



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**CLÁUDIA BARRETO AMARAL**

**GESTÃO DE PROJETOS DE TI**

**Brasília**

**2016**

**CLÁUDIA BARRETO AMARAL**

**GESTÃO DE PROJETOS DE TI**

Trabalho acadêmico apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como parte das atividades para conclusão do curso de Governança de TI.  
Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Foina

**Brasília**  
**2016**

## **AGRADECIMENTO**

Ao meu orientador, Professor Dr. Paulo Rogério Foina, um agradecimento especial pela paciência e sabedoria com que me orientou durante a realização desse trabalho.

Ao meu marido Paulo César Simplício pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos Professores do curso, meu reconhecimento pelos ensinamentos transmitidos e conhecimentos compartilhados.

Aos meus colegas, pela amizade e companheirismo.

À minha família, pela compreensão em meus momentos de ausência.

Finalmente, a todos que colaboraram para a execução desse trabalho, meu muito obrigado.

## RESUMO

O papel da Tecnologia da Informação nas organizações pode variar de simples suporte administrativo até uma posição mais estratégica. Com essa função estratégica a TI tem ocupado posição de destaque em organizações ajudando-as a disputarem mercados altamente competitivos. As decisões e prioridades sobre quais projetos de TI devem ser implementados são, frequentemente, determinados pelo direcionamento da estratégia corporativa. Este trabalho apresenta, por meio de um estudo de caso, uma análise da trajetória evolutiva da gestão de projetos no Banco Beta. Foi analisado também a relação direta entre a qualidade da gestão de projetos estratégicos e a consecução dos objetivos organizacionais. Nesse contexto pode-se concluir que a Gestão de Projetos e o próprio Escritório de Projetos encontram-se consolidados no Banco Beta, sendo reconhecidos e respeitados em todas as áreas da Organização e configurando-se como essencial e estratégico instrumento de gestão.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Projetos de TI. Estratégia Corporativa.

## **ABSTRACT**

The role of information technology in organizations can vary from simple administrative support to a strategic position. With this strategic role, he has occupied a prominent position in organizations helping them compete highly competitive markets. Decisions and prioritization on which IT projects to be implemented are often determined by the direction of corporate strategy. This work presents, through a case study, an analysis of the evolutionary trajectory of project management at Beta Bank. It was also analyzed the direct relationship between the quality of strategic project management and the achievement of organizational objectives. In this context, it can be concluded that the Project Management and Project Office itself are consolidated in Beta Bank, are recognized and respected in all areas of the Organization and setting it as an essential and strategic management tool.

Keywords: Project Management. IT Projects. Corporate Strategy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de atuação corporativa.....	25
Figura 2 - Modelo de atuação do Escritório de Projetos de TI.....	26
Figura 3 - Evolução do nível de maturidade.....	27
Figura 4 - Instâncias de priorização de projetos.....	29
Figura 5 - Macrofluxo de seleção e priorização de projetos.....	30
Figura 6 - Visão geral dos subcomitês de priorização.....	30

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1 GESTÃO DE PROJETOS .....</b>	<b>10</b>
1.1 Gerência de Projetos .....	10
1.2 Escritório de Projetos.....	13
1.3 Gerência de Portfólio.....	14
<b>2 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>20</b>
2.1 A criação do Escritório de Projetos .....	20
2.2 Modelo proposto para Gestão de Programas e Projetos (GPP) .....	21
2.3 A estratégia de atuação.....	22
2.4 Oportunidades .....	24
2.5 Estratégia de evolução.....	27
2.6 Resultados obtidos.....	31
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

## INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação tem se tornado um importante componente do ambiente empresarial, permitindo que as empresas realizem suas operações de maneira mais produtiva e eficiente, alavancando suas estratégias de negócio e trazendo assim as vantagens competitivas necessárias para o sucesso.

Realizar um investimento envolve intrinsecamente os fatores de risco e expectativa de retorno financeiro desse investimento. Desta forma, os investimentos das empresas podem ser gerenciados sob a forma de portfólios, com o objetivo de diminuir seus riscos, aumentar seus retornos e garantir maior efetividade dos investimentos realizados. Algumas empresas procuram gerenciar seus investimentos usando a abordagem de projetos, criando assim a Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) (LARIEIRA; ALBERTIN, 2013). As teorias de gerenciamento de portfólio geralmente promovem uma estratégia de limitação de riscos por meio da diversificação de investimentos.

Nas últimas décadas, este termo, e sua abrangência, foram alterados, passando a ser utilizado também na área de administração de projetos. O termo gestão de portfólio passou a ser usado para descrever o processo de seleção, agrupamento e gestão dos projetos. Toda essa preocupação com os investimentos em projetos tem mostrado o grande interesse no desenvolvimento deste tema e apontado a gestão de portfólio como crucial para o alinhamento das metas e estratégias das empresas, facilitando a seleção e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como a avaliação dos investimentos para mantê-los.

Em linhas gerais, a gestão de projetos é um tema recorrente nas discussões teóricas no campo da Administração. Para este estudo, a linha de



investigação proposta foi à análise da evolução da estratégia adotada pela instituição financeira, com vistas à identificação do nível de maturidade alcançado pelo Banco em relação à metodologia proposta para gerenciamento de seus projetos.

Um dos pressupostos que nortearam este estudo é o fato de que a gestão de projetos corporativos é um instrumento para a viabilização da estratégia organizacional. Nesse sentido, pressupõe-se que o êxito das metas corporativas está diretamente ligado à qualidade da condução dos projetos, processos e atividades e levam à concretização dos objetivos organizacionais. Quais as implicações e consequências para as organizações, neste caso, uma instituição financeira, se não houver adequado envolvimento da alta administração com a Gestão de Projetos?

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a evolução do Escritório de Projetos de uma instituição financeira de grande porte, Banco Beta, iniciada em 2003, com a estruturação de um escritório de projetos para condução dos processos relacionados ao gerenciamento de projetos estratégicos. Considerando a ligação desses projetos com os objetivos estratégicos da organização, os riscos associados e a utilização dos recursos.

Os objetivos específicos são:

- Descrever o modelo adotado na priorização de Projetos;
- Apontar o nível de maturidade;
- Identificar indicadores de evolução.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se da seguinte maneira, foi feita uma revisão de literatura sobre gerência de projetos, portfólios e escritório de projetos, foram selecionados livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos.

O presente trabalho foi então estruturado em 2 capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta-se uma visão geral sobre Gestão de Projetos. E o segundo representa um estudo de caso sobre a implantação do Escritório de Projetos em uma Instituição Financeira.

## **1 GESTÃO DE PROJETOS**

A gestão de projeto é um processo disciplinado e que tem por propósito geral garantir que os objetivos definidos para um projeto sejam plenamente atingidos, respeitando os custos, o prazo e o desempenho requerido, e isto se realiza através do envolvimento de pessoas em atividades de organização, planejamento e controle das atividades e dos recursos alocados ao projeto (KERZNER, 2006).

Para Kerzner (2006, p. 16) uma gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. Assim, o fluxo de trabalho e coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, não mais verticalmente, como ocorria na gerência tradicional. Kerzner vê também os projetos como fonte de conhecimento para os gerentes tendo em vista que ao se gerenciar um projeto se necessita entender as operações nas unidades funcionais envolvidas e as interfaces entre elas.

### **1.1 Gerência de Projetos**

De acordo com o Guia PMBOK (*Project Management Institute* - PMI, 2004) gerenciamento de projetos é aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender os requisitos do projeto.

O gerenciamento de projetos como disciplina formal, nasceu em meados do século 20, com a contribuição do gráfico de Gantt, no entanto seus principais conceitos foram firmados durante a guerra fria na década de 50. A corrida do

governo americano para desenvolvimento tecnológico impulsionado pela crise do Sputnik em 1957, resultou em várias reações. Algumas delas foram: a criação da NASA em 1958, o aumento drástico do orçamento da Fundação Nacional de Ciências Americana, de 34 para 134 milhões de dólares em 1959, e a criação do Programa de Mísseis Polaris, com a construção de um submarino nuclear para diminuir a diferença em relação ao arsenal russo. O Departamento de Defesa Americano (DOD) tinha urgência para realizar o programa e as ferramentas de gerenciamento de projetos tradicionais não eram suficientes para garantir a entrega do projeto. O DOD então desenvolveu com a ajuda de Willard Frazar o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), um sistema de sequenciamento de atividades que consegue determinar o menor tempo para a conclusão de um projeto. A utilização do PERT se tornou obrigatória para todos os projetos da marinha Americana. A Agência de Pesquisa Avançada de Projetos de Defesa do Pentágono iniciou nos anos 60 o projeto de uma rede de computadores chamada ARPANET, que foi a percussora da Internet de hoje. (SIQUEIRA; CRISPIM, 2014; SOTILLE, 2014).

Os processos que compõem o gerenciamento de projetos são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento e 10 áreas de conhecimento (Gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas) típicas do gerenciamento de projetos. Esses processos se relacionam e interagem durante a condução do trabalho. (VIEIRA, 2003; PMI, 2013).

Os grupos de processos do gerenciamento de projetos funcionam mais ou menos da mesma maneira. Cada processo tem suas próprias características e produz resultados que servem de insumos para o próximo grupo de processos ou,

no caso do processo de encerramento, servem de aprovação final para o projeto. (HELDMAN, 2005).

Os projetos são frequentemente usados como meio para viabilizar a execução das estratégias da organização (PMI, 2004).

Segundo Heldman (2005) os projetos existem para trazer à luz algum produto ou serviço único; são temporários e têm datas de início e fim definidas.

Os *stakeholders* são pessoas físicas ou jurídicas têm interesse no resultado do projeto; aí se incluem o patrocinador do projeto, o cliente, os principais integrantes da gerência, o gerente do projeto, os profissionais contratados, fornecedores, entre outros. Os projetos são considerados concluídos quando atendem ou ultrapassam as expectativas dos *stakeholders*. (HELDMAN, 2005, p. 27).

O gerenciamento de projetos é uma disciplina que reúne um conjunto de ferramentas e técnicas para descrever, organizar e monitorar a execução das atividades do projeto, que é responsabilidade dos gerentes de projeto. (HELDMAN, 2005, p. 27).

O gerenciamento de projetos está entre os assuntos mais importantes sobre governança corporativa e a necessidade de aprofundar questões vinculadas à implementação de modelos de gestão de projetos contribui para que essa iniciativa não seja mais um modismo no qual as organizações investem sem o retorno desejado.

## 1.2 Escritório de Projetos

Um escritório de projetos (*PMO - Project Management Office*) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Um PMO também pode ser chamado de “escritório de gerenciamento de programas”, “escritório de gerenciamento de projetos” ou “escritório de programas”. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO não podem estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados juntos. Alguns PMOs, no entanto, realmente coordenam e gerenciam projetos relacionados. Em muitas organizações, esses projetos são de fato agrupados ou estão relacionados de alguma maneira com base no modo com que serão coordenados e gerenciados pelo PMO. O PMO se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou do cliente. (PMI, 2004, p. 17).

O escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico, isto se tornou uma necessidade à medida que as informações sobre gestão de projetos crescia quase exponencialmente em toda a organização (KERZNER, 2006).

### 1.3 Gerência de Portfólio

Um portfólio é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos. (PMI, 2004).

O gerenciamento do portfólio de projetos ajuda a determinar a exata combinação de projetos e o correto nível de investimento para cada projeto. O resultado disso é um maior equilíbrio entre projetos em andamento e novas iniciativas estratégicas. O gerenciamento de portfólio não significa realizar uma série de cálculos específicos de projetos, tais como RSI, VPL, TIR, período de retorno financeiro e fluxo de caixa, e depois fazer os ajustes necessários para compensar os riscos. Ao contrário, significa um processo de tomada de decisões buscando o que é melhor para a organização como um todo. (KERZNER, 2006, p. 244).

Para Carneiro e Martens (2012) a gestão de portfólio de projetos é importante para as empresas cujos objetivos estratégicos estão intimamente ligados à realização de projetos.

Gerenciar Portfólio significa gerir o conjunto dos programas e projetos como um todo sistêmico, permitindo a alocação adequada de recursos, sejam financeiros, humanos ou tecnológicos, possibilitando uma gestão integrada dos investimentos. Para um processo de Gerenciamento de Projetos otimizado é necessário considerar as estratégias da empresa, a disponibilidade de recursos, as metas a serem atingidas, a política organizacional da empresa e o conjunto de projetos e programas visando fazer as escolhas mais adequadas ao momento organizacional. (LIMA, G., 2010).

A Gerência de Portfólio se propõe estabelecer critérios para selecionar os projetos que sejam mais importantes para a organização, analisando quais os que mais contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos, criando ferramentas e técnicas que possibilitam uma identificação, categorização, avaliação, seleção e priorização dos candidatos a compor o portfólio de projetos da empresa. Complementando o processo, o monitoramento e controle dos projetos também é parte integrante das ferramentas, estabelecendo métricas e conceitos para decidir quais projetos podem ser interrompidos ou vale a pena continuar. (LIMA, G., 2010).

Para embasar a imersão sobre a gestão de projetos no Banco Beta, a revisão de conceitos e premissas básicas acerca do tema auxilia na análise proposta e na formulação de conclusões.

Assim, citamos alguns conceitos:

- **Projeto:** é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. (PMI, 2004).
- **Programa:** é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. (PMI, 2004).

Assim, convém a retomada de um pressuposto simples, mas fundamental para entendimento do assunto: o que significa gerenciar um projeto?

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender a seus objetivos. Caracterizam-se pelo planejamento, programação e controle de várias atividades integradas, de forma a atingir com êxito seus objetivos. (PMI, 2004).



Segundo Martins (2007), a disciplina de gerência de projetos nasceu na indústria bélica e aeroespacial americana, posteriormente foi adotada na construção civil e em outras áreas da engenharia. Hoje, o conceito de projetos vem sendo aplicado a diferentes áreas da economia.

Martins (2007) afirma, ainda, que são os novos desafios do século XXI que aumentam a necessidade da eficácia dos projetos, disseminando os conceitos de gerência de projetos e aumentando assim sua utilização e conhecimento ao redor do mundo.

Conforme Kerzner (2006), uma gestão bem sucedida de projetos exige planejamento e coordenação extensivos. Assim, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, não mais verticalmente como ocorria na gerência tradicional. O fluxo de trabalho horizontal acarreta em produtividade, eficiência e eficácia. As empresas que conseguiram se especializar em fluxo horizontal de trabalho são, geralmente, mais lucrativas que aquelas que continuam a utilizar exclusivamente o fluxo vertical.

Para Costa (2007), algumas das características mais importantes da gestão de projetos, entre outras, são:

- Simplicidade e clareza de propósito: metas, objetivos, escopo, limitações, recursos, qualidade dos resultados, etc. devem estar facilmente identificáveis e descritos;
- Controle independente: o projeto pode ser protegido do mercado ou de outras flutuações que afetam operações rotineiras;
- Facilidade de medição: indicadores claros de acompanhamento de metas e padrões definidos de desempenho;

- Gerenciamento da equipe: incluindo sua liderança, motivação e moral;
- Flexibilidade: adaptação a imprevistos e mudanças de escopo e mobilidade.

Já o Guia PMBOK (PMI, 2004) define que o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes envolvidas com relação ao projeto. Com intuito de satisfazer as necessidades e expectativas das partes envolvidas, o gerente de projetos deve encontrar o equilíbrio entre as atividades inerentes ao projeto.

Conforme bem documentado por Alencar e Schmitz (2006), o PMBOK é um conjunto de práticas em gerência de projetos levantado pelo *Project Management Institute* (PMI) e constitui a base da metodologia de gerência de projetos do PMI.

Considerada a velocidade com que os projetos, programas e portfólios vêm crescendo mundialmente, com conseqüente aumento dos investimentos, bem como do número de gerentes de projetos devidamente treinados, ainda assim, podemos verificar que a taxa de sucesso em projetos não tem aumentado na mesma proporção. O sucesso deixou então de depender apenas do gerente do projeto, mas passou a depender, em grande parte, do envolvimento dos executivos. A multiplicidade de projetos associada à limitação dos recursos disponíveis exige o gerenciamento do portfólio de projetos para determinar qual a sua exata combinação e o nível de investimento em cada um. Este procedimento requer comprometimento da alta administração, a quem cabe definir e comunicar claramente as metas e os

objetivos do portfólio de projetos, assim como os critérios e condições de seleção dos projetos que o integrarão.

A alta administração é basicamente responsável por definir e comunicar claramente as metas e os objetivos do portfólio de projetos, bem como os critérios e condições considerados para a seleção dos projetos que constarão do portfólio. (KERZNER, 2006, p. 245).

A importância do envolvimento da Alta Administração se torna ainda mais relevante, tendo em vista que o executivo afeta o processo e o progresso do projeto. Por mais contraditório que possa parecer, são comuns nas empresas, casos de fracassos de bons projetos, por falta de apoio institucional e baixo ou às vezes nenhum patrocínio da Alta Administração ao que, na maioria dos casos, obteve aprovação anterior, naquela instância decisória. (LIMA, D., 2010).

A ideia de otimização do portfólio de projetos foi herdada da Teoria Moderna de Portfólio proposta por Harry Markowitz (BONHAM, 2005, p. 6). Mas o próprio Markowitz reconheceu que nos projetos há determinadas incertezas que não estão presentes nos investimentos tais como experiência na gestão dos projetos, conjunto de habilidades humanas aplicadas, capacidades físicas para produção e outros fatores que contribuem para o risco dos projetos (BONHAM, 2005, p. 6). Para um melhor entendimento destas incertezas Bonham (2005, p. 6-7) propôs classificar o risco dos projetos em quatro categorias:

- Risco de mercado – movimentos não previstos no mercado causam a mudança de estratégia que acabam se refletindo na mudança de escopo do projeto.

- Risco organizacional – refere-se à predisposição dos interessados no projeto em adotar alguma nova solução de TI para um problema de negócio. O usuário final pode rejeitar a solução proposta ou o patrocinador pode não ficar satisfeito com o resultado final levando o projeto ao fracasso pela não adoção da solução.
- Risco Técnico – diz respeito a focar no atendimento de um conjunto predeterminado de funcionalidades. Projetos, implementações, interfaces, verificação e garantia da qualidade, manutenção, ambiguidade de especificação, incerteza técnica, obsolescência, tecnologia imatura ou mal dominada são todos riscos desta natureza.
- Risco do Projeto – o atendimento de determinados orçamento e prazo são aspectos centrais deste tipo de risco. Outros incluem obter os requisitos corretos e gerenciar eficientemente os recursos humanos.

## **2 ESTUDO DE CASO**

O Banco Beta foi criado há mais de 200 anos e atua na área financeira e principalmente com clientes do segmento varejo. Ele é considerado um dos maiores Bancos do Brasil.

Atualmente, possui uma carteira de 520 projetos em andamento.

### **2.1 A criação do Escritório de Projetos**

O Escritório de Projetos do Banco Beta passou a existir no início de 2003 com o Plano de Reposicionamento da Vice-presidência de Tecnologia e Logística do Banco, que apontou a necessidade de uma gestão efetiva e matricial do atendimento às demandas por soluções de TI.

Devido a um ambiente global cada vez mais competitivo e dinâmico o Banco Beta percebeu a necessidade de adotar métodos ágeis e organizados para conduzir de forma correta seus projetos. Sendo assim, em fevereiro de 2004, houve a criação formal do Escritório de Projetos do Banco Beta, o que propiciou as condições para reunir os recursos humanos, materiais e a estrutura de gestão necessária ao atendimento de seus objetivos.

O preenchimento do quadro de funcionários para compor o Escritório de Projetos se deu a partir de processo seletivo, que contou com a participação de todas as áreas da Empresa. Esse processo teve como premissa básica a reunião de conhecimentos e perfis diversos, com vistas à formação de uma equipe multidisciplinar, complementar e flexível.

A partir da formação da equipe, foi atingida a consolidação dos processos lançados em 2003, que foram aperfeiçoados pela incorporação progressiva das melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, tomando por referência os conteúdos divulgados pelo *Project Management Institute* (PMI), padrão internacional “de facto” em gerenciamento de projetos.

Inicialmente o Escritório de Projetos do Banco Beta concentrou-se nos projetos da Diretoria de Tecnologia, onde se percebia maior necessidade da nova abordagem em função da grande quantidade e diversidade de demandas somadas à criticidade da área de TI para a atuação do Banco. Hoje denominada Gerência de Projetos tem como finalidade atender todas as demais Diretorias do Banco.

A organização pesquisada neste trabalho é uma instituição financeira, de grande porte, que está organizada para atender os segmentos de pessoa física e jurídica.

A estrutura organizacional da instituição é composta por várias diretorias responsáveis por desenvolver produtos e serviços que são disponibilizados no mercado pelos canais tradicionalmente utilizados: agências, terminais de autoatendimento, internet, centrais telefônicas; e também são responsáveis pelos processos executados nas agências ou unidades de apoio.

## **2.2 Modelo proposto para Gestão de Programas e Projetos (GPP)**

O modelo proposto para Gestão de Programas e Projetos (GPP) de tecnologia do Banco Beta tem o objetivo de aprimorar o atual grupo de processos e documentos utilizados pela instituição financeira na gestão dos Projetos e permitir com que seja implantada a gestão de Programas no portfólio de tecnologia.

Algumas etapas foram realizadas para a construção do modelo atual de Gestão de Projetos. Tais como:

- Reforçar o entendimento da situação atual da gestão de projetos em 2003;
- Definir a matriz de Processos de Gestão de Projetos;
- Definir indicadores de desempenho do modelo proposto;
- Consolidar a Metodologia de Gestão de Programas e Projetos;

O modelo de Gestão de Projetos foi construído considerando as melhores práticas de mercado e alinhado com as propostas das demais iniciativas do projeto, buscando sempre, alinhamento estratégico, priorização de demandas de tecnologia, estrutura organizacional e modelo de relacionamento das diversas diretorias demandantes com a diretoria de tecnologia.

A Gestão de Projetos é de extrema importância para as empresas e sendo o principal procedimento de alinhamento entre as estratégias e objetivos das empresas e os projetos a serem implementados, cria regras para melhor distribuir os recursos, que são limitados, entre os novos projetos, maximizando sua utilização e influenciando diretamente a forma de consecução das metas e realização de resultados.

### **2.3 A estratégia de atuação**

As ações iniciais pós-criação do Escritório de Projetos passaram por algumas etapas, tais como a definição de metodologia padrão de gerenciamento de projetos; o processo de negociação e atendimento às demandas; e a definição clara

de papéis e responsabilidades, bem como indicação nominal de cada um dos atores do processo.

Com a materialização dessas ações, criou-se um ambiente favorável para que outras atividades/iniciativas fossem conduzidas, impulsionando a aceitação do modelo e permitindo avanços significativos na evolução da implantação e consolidação do Gerenciamento de Projetos na Diretoria de Tecnologia do Banco Beta.

O quadro a seguir relaciona as principais ações conduzidas pelo Escritório de Projetos na implementação do Gerenciamento de Projetos na Diretoria de Tecnologia da Informação.

Quadro 1 – Principais ações conduzidas no Escritório de Projetos.

<b>Ação</b>	<b>Finalidade</b>
Estabelecimento de um processo de iniciação de projetos, com melhor definição das necessidades pelos demandantes.	Integrar efetivamente as áreas demandantes ao processo e garantir de sua participação na gestão das soluções de TI no Banco.
Definição e apoio operacional ao ciclo de vida de projetos na Diretoria de Tecnologia, desde sua apreciação pelo Colegiado até a entrega e implantação em produção.	Garantir maior gerenciabilidade ao processo e reforçar o envolvimento matricial de todos os atores necessários.
Criação do IQP – Indicador de Qualidade de Projetos	Avaliar a qualidade dos projetos, a partir de um conjunto de variáveis.
Divulgação de relatórios gerenciais.	Subsidiar a negociação e a tomada de decisão pelas áreas demandantes. Permitir às áreas executantes um melhor acompanhamento e gerenciamento dos projetos.
Disseminação de conhecimentos em gestão de projetos, por meio de treinamento, incentivos à certificação PMP e formatação de cursos internos.	Capacitar os profissionais e equalizar conceitos e entendimentos.
Consultoria e acompanhamento dos projetos.	Apoio aos líderes de projeto, disseminação de conhecimento e ação de mudança. Assessoria aos gerentes executivos da Diretoria de Tecnologia com relação aos projetos sob sua responsabilidade.
Prospecção, aquisição e implantação de ferramenta de Gerenciamento de Projetos.	Suporte automatizado, agilidade, qualidade e segurança.

Fonte: Produzido pelo autor do trabalho.



## 2.4 Oportunidades

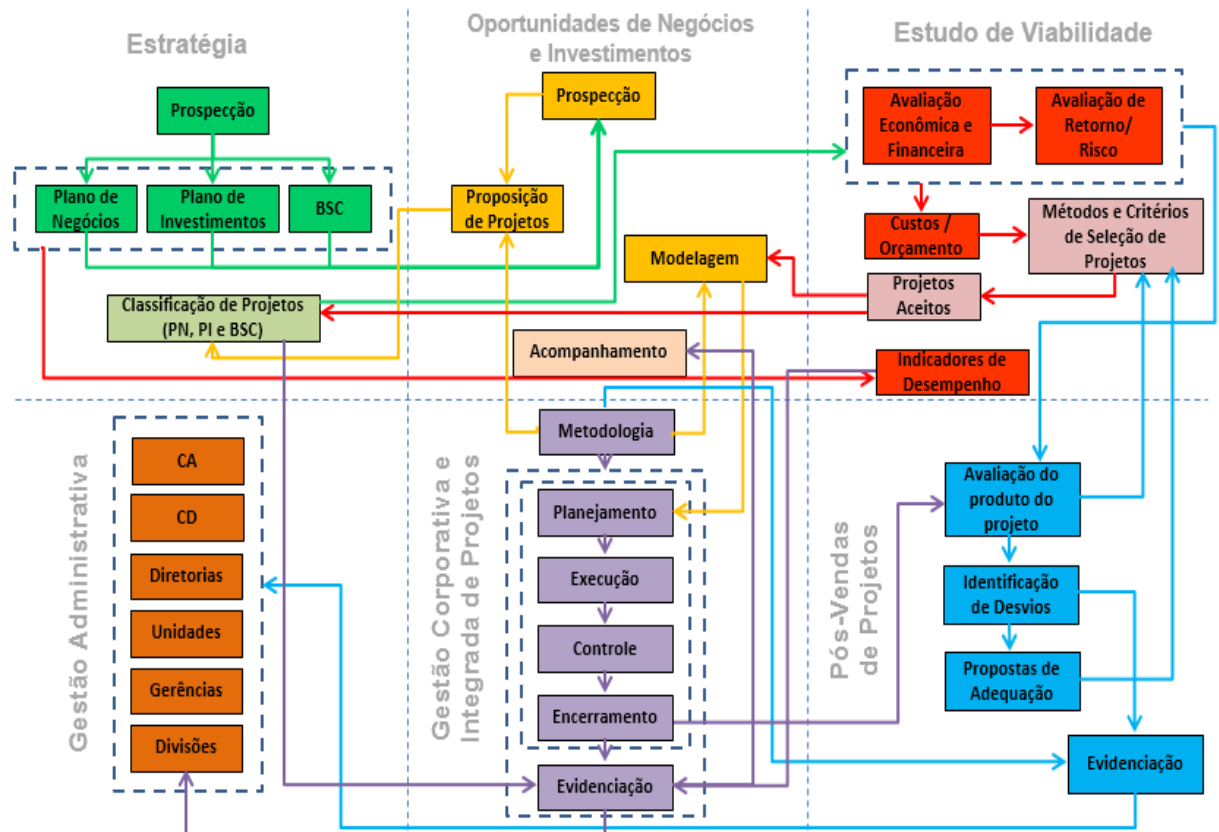
A consolidação do processo de gerenciamento de projetos na Diretoria de Tecnologia do Banco Beta contribuiu para um contexto de mudanças, que permitiu elevar as práticas de gerenciamento de projetos a um novo estágio, passando-se a um patamar de maior maturidade e atuação corporativa.

Assim, o próximo passo foi o de compartilhar a atuação do Escritório de Projetos de TI com as demais áreas da Empresa, o que permitiu uma gestão mais efetiva de todo o ciclo de vida dos projetos, passando pelo planejamento estratégico, coleta de propostas de projetos, análise de viabilidade, alinhamento estratégico, seleção, priorização, desenvolvimento, implementação e pós-venda.

Nesse sentido, o Banco Beta aprovou um modelo corporativo de gestão de projetos, ficando o Escritório de Projetos responsável pela sua estruturação e orquestração da implantação.

A Figura 1 demonstra o modelo de atuação corporativa vislumbrando o processo de priorização dos Programas e Projetos alinhados com a estratégia do Banco. Obedecendo as melhores práticas estabelecidas por Kerzner (2006) que são: Estratégia, Oportunidade do Negócio e o Estudo de Viabilidade.

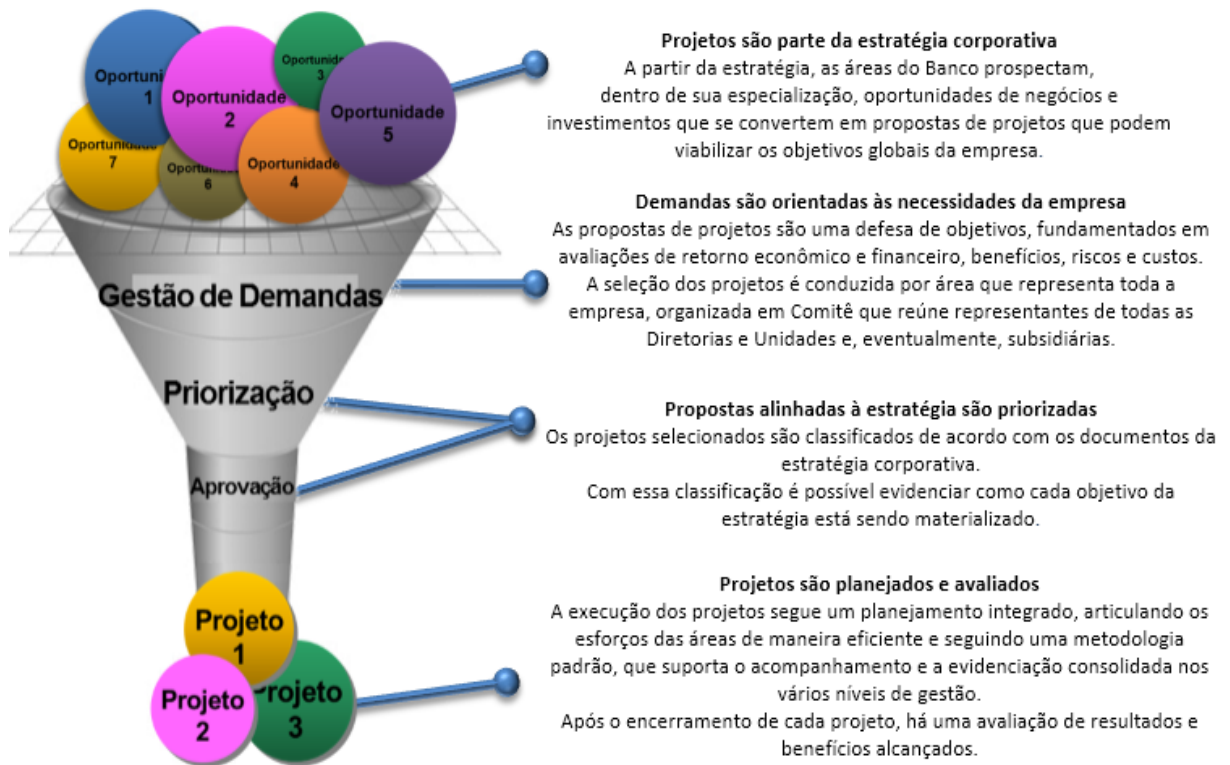
Figura 1 - Modelo de atuação corporativa.



Fonte: Produzido pelo autor do trabalho.

Conforme o modelo de atuação do Escritório de Projetos as demandas são apresentadas pelos Comitês Estratégicos do Banco estabelecendo um processo de definição de priorização e categorização de demandas. As demandas são selecionadas de acordo com a estratégia corporativa do Banco. Após a seleção os projetos são declarados (Figura 2).

Figura 2 - Modelo de atuação do Escritório de Projetos de TI.



Fonte: Produzido pelo autor do trabalho.

Com base nesse ciclo de vida, os projetos são parte da estratégia corporativa, ou seja, a partir da estratégia, as diversas áreas do Banco prospectam dentro de sua especialização, oportunidades de negócios e investimentos que se convertem em propostas de projetos que podem viabilizar os objetivos globais da Empresa.

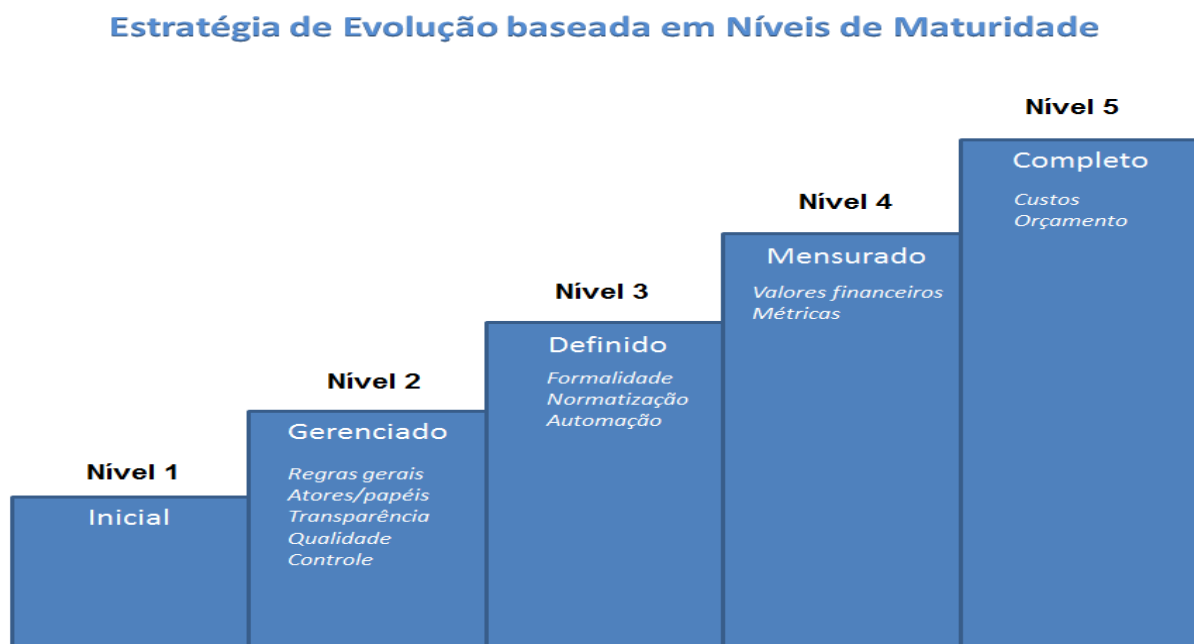
As propostas de projetos são apresentadas à Organização que, segundo critérios objetivos, fundamentados em avaliações de retorno econômico e financeiro, benefícios, riscos e custos, seleciona aquelas mais adequadas ao atingimento das metas definidas. A seleção dos projetos é conduzida por uma área que representa toda a Empresa, organizada em Comitê que reúne representantes de todas as Diretorias e Unidades e, eventualmente, Subsidiárias.

## 2.5 Estratégia de evolução

A implementação do Escritório de Projetos no Banco Beta seguiu uma estratégia de evolução baseada em níveis de maturidade, inspirada no PMBOK (PMI, 2004). Segundo essa abordagem, a cada nível a Organização se concentra em um conjunto de processos agregando maior grau de gerenciabilidade, formalidade, controle e previsibilidade, sedimentando as bases para o próximo nível (KERZNER, 2006).

A estratégia adotada no Banco Beta (Figura 3) partiu do nível inicial, que apresentava problemas de integração, padronização, eficiência e qualidade.

Figura 3 - Evolução do nível de maturidade.



Fonte: Adaptado do PMI (2004).

A criação do Escritório de Projetos no Banco Beta ocorreu quando do atingimento do Nível 2 de Maturidade. O primeiro movimento empreendido pós-

criação do Escritório de Projetos foi o de estabelecer um conjunto de procedimentos gerais, definir os atores e suas responsabilidades, trazer transparência ao processo, avançar em qualidade e controle e garantir um processo gerenciado. Esse movimento foi finalizado em março de 2005, consolidando o Nível 2 de Maturidade e permitindo avançar para o próximo nível.

Posteriormente, foram conduzidas as ações de transição para o Nível 3 de Maturidade, onde o processo gerenciado passou a ser definido, ou seja, passou a contar com **formalização** das definições, **normatização** dos papéis e responsabilidades e forte suporte **automatizado** que levaria aos ganhos de eficiência. Também apoiando esse nível de maturidade, houve a implantação da ferramenta automatizada de gestão de projetos e a criação do Escritório de Projetos Corporativo, vinculado à Diretoria de Estratégia e Organização. A consolidação do Nível 3 de Maturidade ocorreu em dezembro de 2007.

Atualmente o Escritório de Projetos do Banco Beta está finalizando a consolidação do Nível 4 de Maturidade\*, onde os projetos são priorizados sob uma visão corporativa e acompanhados segundo um conjunto de métricas que indicam os benefícios para a Organização, a aderência à estratégia corporativa, custos e retorno financeiro. O ponto alto desse nível de maturidade foi a implementação de um modelo corporativo de seleção e priorização de projetos e a implantação da Gestão de Portfólios e Programas na área de TI. Nesse modelo, que se utiliza de um Comitê e diversos Subcomitês de TI, estruturados por domínios de negócios e processos de apoio, e compostos por representantes das diversas Diretorias e Unidades do Banco, os projetos são selecionados, priorizados e vinculados a

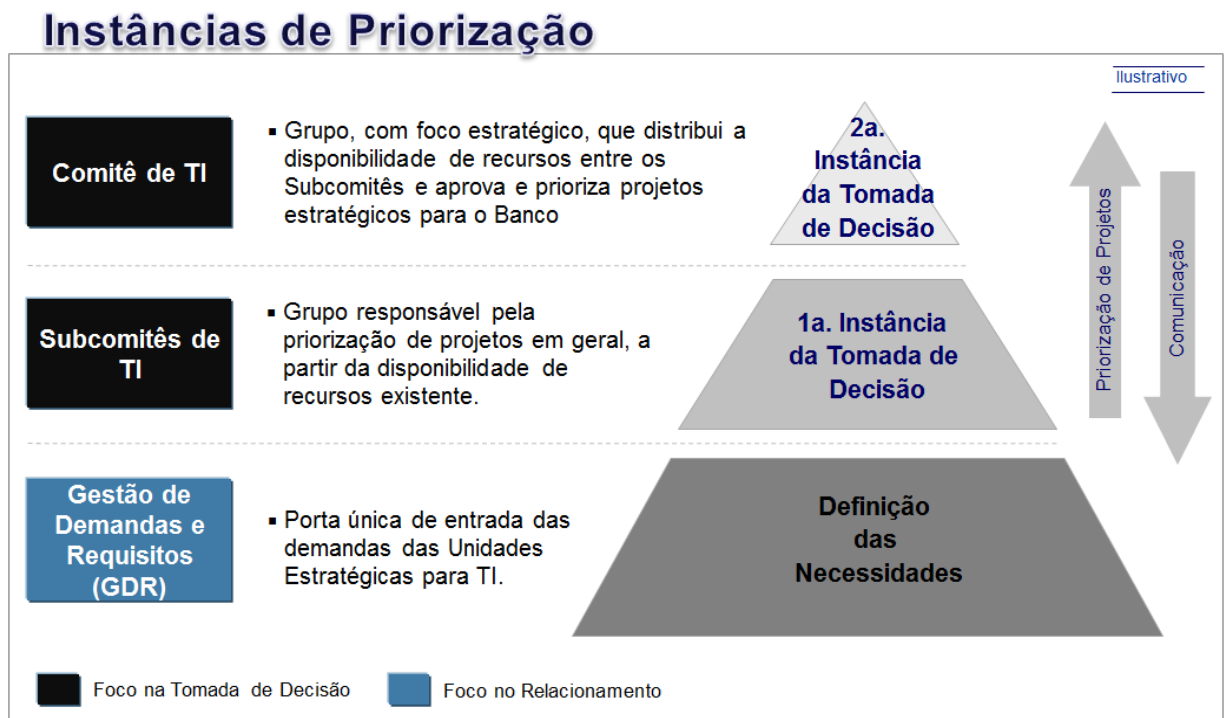
---

\* O Banco Beta contratou em 2015 uma Consultoria externa para avaliar os processos do Escritório de Projetos e foi evidenciado que o mesmo havia chegado ao Nível 4 de Maturidade.

programas e portfólios, permitindo um acompanhamento individualizado ou consolidado, o que garante a sinergia necessária entre todas as iniciativas em andamento.

Em primeiro momento foram criados os Comitês e Subcomitês de TI, que conforme a Figura 4 são as instâncias responsáveis pela priorização de projetos, ou seja, era a tomada de decisões.

Figura 4 - Instâncias de priorização de projetos.

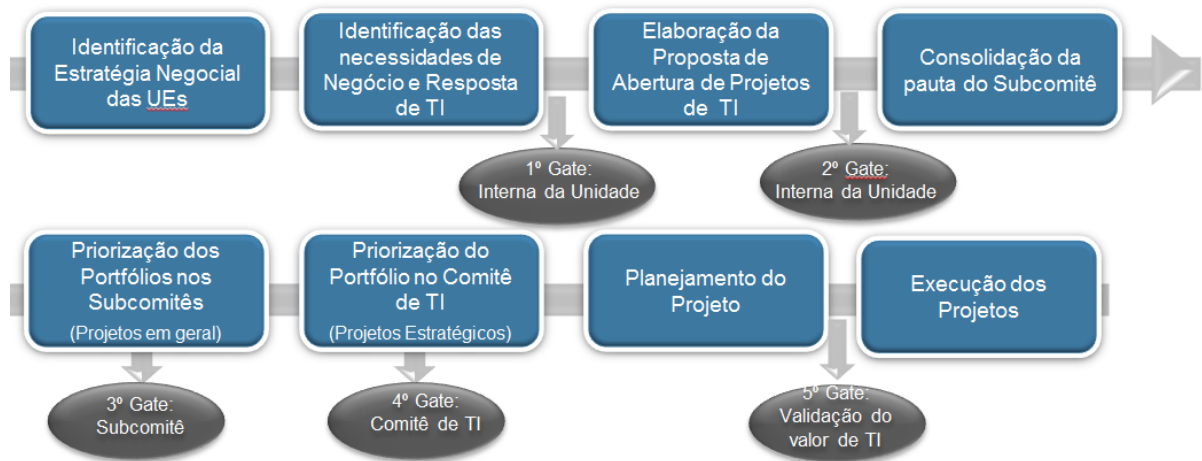


Fonte: Produzido pelo autor do trabalho.

A partir do momento que o projeto foi aprovado pelo Comitê TI (Figura 4) ele será encaminhado para Reuniões Semanais de priorização de projetos, onde será deliberado se aquela demanda será imediata ou se deverá ser postergada para uma próxima seleção (Figura 5).

Figura 5 - Macrofluxo de seleção e priorização de projetos.

### Macrofluxo de identificação, negociação, seleção e priorização

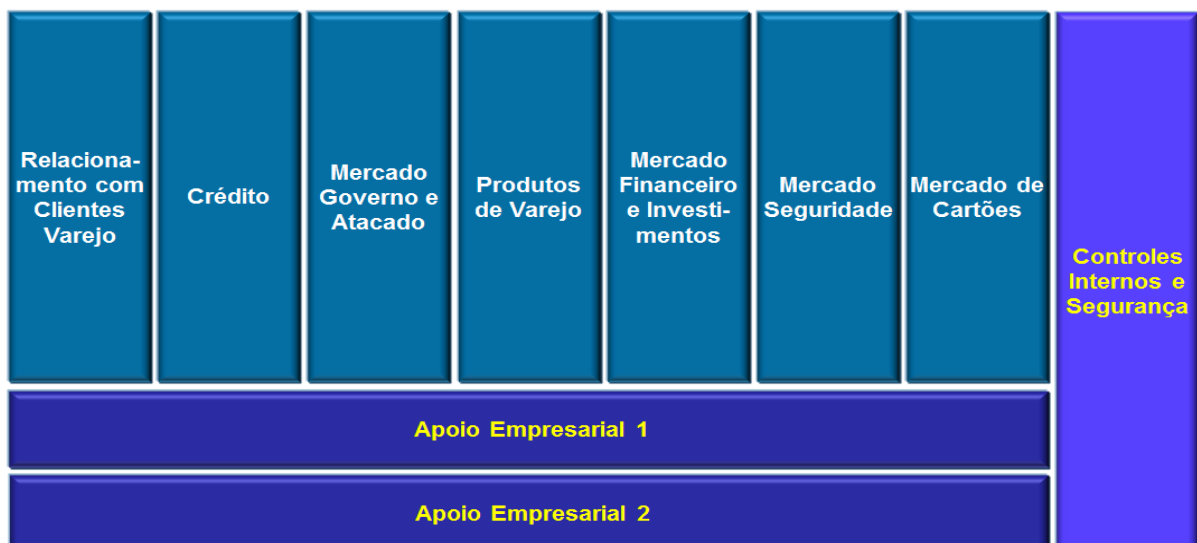


Fonte: Produzido pelo autor do trabalho.

A Figura 6 demonstra a classificação dos Subcomitês de TI de acordo o segmento do negócio, por exemplo, o Subcomitê de Mercado de Cartões que recomenda projetos voltados para melhoria do produto cartão de crédito.

Figura 6 - Visão geral dos subcomitês de priorização.

### Os Subcomitês de TI



Fonte: Produzido pelo autor do trabalho.

No último nível, quando o processo de gestão por projetos no Banco Beta estará completo, os projetos conduzidos na Organização terão uma ligação mais forte com a formulação da estratégia corporativa, sendo conduzidos segundo uma visão de custos e benefícios e fortemente integrados ao processo orçamentário.

## **2.6 Resultados obtidos**

A cada nível de maturidade alcançado pôde-se perceber uma série de resultados positivos para a Empresa. A consolidação desses resultados trouxe um efeito propulsor à estratégia de evolução fazendo com que as diversas áreas da Organização passassem a apoiar e participar mais ativamente da consecução dos próximos níveis de maturidade.

Visando um melhor entendimento da magnitude dos resultados obtidos com a implementação da Gestão de Projetos no Banco Beta, relacionamos abaixo alguns números da carteira de demandas e projetos da Instituição (ferramenta utilizada para monitoramento dos resultados – Clarity):

- 100% dos projetos documentados e acompanhados segundo a metodologia adotada (2010);
- Aumento de 27% na média de projetos concluídos por mês e redução de 47% no tempo médio de duração dos projetos (2010);
- Melhora significativa na qualidade das informações armazenadas no estoque de demandas por soluções de TI, com eliminação de demandas obsoletas – mais de 6.000 demandas canceladas (2004/2014);



- Elevação do índice de imobilização dos investimentos fixos do Banco de 38% para 81% (2007 a 2009);
- Redução de 50% do tempo médio de duração de projetos (2011/2014);
- 100% de conformidade à metodologia nos projetos de TI (2014);
- Redução de 91% no número de projetos suspensos (2014);
- Redução de 54% do número de projetos sinalizados em amarelo e vermelho (2014);
- Melhoria de 100% na pontuação geral das carteiras de projetos (2014).

Os resultados obtidos nesta análise demonstraram que, em decorrência dos investimentos da Organização durante esses anos para a implementação de um modelo de escritório de projetos, foram registrados avanços que colocaram a instituição pesquisada em um alto nível de maturidade no que tange à gestão de seus projetos estratégicos.

## **CONCLUSÃO**

A evolução do Escritório de Projetos, assim como os resultados obtidos a partir de sua implantação, mostrou que a decisão do Conselho Diretor do Banco Beta, de fevereiro de 2004, surtiu resultados positivos.

Nesse período, inicialmente sob o comando e patrocínio da Vice-presidência de Tecnologia e posteriormente em parceria com a Diretoria de Estratégia e Organização, o Escritório avançou significativamente na implementação da Gestão de Projetos no Banco e, além disso, reuniu importante conhecimento sobre o assunto.

A criação do Escritório de Projetos Corporativo permitiu que a Gestão de Projetos fosse expandida para o Banco como um todo, estabelecendo uma coordenação integrada do ciclo de vida dos projetos e possibilitando que a realização da estratégia fosse percebida de forma global, eliminando as visões segmentadas que comprometiam a eficiência operacional.

Além disso, a adoção do modelo corporativo para seleção e priorização de projetos contribuiu para que as áreas analisassem suas ações a partir dos interesses globais da Empresa, contribuindo para a disseminação do conceito de “um só banco”.

Outro ponto positivo trazido pela implementação do Escritório de Projetos foi a geração de informações gerenciais. Hoje, as diversas camadas de gestão do Banco são permanentemente informadas sobre o andamento dos projetos voltados à materialização da Estratégia Corporativa, podendo inclusive identificar pontos de carência e propor ações direcionadas.

Em 2015 foi atingido o Nível 4 de Maturidade tendo como base a evolução das ações empreendidas para implementação. Atualmente está ocorrendo a transição do Nível 4 para o 5º e último nível de maturidade constante da estratégia de evolução adotada.

Dessa forma, o Escritório de Projetos, configurou-se como um importante agente para realização da estratégia, direcionando esforços e evidenciando os pontos positivos e negativos das ações voltadas à sua materialização.

Nesse contexto pode-se concluir que a Gestão de Projetos e o próprio Escritório de Projetos encontram-se consolidados no Banco Beta, sendo

reconhecidos e respeitados em todas as áreas da Organização e configurando-se como essencial e estratégico instrumento de gestão.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, A. J.; SCHMITZ, E. A. **Análise de risco em gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- BONHAM, S. S. **IT Project Portfolio Management**. Norwood, MA: Artech House, 2005.
- CARNEIRO, K. D. A.; MARTENS, C. D. P. Análise da maturidade em gestão de portfólio de projetos: o caso de uma instituição financeira de pequeno porte. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 252-279, jan./abr. 2012.
- COSTA, V. M. **Estudo comparativo de soluções em software para o gerenciamento de projetos e sua aderência ao PMBOK**. 2007. 63 f. monografia (Graduação em Ciência da Computação) - Departamento de Ciência da Computação, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004/2006.
- LARIEIRA, C. L. C.; ALBERTIN, A. L. Fatores organizacionais em gestão de portfólio de projetos: uma proposta de estrutura conceitual à luz da literatura. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-26, maio/ago. 2013.
- LIMA, D. G. **Informação de projetos em TI para a alta administração**. 2010. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Pós-graduação em Engenharia de Sistema e Computação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.
- LIMA, G. F. R. **Diretrizes de gestão de portfólio de projetos de TI com o alinhamento entre COBIT, ITIL e PMI**. 2010. 37 f. Monografia (Especialização em Governança em Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.
- MARTINS, J. C. C. **Gerenciando projetos de desenvolvimento de software com PMI, RUP e UML**. 4. ed. atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Newton Square, Penn.: Project Management Institute, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 3. ed. Pensilvânia: PMI, 2004.
- SIQUEIRA, L. D.; CRISPIM, S. F. Alinhamento dos projetos de TI aos modelos de negócio das organizações. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 21, n. 3, p. 621-634, 2014.

SOTILLE, M. **Gerenciamento de projetos na Engenharia de Software**. 2014.

Disponível em:

<[http://www.pmttech.com.br/artigos/Gerenciamento\\_Projetos\\_Software.pdf](http://www.pmttech.com.br/artigos/Gerenciamento_Projetos_Software.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2016.

VIEIRA, M. F. **Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.