial	Objetivos do projeto mais claros	Multiplicidade de comando - Dupla chefia
	Máxima utilização de recursos escassos	Gerentes funcionais com prioridades diferentes das dos GPs
Projetizada	Melhor disseminação das informações tanto horizontal quanto verticalmente	Maior probabilidade de conflitos e duplicidade de esforços
	Foco da organização é o projeto	Não há certeza quanto à realocação após o término do projeto
	Comunicação mais efetiva do que na organização funcional	Duplicidade das funções exercidas
	Total autoridade do GP sobre os membros da equipe	Ineficiência no uso dos recursos, em especial dos altamente especializados

Fonte: Adaptado de Baumotte, A. C. T. (2015), Verma, V. (1995) e Kerzner, H. (2017).



Nota-se que Muitas das desvantagens decorrem de possíveis conflitos decorrentes de problemas de autoridade, responsabilidade e prestação de contas (Kerzner, H., 2017).

2.2 Matriz de responsabilidades

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

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

A matriz de responsabilidades é também frequentemente chamada de gráfico de responsabilidade linear (LRC) ou matriz de atribuição de responsabilidade (RAM). Os gráficos lineares de responsabilidade identificam os participantes e em que grau uma atividade será executada ou uma decisão será tomada. O LRC tenta esclarecer as relações de autoridade que podem existir quando as unidades funcionais compartilham trabalho comum (Kerzner, H., 2017). Eles devem esclarecer os papéis e responsabilidades dos membros da equipe e suas próprias expectativas para minimizar conflitos e alcançar a sinergia humana (Verma, V., 1997).

Algumas representações gráficas da matriz de responsabilidades são ilustradas a seguir, de acordo com o guia PMBOK (PMI, 2021) e adaptado por Kerzner, H. (2017).

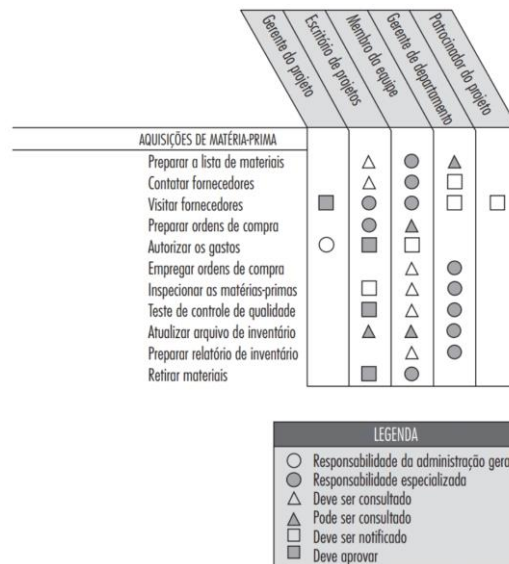


Figura 1. Gráfico de responsabilidade linear (LRC) ou matriz de atribuição de responsabilidade (RAM).
Fonte: Kerzner, H. (2017).

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

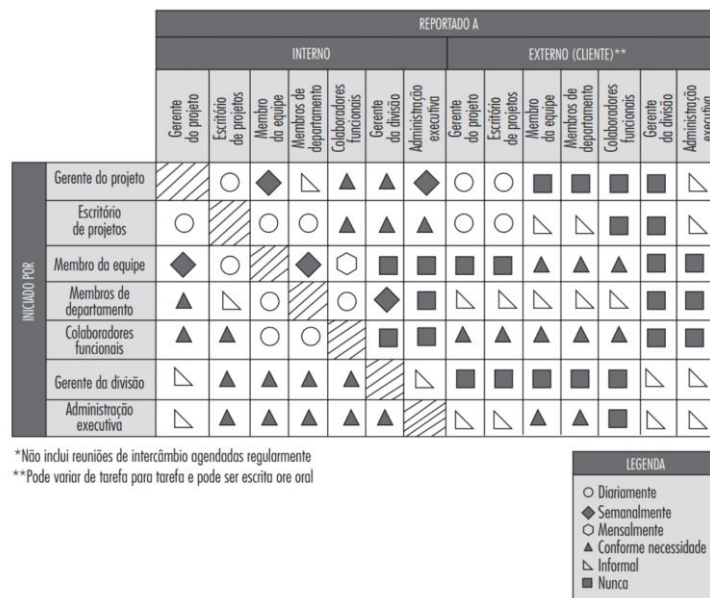


Figura 2. Matriz de responsabilidades de comunicações.
Fonte: Kerzner, H. (2017).

Na Figura 2, a matriz é usada para descrever como as comunicações internas e externas devem ocorrer. Este tipo de gráfico pode ser usado para eliminar conflitos de

comunicação pois determina o papel responsável pela comunicação, a quem é dirigida essa comunicação e sua frequência.

MATRIZ DE DISTRIBUIÇÃO DE ITENS DE DADOS		PESSOAL DO CLIENTE E DO FORNECEDOR				
ITEM DE DADOS	DESCRIÇÃO DE RELATÓRIO	Gerente do projeto	Escritório de projetos	Membro da equipe	Gerente de linha	Administração executiva
1	Resumos mensais dos custos	X	X			X
2	Relatórios de marcos	X	X	X	X	X
3	Curvas de mão de obra	X	X		X	
4	Utilização de inventário	X	X			
5	Relatório de teste de pressão	X	X		X	
6	Testes de umidade	X	X		X	
7	Relatórios de linha direta	X	X	X	X	X
8	Resumos de cronograma	X	X	X	X	

Figura 3. Matriz de distribuição de dados.

Fonte: Kerzner, H. (2017).

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

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

Figura 4. Matriz de habilidades da equipe de projetos.

Fonte: Kerzner, H. (2017).

A Figura 4 identifica as habilidades da equipe do projeto, em que cada membro é associado com sua habilidade. As habilidades necessárias são levantadas na fase de



planejamento do projeto e essa matriz facilita a atividade de montagem da composição e alocação da equipe necessária para atingir os objetivos do projeto.

2.3 Gestão de Conflitos e Estruturas Organizacionais

A transformação digital em organizações de grande porte, especialmente aquelas com culturas tradicionais, frequentemente gera tensões e conflitos internos. Essas tensões surgem da necessidade de mudança nas práticas estabelecidas e da introdução de novas tecnologias e metodologias de trabalho. Um dos desafios mais significativos é a gestão eficaz desses conflitos, que pode ser abordada através do planejamento cuidadoso da estrutura organizacional e da matriz de responsabilidades.

A estrutura organizacional atua como um mecanismo para definir claramente as relações formais, os níveis de hierarquia, e as funções de cada membro da equipe. Uma estrutura bem delineada evita ambiguidades sobre quem deve tomar decisões e quem é responsável por cada etapa do projeto, o que é fundamental para minimizar conflitos. Conforme discutido por Kerzner (2017), a clareza nas responsabilidades e a prestação de contas são essenciais para evitar sobreposições de funções e disputas por autoridade. Essa clareza organizacional promove um ambiente de trabalho mais harmonioso, onde os colaboradores têm um entendimento claro de suas funções e das expectativas sobre eles.

A matriz de responsabilidades, por sua vez, serve como uma ferramenta visual que atribui funções específicas a cada membro da equipe. Ela elimina a duplicidade de papéis e garante que todos saibam exatamente quais são suas responsabilidades. Isso é particularmente importante em projetos de transformação digital, onde as equipes podem ser compostas por membros com diferentes níveis de experiência e de áreas variadas da organização. Ao garantir que cada tarefa tenha um responsável claramente designado, a matriz de responsabilidades previne conflitos relacionados à falta de clareza sobre quem deve realizar o quê. Além disso, ao formalizar essas atribuições, a matriz ajuda a estabelecer expectativas claras, reduzindo mal-entendidos e promovendo uma comunicação mais eficaz entre as áreas.

Um dos principais benefícios de uma boa estrutura organizacional e de uma matriz de responsabilidades bem definidas é a melhoria na comunicação entre as diferentes áreas da empresa. A falta de comunicação é uma das principais causas de



conflitos em projetos de grande porte. Ao estabelecer canais de comunicação claros e responsabilidades bem definidas, a organização pode garantir que as informações fluam de maneira eficiente, minimizando os mal-entendidos e a frustração entre os membros da equipe. Essa abordagem é vital para a redução de conflitos e para o sucesso da transformação digital, uma vez que promove a cooperação e a coesão entre os diferentes departamentos envolvidos no processo.

2.4 Aspectos Jurídicos e Regulatórios na Transformação Digital e Gestão de Projetos no Setor Financeiro

A transformação digital no setor financeiro não ocorre de maneira isolada; ela é profundamente influenciada por aspectos jurídicos e regulatórios que governam a operação das instituições financeiras. A conformidade com essas regulamentações é essencial para garantir a viabilidade dos projetos e evitar penalidades legais que possam comprometer os resultados desejados.

No Brasil, a transformação digital no setor financeiro é regulada por diversas normas e entidades, como o Banco Central (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Estas regulamentações impactam diretamente o planejamento e a execução de projetos digitais, especialmente no que diz respeito à proteção de dados e à segurança cibernética.

A **LGPD**, por exemplo, impõe exigências rigorosas sobre como as instituições financeiras devem coletar, armazenar e processar dados pessoais. A necessidade de conformidade com essa lei influencia o design dos sistemas e a escolha de tecnologias, tornando-se um fator crucial no planejamento dos projetos de transformação digital. A falha em aderir a essas regulamentações pode resultar em penalidades severas, afetando negativamente a reputação e as finanças da organização.

A regulamentação financeira também impacta diretamente a gestão de projetos, especialmente no que diz respeito à governança corporativa e ao compliance. O BACEN, através de suas resoluções e circulares, estabelece diretrizes que afetam a estrutura organizacional dos projetos, a definição de responsabilidades e a necessidade de controles internos robustos para garantir a conformidade regulatória.

Por exemplo, o **BACEN** exige que as instituições financeiras adotem práticas robustas de governança de TI, o que inclui a definição clara de papéis e



responsabilidades dentro dos projetos. Essa exigência reforça a importância de uma matriz de responsabilidades bem definida, como discutido anteriormente, para assegurar que todos os aspectos do projeto estejam em conformidade com as regulamentações vigentes.

Além disso, a **CVM** regula as operações de empresas listadas na bolsa, o que inclui exigências de transparência e prestação de contas que devem ser integradas ao planejamento dos projetos. A conformidade com essas normas exige que os projetos incluam mecanismos de controle e relatórios detalhados, que permitam à organização manter a transparência em suas operações, um fator crucial para a gestão eficaz de conflitos e a prevenção de riscos legais.

Portanto, a transformação digital no setor financeiro não pode ser considerada apenas sob a ótica tecnológica ou de gestão; ela deve incorporar uma análise profunda dos aspectos jurídicos e regulatórios que moldam o ambiente em que essas mudanças ocorrem. A conformidade com essas regulamentações não só garante a viabilidade dos projetos, mas também minimiza os riscos de conflitos organizacionais e legais, contribuindo para uma gestão mais eficaz e segura dos projetos.

3 MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

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

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

Alguns projetos foram finalizados e outros ainda precisam ser executados para migrar os antigos sistemas CRM para um único, mais moderno e líder de mercado, divididos em módulos para diversas áreas, sendo as principais: consórcio, serviço de atendimento ao cliente do consórcio, televendas, marketing e corretora de seguros. Antes dessas implantações, a empresa passava por dificuldades ao obter a visão 360 graus do cliente, necessária para obter o conhecimento dos comportamentos e desejos desses clientes, permitindo em interações futuras, satisfazer suas expectativas de forma eficiente (Marques, V., 2022).

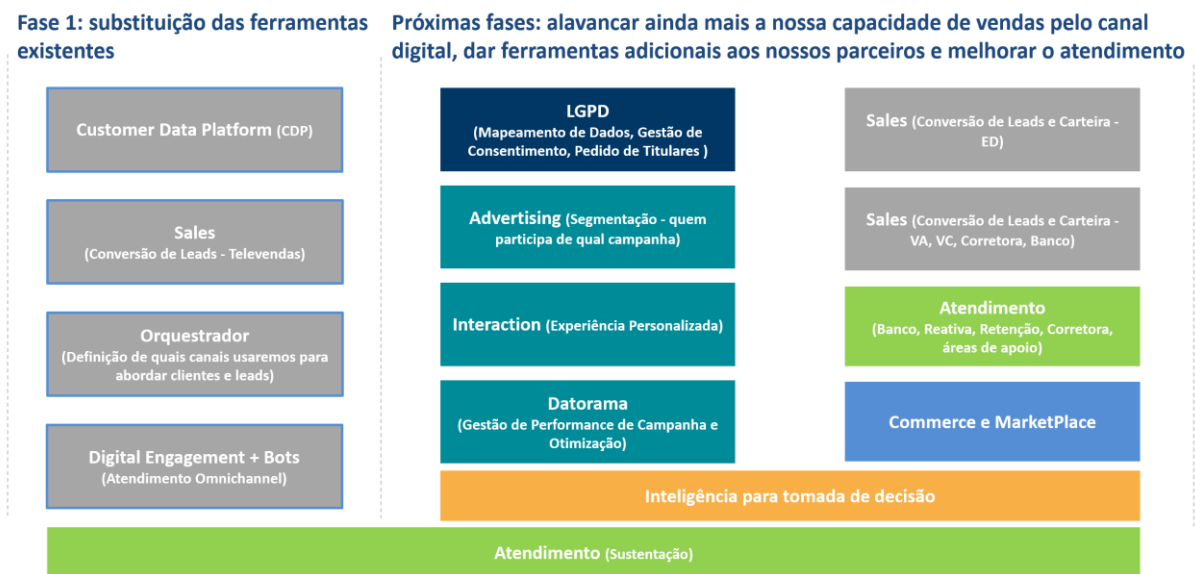


Figura 5. Roadmap de migração e implantação do sistema CRM.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

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



4 Contexto do projeto

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

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

Atualmente a organização conta com cerca de 4 mil colaboradores e possui registro de emissor categoria A na Comissões de Valores Mobiliários (CVM) sendo listada no segmento básico da B3 S.A – Brasil, Bolsa & Balcão (B3). No primeiro trimestre de 2023, a organização manteve o crescimento dos negócios gerados, alcançando a marca de R\$ 3,8 bilhões de negócios gerados, um aumento de 14,4% em relação ao mesmo período do ano anterior, puxada pelos serviços financeiros que apresentaram crescimento acima de dois dígitos em todos os produtos, apesar do cenário de desaceleração da atividade econômica e do mercado de crédito (COPOM, 2023).

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

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



360 desse lead seria trabalhada dentro do sistema CRM, com a construção de sua jornada adequada.

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

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



Tabela 2 - Avaliação de cenários para os projetos migração de sistema CRM

Contexto atual	Contexto esperado
<p>Estrutura em forma de silos torna impossível visão 360 do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Réguas de relacionamento não levam em consideração contatos do cliente com a central;• Gestão de leads não leva em consideração produtos que o cliente já possui;• Central não sabe quais as ofertas que o cliente recebeu;• Réguas de Relacionamento e Central não tem visibilidade da etapa em que o cliente está nos processos de aprovação e liberação do crédito;• Incapacidade de coordenar comunicação e ofertas por meio de múltiplos canais (Email, WhatsApp, SMS, Site, APP, <i>Outbound</i>);	<p>Visão 360 de todas as etapas do funil de vendas e ativação (navegação no site, geração do lead, conversão e retenção);</p> <p>Capacidade de coordenação da comunicação e promoções por meio de todos os pontos de contato com o cliente (Email, WhatsApp, SMS, Site, APP, <i>Outbound</i>);</p> <p>Maior facilidade para mensuração dos resultados das campanhas;</p> <p>Preço de operação mais baixo;</p> <p>Investimento na capacitação do time TI e CRM pelo novo fornecedor;</p> <p>Ganho de produtividade dos times de TI, CRM e central de atendimento;</p>
<p>Complexidade associada ao fato de possuir múltiplos fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dificuldade de integração das soluções e maiores custos associados ao maior esforço de time de TI;• Capacitação dos times de TI, CRM e atendimento; <p>Custos de operação mais altos por perda de poder de barganha ao negociar separadamente com múltiplos fornecedores.</p>	<p>Maior agilidade para testar novas campanhas.</p>

Fonte: Produzido pelo próprio autor.

5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

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



projeto precisaria ter uma abordagem diferente da adotada anteriormente, tendo em vista o perfil do cliente e do projeto.

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

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

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

6 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

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

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

Fato é que houve um maior esforço na fase de planejamento, no entanto, o escopo desse novo projeto foi construído com mais detalhes e o nível de compreensão



dos analistas do cliente aumentou de forma significativa, e, somando com a criação e divulgação do planejamento da estrutura organizacional do projeto e a matriz de responsabilidade, os resultados que estão sendo obtidos pautam-se em uma maior sinergia do time, executando de forma assertiva a criação dos requisitos do escopo, atendendo as expectativas do cliente.

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

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

7 Conclusão

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



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

Os resultados obtidos e as recomendações feitas neste estudo sobre a estrutura organizacional e a matriz de responsabilidades não se limitam ao contexto específico do setor financeiro. As práticas descritas têm um potencial significativo de aplicação em diversas outras áreas, especialmente naquelas relacionadas ao direito e à gestão de conflitos. Com base na limitação deste relato técnico, sugere-se para futuros estudos a manutenção do PMO atual ou até mesmo a criação de um novo PMO para definir e centralizar as políticas da disciplina de gerenciamento de projetos dentro da organização (Müller et al., 2013), facilitando e agilizando a tomada de decisões pelos profissionais de projetos.

Nota-se que os resultados deste projeto podem ser aplicadas em diversos contextos. No campo jurídico, as estruturas organizacionais claras e as matrizes de responsabilidades podem ser adaptadas para melhorar a gestão de escritórios de advocacia, departamentos jurídicos de empresas e até mesmo órgãos governamentais. Em ambientes onde a resolução de conflitos é parte central das operações, como em tribunais e instituições de mediação, a adoção de uma estrutura organizacional bem definida pode ajudar a prevenir conflitos de autoridade e responsabilidades. Isso facilita a cooperação entre diferentes profissionais e garante que as funções sejam cumpridas com eficiência, minimizando o risco de mal-entendidos que poderiam escalar para disputas mais complexas.

A matriz de responsabilidades também pode ser uma ferramenta valiosa na gestão de conflitos em qualquer organização. Ao clarificar os papéis de cada indivíduo e equipe envolvida em um projeto ou operação, a matriz ajuda a prevenir conflitos que possam surgir da ambiguidade de responsabilidades. Essa prática é especialmente relevante em áreas como mediação e arbitragem, onde a eficácia na resolução de conflitos depende de uma clara compreensão das responsabilidades de cada parte envolvida.

Além de sua aplicação prática, as recomendações deste estudo oferecem insights inovadores que podem ser explorados para enfrentar desafios no sistema jurídico. Por exemplo, a implementação de estruturas organizacionais adaptáveis e a criação de matrizes de responsabilidade podem ser estudadas como modelos para melhorar a



gestão de casos e processos em escritórios de advocacia e tribunais, reduzindo o tempo de resolução de disputas e melhorando a eficiência geral do sistema.

Portanto, as práticas de estrutura organizacional e matriz de responsabilidades, além de essenciais para o sucesso da transformação digital em ambientes corporativos, têm ampla aplicabilidade em contextos jurídicos e de gestão de conflitos. Sua adoção pode trazer melhorias significativas na gestão e resolução de conflitos, alinhando-se com o objetivo de promover um sistema jurídico mais eficiente e justo.

REFERÊNCIAS

Adashev A.U., & Ismoilov A.M. (2021). THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN SMALL BUSINESS MANAGEMENT. *Экономика и социум*, (2-1 (81)), 21-26.

Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.

Akhtar, A., Bakhtawar, B., & Akhtar, S. (2022). EXTREME PROGRAMMING VS SCRUM: A COMPARISON OF AGILE MODELS. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, 2(2).

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.

Baumotte, A. C. T. (2015). *Gerenciamento de pessoas em projetos*. Editora FGV.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Bonato, S. V., da Silva, C. C. D. C., Junior, E. F. Z. P., Czarneski, F. R., & Ribeiro, L. M. (2020). PUBLIC PROJECT MANAGEMENT OFFICE CHARACTERIZATION FOR A BRAZILIAN UNIVERSITY. *ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PÚBLICOS: CARACTERIZAÇÃO PARA UMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA*.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.

COPOM. (2023). *Atas do Comitê de Política Monetária—Copom*. *Atas do Comitê de Política Monetária - Copom*. Retrieved May 16, 2023, from <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/atascopom/22032023>.

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interviews. *Medical education*, 40(4), 314-321.



Diem, G. (2021). Agile and traditional project management: comparing agile, traditional and hybrid project management practices (Doctoral dissertation, Heriot-Watt University).

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges.

Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.

Marques, V. (2022). Marketing Digital de A a Z. Digital 360.

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021, jul./dez.). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC, São Paulo, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. Project Management Journal, 44(1), 59-76.

PMI, 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Newtown Square, PA.

Verma, V. (1997, January). The human aspects of project management - managing the project team, volume three. Project Management Institute.

Verma, V. (1996, January). The human aspects of project management: human resource skills for the project manager, volume two (First. ed.). Project Management Institute.

Verma, V. (1995, January). The human aspects of project management: organizing projects for success. Project Management Institute.

Wohllebe, A. (2021). Scrum as an Agile Method for Strategic Organizational Learning in Digital Enterprise Transformation: Applying the Four Elements of Organizational Learning. In Disruptive technology and digital transformation for business and government (pp. 24-42). IGI Global.