

**DIFFICULTIES OF IT MANAGEMENT IN  
A LARGE CORPORATE BRAZILIAN BANK**

**Emerson Antonio Maccari**

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração  
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil  
maccari@uninove.br

**Cássio Rogério Santos**

Especialista pelo MBA Executivo Internacional  
Fundação Instituto de Administração, FIA, Brasil  
cassio.santos@itau.com.br

**Denis Alberto Batista**

Especialista pelo MBA Executivo Internacional  
Fundação Instituto de Administração, FIA, Brasil  
denis.batista@itau.com.br

**Fábio Hiromitsu Tocura**

Especialista pelo MBA Executivo Internacional  
Fundação Instituto de Administração, FIA, Brasil  
fabio.tocura@itau.com.br

**José Gutierrez**

Especialista pelo MBA Executivo Internacional  
Fundação Instituto de Administração, FIA, Brasil  
jose-gutierrez@bol.com.br

**ABSTRACT**

The world financial sector has invested more in products and services supported primarily by Information Technology (IT) than any other economic sector. Brazilian banks follow this investment pattern and have use IT intensively to increase competitiveness therefore IT projects management becomes essential in this context. The goal of this study is to identify the difficulties in IT project management in a large corporate Brazilian bank in regards to the points of view of the management leaders in the IT and Business areas. The research method used was a case study of 10 management leaders in these areas. The instrument to collect the data was a semi-structured questionnaire based on PMBOK elements. The main results of the data point to a lack of project management culture. The consequences are: a) problems defining the scope of IT projects; b) Intra and Inter communication failures in IT and business areas; c) lack of strategic alignment between involved areas; d) difficulty having a global vision of IT projects; e) neglect of prioritization of projects and delivery deadlines.

**Key-words:** Project Management. Information Technology. Banking.

**GESTÃO DE PROJETOS DE TI  
EM UM GRANDE BANCO BRASILEIRO**

**RESUMO**

O setor financeiro mundial é o que mais tem investido em produtos e serviços apoiados fundamentalmente pela Tecnologia da Informação (TI). Os bancos brasileiros seguem este padrão e têm utilizado TI de forma intensiva visando aumentar sua competitividade e, a gestão de projetos de TI tornou-se fundamental neste contexto. O objetivo deste trabalho é identificar as dificuldades na gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro na visão dos gestores da área de TI e de Negócio. Para tanto, o método utilizado foi o estudo de caso com entrevista com 10 pessoas com cargo de chefia nestas áreas. Como instrumento de coleta utilizou-se um questionário semi-estruturado com questões baseadas nos elementos do PMBOK. Os principais resultados apontam para a falta de uma cultura de gestão de projetos o que ocasiona: a) problemas na definição do escopo do projeto de TI; b) falhas comunicação inter e intra áreas; c) falta de alinhamento estratégico entre as áreas envolvidas; d) Dificuldade de se ter uma visão global dos projetos; e) descasamento entre priorização dos projetos e prazos de entrega.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Tecnologia da Informação. Bancos.

## **1 INTRODUÇÃO**

O início da década de 1990 marca o começo de uma nova etapa do mundo dos negócios, provocado pelo desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI) e que vem causando uma verdadeira revolução nas organizações. Esta nova etapa, conhecida como era da informação é caracterizada pela rápida e incessante mudança no cenário e na maneira de como a organização realiza seus negócios, sendo que quem detém a informação passa a deter o poder (QUINTELLA, 2008). Neste sentido, a nova riqueza das organizações passa a ser o conhecimento (capital intelectual), substituindo o capital financeiro (BALDWIN, 1991).

A tecnologia da informação tornou-se essencial para auxiliar as empresas a enfrentarem as mudanças nas economias globais e constitui-se num importante alicerce de novos produtos e serviços, além de ajudar na administração do “patrimônio de conhecimento”; oferecendo ferramentas analíticas e de comunicação para orientar o comércio e administrar a empresa em escala global (LAUDON, 2003). Desta forma, as organizações têm buscado cada vez mais a utilização ampla e intensiva da tecnologia da informação como uma poderosa ferramenta que altera as bases de competitividade, estratégicas e operacionais. Pelo fato da TI ser vista como uma das mais influentes no processo de planejamento das organizações é extremamente relevante manter o gerenciamento dos projetos de TI alinhado com a estratégia da empresa (ALBERTIN, 2001).

Esta orientação dada por Albertin aplica-se perfeitamente ao setor bancário mundial que é caracterizado por ser o que mais tem investido em produtos e serviços apoiados fundamentalmente pela tecnologia da informação (CRANE e BODIE, 1996). No Brasil isto não é diferente. De acordo com Adelar (2008) os bancos brasileiros utilizam a TI de forma abrangente e intensiva, sendo esta um apoio fundamental à estratégia de negócio. O autor justifica os altos investimentos realizados pelos bancos devido a possibilidade do tratamento inteligente das informações o que permite o desenvolvimento de novos produtos mais alinhados ao perfil do cliente.

Cabe destacar que o setor bancário brasileiro acabou se tornando uma referência mundial em tecnologia da informação, tendo a capacidade de tratar uma grande quantidade de dados, na maioria das vezes em tempo real, mesmo com as dimensões continentais do país.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os problemas mais frequentes em relação à área de TI em uma organização podem ser sintetizados em quatro categorias: (1) Alinhamento do plano de TI com as estratégias e objetivos da organização; (2) Desenho da arquitetura de TI para a organização de tal forma que as várias bases de dados possam estar integradas; (3) Priorização dos projetos de TI; (4) Conclusão dos projetos de TI no tempo e orçamento, (TURBAN, 1996).

Esta problemática é também percebida no setor financeiro, mais especificamente no bancário, que é de longe o que mais investe em TI no Brasil. O percentual do faturamento do setor bancário investido em informática chega a 11,9%, enquanto na média geral (para todos os setores, de serviços, indústria e comércio) é de 5,7%, menos da metade (MEIRELLES, 2008).

De acordo com a pesquisa da FEBRABAN (2008), os bancos investiram R\$ 6,2 bilhões em tecnologia em 2007. Outros dados que reforçam a importância dos investimentos em TI nos bancos são: o gasto total das empresas brasileiras com TI em 2007 foi de cerca de R\$ 45 bilhões, sendo que o setor bancário foi responsável por cerca de 34% deste valor (TI INSIDE, 2007).

A partir da problemática apontada por Turban (1996) e do grande investimento em TI pelos bancos o objetivo desta pesquisa é: O objetivo é levantar as dificuldades na gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro na visão dos gestores da área de TI e de Negócio. Para melhor responder ao objetivo geral, traçaram-se cinco objetivos específicos de acordo baseados nos elementos do PMBOK. Os objetivos específicos são: a) identificar a relevância da gestão de projetos de TI; b) levantar a principais causas de mudança de escopo; c) verificar as dificuldades na comunicação entre as áreas; d) identificar as dificuldades em relação aos prazos; Como método de pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa com o uso da técnica de estudo de caso em um grande banco brasileiro com entrevista de dez pessoas com cargo de chefia das áreas de TI (sete) e de negócio (três).

## 2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS DE TI

A TI é representada por um conjunto de componentes de hardware, software, equipamentos e demais dispositivos que atuam coletivamente para coletar, armazenar,

processar, recuperar e distribuir dados e informações, auxiliando na gestão e tomadas de decisão das empresas (LAUDON e LAUDON, 1998). Ela foi inicialmente empregada como mero instrumento de suporte organizacional para automatizar tarefas e eliminar trabalho humano. Porém, com o passar do tempo, a TI passou a ter papel fundamental nas estratégias de negócios com impacto no crescimento dos lucros e na redução de custos operacionais das empresas.

Nessa linha, Turban (1996) destaca que os esforços iniciais para o estabelecimento do planejamento de sistemas de controles de TI tiveram início na década de 1950. Anteriormente, os recursos de TI eram gastos no desenvolvimento de novas aplicações e na revisão de aplicações de sistemas de operações existentes. Essas duas aplicações tornaram-se pontos focais para o primeiro planejamento e sistemas de controle. Metodologias para o desenvolvimento de sistemas foram adotadas, e sistemas de gestão de projetos foram implementadas para prover o planejamento de novas aplicações. Essas aplicações incluíam o uso bem definido de fases de projeto, especificando entregas, revisões formais e atividades encerradas.

KERZNER (2002) elaborou um histórico da evolução da gestão de projetos, associando com eventos marcantes historicamente, conforme representado na figura 1



**Figura 1: Evolução histórica da Gestão de Projetos**

Fonte: Kerzner (2002)

O autor destaca que na década de 1980 as empresas passaram a reconhecer que para a empresa ter sucesso ela deveria ter por base tanto a qualidade quanto o custo. Desta forma, surgiu uma nova valorização do gerenciamento da qualidade total (TQM), sendo que os princípios de gestão de projetos foram utilizados para implantar o TQM.

Já na primeira metade da década de 1990, os executivos percebem que a gestão de projetos funciona melhor quando a autoridade e a tomada de decisões eram descentralizadas. Sendo que um bom sistema de controle de custos de projeto (contabilidade horizontal) permite melhorias nas estimativas e uma melhor compreensão do custo real do trabalho exigido pelo desenvolvimento do produto. Elas também empreendem a “reengenharia” e downsizing para a eliminação das “gorduras”, visando a se tornar uma máquina “enxuta e objetiva”.

Na segunda metade da década de 1990, foi constatado que poucos projetos eram concluídos dentro da estrutura dos objetivos originais sem mudanças de escopo. Metodologias foram criadas para uma efetiva gestão dos projetos com um gerenciamento do risco mais abrangente do que, apenas proteger uma estimativa ou a programação. O autor destaca que em meados desta década a gestão de projetos foi reconhecida como carreira profissional o que possibilitou a consolidação do conhecimento em gestão de projetos.

A partir do ano 2000 Kerzner (2002) destaca que o grande desafio é a gestão de projetos globais, haja vista o grande número de fusões e aquisições em empresas multinacionais. Corroborando com este autor, Morrison e Brown (2004) apontam outra tendência sendo que a prática da gestão de projetos será estendida a um grande número de organizações. Isto se deve ao fato da rápida evolução que os negócios estão passando e da necessidade de responder com maior eficácia às demandas ocasionadas por seus processos operacionais, mudanças em tecnologias de produto, atualizações nos seus sistemas de informação e redefinição das formas de interação com fornecedores e clientes.

## 2.1 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS

Por mais de 40 anos, empresas americanas têm usado os princípios do gerenciamento de projetos com o propósito de atingir metas e resultados. Porém, nos últimos 10 anos é que elas efetivamente começaram a reconhecer e estabelecer o gerenciamento de projetos como uma competência chave para o sucesso.

Existiam três razões principais para a resistência ao gerenciamento de projetos nas corporações: 1) o gerenciamento de projetos era visto simplesmente como um planejamento de tarefas para empregados; 2) como isso era usado para os empregados, os executivos não viam razão para entender mais profundamente o gerenciamento de projetos e entender seus reais benefícios; 3) os executivos estavam receosos que se o gerenciamento de projetos fosse visto como competência chave, isso poderia trazer descentralização de autoridade, delegação de decisões aos gerentes de projetos e diminuir seus poderes e autoridade (KERZNER, 2005).

Desta forma, o apoio dos executivos é um dos principais fatores para que gerenciamento de projetos seja uma competência chave da empresa e que seja usado com sucesso. KERZNER (2002), listou os fatores críticos de sucesso e de fracasso em um sistema de gestão de projetos (quadro 1).

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	FATORES CRÍTICOS DE FRACASSO
<b>FASE DE ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA</b>	
Considerar as recomendações dos funcionários	Recusar-se a aceitar idéias dos colegas
Reconhecer que a mudança é necessária	Não admitir que a mudança pode ser necessária
Entender a participação dos executivos na gestão de projetos	Acreditar que o controle da gestão de projetos cabe ao nível executivo
<b>FASE DE ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA DA ÁREA</b>	
Disposição a colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais	Relutância a compartilhar informações
Disposição para aceitar responsabilidades	Recusar-se a aceitar responsabilidades
Disposição para aceitar progresso de colegas	Insatisfação com o crescimento de colegas
<b>FASE DE CRESCIMENTO</b>	
Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial	Perceber a metodologia-padrão como ameaça, e não como benefício
Apoiar um padrão de monitoramento e relatório	Não conseguir entender os benefícios da gestão de projetos
Reconhecer a importância do planejamento efetivo	Dar apenas “apoio” moral ao planejamento
<b>FASE DE MATURIDADE</b>	
Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis	Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação
Rastrear os custos reais	Não perceber a necessidade de rastrear os custos reais
Desenvolver treinamento em gestão de projetos	Acreditar que crescimento e sucesso em gestão de projetos são sinônimos

**Quadro 1 – Fatores críticos no ciclo de vida da gestão de projetos**

Fonte: KERZNER (2002).

O autor destaca ainda que os fatores críticos para o fracasso, que criam obstáculos ao gerenciamento eficaz de projetos, constituem-se em informação tão útil quanto os que levam ao sucesso.

### **2.1.1 A comunicação na Gestão de Projetos**

Adicionalmente a esses fatores citados, neste trabalho, se dará especial atenção para o quesito comunicação, que também faz parte dos fatores críticos de sucesso na gestão de projetos (PMBOK, 2004). Nesta linha de acordo com Carneiro (2005), a comunicação é a principal causadora de problemas em gerenciamento de projetos. O autor destaca que a comunicação mal feita ou insuficiente é um fator crítico que pode levar ao fracasso qualquer projeto. Carneiro também defende que a comunicação é importante durante toda a execução do projeto, entretanto ela necessita ser planejada. Esse planejamento deve determinar o que será comunicado, para quem, quando e de que forma.

O PMBOK (2004) defende que embora todos os projetos compartilhem a necessidade de comunicar as informações sobre o projeto, os métodos de distribuição variam muito. Um fator primordial para o sucesso do projeto é exatamente identificar as necessidades de informações das partes interessadas e determinar a maneira adequada para atendê-las. O processo de comunicação de um projeto pode ter raízes mais profundas, isto porque o planejamento das comunicações está, muitas vezes, estreitamente ligado aos fatores ambientais da empresa e as influências organizacionais, pois a estrutura organizacional do projeto terá um efeito importante nos requisitos de sua comunicação.

Nessa linha, FLEURY (1996) afirma que a comunicação constitui-se um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Corroborando com este autor, RABECHINI (2001) destaca que a comunicação é vital para o sucesso de qualquer projeto, quer seja pessoal ou profissional, portanto é essencial que seja desenvolvido um plano de comunicação logo no início do projeto. Esse planejamento evitará certos desentendimentos, atritos e comprometimento do escopo entre as pessoas da equipe. Assim, a comunicação quando planejada e colocada em primeiro plano poderá auxiliar e promover o desenvolvimento do projeto.

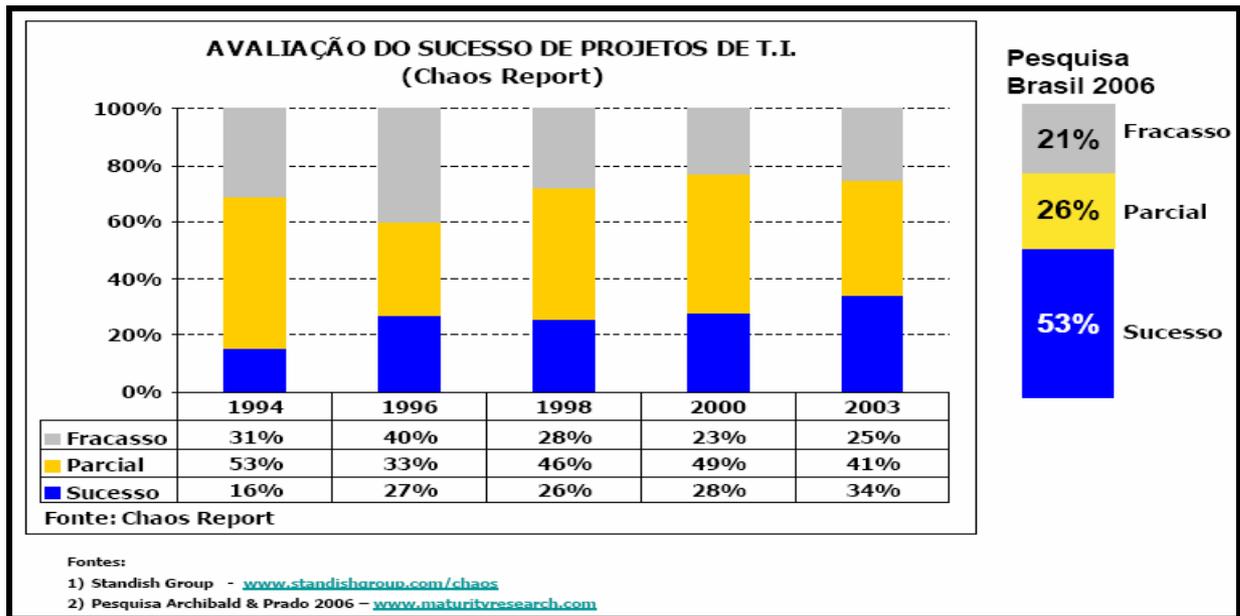
O PMBOK (2004) destaca que em quase todos os projetos, a maior parte do planejamento das comunicações é feita na fase inicial. No entanto, os resultados desse processo de planejamento são reexaminados regularmente durante todo o projeto e revisados conforme necessário para garantir que possam ser cumpridos adequadamente.

## 2.2 PROBLEMAS NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS EM TI

A pesquisa da The Economist Intelligence Unit (2007) apud Archibald e Prado (2007), encomendada pela Hewlett-Packard, com mais de 1000 gestores de TI em junho de 2008, demonstra um cenário preocupante para os profissionais deste setor. Em 57% dos casos, não mais do que uma em duas iniciativas de TI produziu resultados comerciais positivos. Além de não trazer benefícios ao negócio em nível satisfatório, boa parte desses projetos também não está cumprindo os prazos de entrega pré-estabelecidos.

Nesse sentido, em quase metade das empresas pesquisadas, 25% ou mais dos projetos de TI são entregues atrasados. Estas constatações são um bom indício de que o papel do departamento de TI ainda apresenta certas distorções em relação ao que se espera dele. Ao mesmo tempo, em muitas empresas, a área também não está devidamente orientada para atender as demandas. Um levantamento da TCS (2007) em grandes empresas de oito países (Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Índia, Japão, Singapura e Suécia), um em cada três projetos de TI não atinge as expectativas dos contratantes considerando.

No setor bancário não é diferente, na mesma proporção dos altos gastos e investimentos em TI, há uma grande oportunidade de melhoria na gestão para que os projetos de TI atinjam o sucesso. Nesse sentido, um projeto bem sucedido é aquele que terminou praticamente no prazo, com o orçamento e o escopo previstos. Já um projeto com sucesso parcial é o que foi entregue e encerrado, porém, aconteceram fatos comprometedores (atrasos significativos; estouro de orçamento; desvios no escopo). Finalmente, um projeto fracassado é o que foi paralisado ou o produto entregue não está sendo utilizado por não atender às expectativas dos usuários ou o atraso foi tal que implicou em perdas no negócio e o cliente ficou profundamente insatisfeito, (ARCHIBALD e PRADO 2007).Esses autores destacam nas figuras a seguir a avaliação do sucesso dos projetos de TI nos Estados Unidos, no Canadá e no Brasil.



**Figura 2 - Avaliação do Sucesso dos Projetos de TI nos EUA, Canadá e Brasil**

Fonte: Archibald e Prado (2007).

É evidente a evolução do sucesso de projetos de TI nos EUA e no Canadá ao longo dos anos. No caso do Brasil, percebe-se também o maior percentual de sucesso dos projetos, Porém, verifica-se que ainda há um grande espaço para melhorias, pois 47% dos projetos atingiram o sucesso parcial ou o fracasso. Neste estudo os autores descobriram as três principais causas de fracasso: 1) freqüentes mudanças de escopo (73%); 2) prazos inexeqüíveis (51%); e 3) estudo de viabilidade incorreto ou incompleto (27%).

Percebe-se que a gestão de projetos em TI torna-se fundamental, principalmente no setor bancaria devido ao grande investimento realizado por eles em TI e de que ela representa um fator decisivo na competição neste segmento.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando que este trabalho tem como objetivo identificar levantar as dificuldades na gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro na visão dos gestores da área de TI e de Negócio. Para tanto, utilizou-se o método de pesquisa qualitativa por meio de um Estudo de Caso, sendo que foram realizadas entrevistas individuais por pautas por meio de um questionário semi-estruturado com 10 executivos (sete da área de TI e três das áreas de Negócio).

A pesquisa qualitativa é aquela que busca investigar profundamente a opinião de um dado público com relação a um produto, bem ou serviço. Este tipo de pesquisa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Os resultados não são baseados em dados numéricos, mas em depoimentos e informações dos pesquisados (FLINK, 2004). Nessa linha, Mason (1997) afirma que uma abordagem qualitativa deve ser: a) sistemática e rigorosamente conduzida; b) estrategicamente flexível gerenciada e contextual, em função da sensibilidade do pesquisador às mudanças de contexto; c) reflexiva com o objetivo de obter os dados, com atuação crítica do pesquisador, baseado na idéia de não ficar neutro no seu papel durante o processo de pesquisa; d) combinada com diversos métodos, inclusive os quantitativos; e) conduzida eticamente, considerando o contexto político.

Já o uso da técnica de estudo de caso foi escolhido porque de acordo com Yin (2003), Gilgun (1994) e Ghauri e Gronhaug (2002), o estudo de caso é usado quando se deseja conhecer melhor um fenômeno que afeta um indivíduo, um grupo ou uma organização. Esse tipo de abordagem é apropriada quando se tem pouco controle sobre os eventos e o foco está em um fenômeno contemporâneo da vida real. Nesta linha segundo Gil (1991), o uso de estudo de caso é fundamentado na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, estabelece bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

### 3.1 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se o constructo proposto por Maccari (2008), que apresenta a relação entre os objetivos específicos propostos no trabalho com os instrumentos de pesquisa elaborado para atender àqueles objetivos. O quadro a seguir ilustra o constructo.

OBJETIVOS DA PESQUISA	VARIÁVEIS	ÍTEMS
Identificar a relevância da gestão de projetos de TI	Gestão de TI	1
Levantar a principais causas de mudança de escopo	Escopo de projeto	2
Verificar as dificuldades na comunicação entre as áreas	Comunicação entre as áreas	3
Identificar as dificuldades em relação aos prazos	Prazo	4

#### **Quadro 2: Validade do constructo em relação ao instrumento de coleta de dados aos objetivos específicos da pesquisa**

Fonte: Adaptado de Maccari (2008).

### 3.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Descrever as limitações do estudo remete à circunscrição do mesmo e suas especificações, (CRESWELL, 2003). Este autor afirma ainda que as limitações podem ser: do método utilizado, da forma que foram coletados os dados e como fizeram a análise dos dados. De acordo com Vergara (2003), todo método tem possibilidades de limitações e é saudável explicitar quais as limitações que o método escolhido oferece, mas, contudo o justificam como adequado aos propósitos da investigação. Neste sentido, dadas as características próprias que se propõe a pesquisa, ela não se aplica em princípio, a outros setores da atividade econômica sendo que estas limitações residem nas nuances das especificidades do setor bancário, mais especificamente no banco pesquisado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na pesquisa qualitativa, foram entrevistadas 10 pessoas com cargos chefia das áreas de TI (sete) e de negócio (três). Foram abordados os seguintes tópicos relativos à gestão de projetos de TI: a) relevância de gestão de projetos; b) escopo; c) comunicação; d) prazo para a entrega. Para cada item, foram agrupadas as respostas e na seqüência, foi feita a análise à luz da teoria.

### 4.1 RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS DE TI

Nessa primeira fase, buscou-se a opinião dos respondentes sobre a importância da gestão de projetos de TI. Observou-se que a gestão de projetos é primordial quando se deseja garantir que os projetos sejam executados no prazo, com qualidade e recursos apropriados. Neste sentido, a efetiva gestão de projetos de TI também garante uma melhor padronização e documentação dos processos envolvidos nos projetos.

Os respondentes foram unânimes em afirmar que a gestão de projetos de TI torna-se realmente necessária no contexto bancário pelo seu grande porte e pela dimensão dos projetos, pois não se trata de trazer diferenciais competitivos, mas sim de se manter competitivo. Outro ponto destacado foi o uso da gestão de projetos de TI para se ter uma visão global dos “n” sub-projetos que compõe o projeto “guarda-chuva”. Esta sistemática se faz necessário para se ter um maior controle das entregas efetivas de da área de TI.

Adicionalmente, foi mencionado que a importância da gestão de projetos de TI é conhecida pelas Diretorias Executivas, porém não têm certeza de que essa importância seja compartilhada por toda estrutura abaixo. Assim, fica evidente que as principais dificuldades encontradas relacionam-se à falta de alinhamento estratégico dos projetos de TI com as áreas de negócios.

Verificou-se também que o distanciamento da área de TI com as de negócios geram falta de alinhamento estratégico (existem certos entraves na cultura dos executivos de negócios, onde não há o envolvimento adequado de TI nas discussões e no desenvolvimento das estratégias). Consequentemente, como as áreas de TI estão muito distantes das reais necessidades das áreas de negócios, não há entendimento completo dessas necessidades. Decorrentes disso, as áreas de TI não conseguem se antecipar com planejamento alinhado para atender aos prazos e focar nas melhores soluções para execução dos projetos de TI.

De uma maneira geral, foi pontuado que a falta de alinhamento estratégico ocasiona o descasamento dos projetos orçados pelas áreas de negócios com os projetos efetivamente realizados pelas áreas de TI. As áreas técnicas e as áreas de negócio parecem ter interesses e objetivos distintos. Nesse sentido, os respondentes percebem *gaps* na gestão de projetos de TI quando comparado com a visão de gestão que o PMBOK e Kerzner (2002, 2005) pregam. Na visão desses autores, é essencial reconhecer a necessidade de adotar uma metodologia/cultura de gestão e difundir largamente na empresa. Esses autores também defendem o planejamento efetivo e integrado entre as áreas de uma forma sinérgica. Foi exatamente nesses pontos que os respondentes afirmam que estão muito longe da visão “acadêmica”. Falta quebrar paradigmas culturais, acreditar na gestão, adotar de fato uma metodologia e de acordo com Kerzner (2002), principalmente reconhecer que a mudança é necessária.

#### 4.2 ESCOPO DE PROJETO DE TI

De uma maneira geral, identificou-se que um dos fatores que ocorrem com maior frequência é a dificuldade na definição de escopo. Isto gera alterações constantes e tem inúmeras causas. Um exemplo é a falha na comunicação: "analista de TI acha que entendeu a solicitação", "solicitante não passou as informações claramente", "não houve formalização da solicitação entre as partes", etc. É sabido que é necessário checar entendimento das definições, pois naturalmente há certa dificuldade em escrever aquilo que realmente deseja, trata-se de uma deficiência no processo cultural do lado do cliente.

Os respondentes da área de negócio acreditam que a falta de definição de escopo não é o principal problema na gestão de projetos de TI. Segundo eles, as áreas de negócios sabem o que querem, mas falta melhorar a comunicação com as áreas de TI, seja de alinhamento ou mesmo de especificação funcional.

Por outro lado, os respondentes da área de TI acreditam na necessidade de agilidade pelas áreas de negócio, além da falta de visão básica de sistemas pelos gestores de negócios, as definições dos projetos costumam vir muito incompletas ou mesmo não claras. Então é questionado se realmente a área de negócio sabe o que quer, ou trata-se de problemas de comunicação. Outro fator observado é a não documentação dos sistemas/processos, pois a maioria das informações está na cabeça das pessoas, sendo necessário mudar a cultura para que as pessoas escrevam mais.

Os respondentes têm a percepção de que a definição de escopo é um dos principais problemas na gestão de projetos de TI. O argumento vinculado a essa percepção está no fato de que sempre há muitas redefinições de escopo, ou mesmo que não há cultura / metodologia adequada para que os usuários das áreas de negócios possam especificar o que efetivamente precisam, sem perder a agilidade necessária para dar andamento ao projeto.

Percebe-se que a dificuldade na definição do escopo é decorrente de outras problemas. A primeira deles é a falha de comunicação, que é o principal problema na gestão de projetos, segundo Carneiro (2005). Identificou-se na pesquisa que as partes não se entendem acerca do que foi solicitado pela área de negócio e do que foi efetivamente entendido pela área de TI. Outro problema diz respeito ao alinhamento estratégico, ou seja, as áreas de negócio não conseguem transmitir toda a abrangência de determinado projeto para a área técnica porque elas não estão em sintonia (individualismo das partes – metas individuais). Isso ocorre por questão de foco, pois a área de negócio visualiza apenas o quesito negócio enquanto que a área de TI foca apenas o lado operacional.

#### 4.3 COMUNICAÇÃO

Foi identificado que a ausência da figura do gerente de projetos dificulta a comunicação entre áreas de TI e áreas de negócios, ou mesmo entre a própria área de TI. Verificou-se que em projetos extensos, muitas vezes, as áreas de negócios não têm a visão de quais são as áreas de TI devem ser envolvidas. Outro ponto é que apesar de haver uma

comunicação formal, falta mais interação no dia-a-dia. São feitas poucas reuniões de “*follow up*” e muitas vezes não há o envolvimento de todos os participantes do projeto desde o início. Esses problemas observados geraram as seguintes dificuldades:

- ✓ cultura dos resultados individualizados por área influencia diretamente na comunicação, pois a estrutura de projetos normalmente necessita de relacionamento entre diversas áreas. A falta de divulgação e indefinição dos principais responsáveis pelos projetos (pontos focais) também contribui na lista de dificuldades. De maneira geral, a ausência de processo estruturado de gestão de projetos impossibilita que seja definida adequadamente a figura do gestor de projetos.
- ✓ solicitação para execução do projeto é feita via sistema sendo que, algumas vezes, somente uma reunião inicial de projeto é realizada. Depois, a área solicitante faz apenas algumas confirmações com as áreas de sistemas para saber se tudo está em ordem para a data planejada. Conseqüentemente, os sistemas desenvolvidos por meio dos projetos, na maioria das vezes, não têm boa aderência ao que foi solicitado / especificado.

Na pesquisa percebeu-se a necessidade de reuniões mais freqüentes para alinhamento e acompanhamento do andamento dos respectivos projetos entre áreas de negócios e áreas de TI. Isso possibilitaria dirimir eventuais falhas de entendimento, assim como estabelecer e revistar critérios definidos para execução dos respectivos projetos. Neste sentido verificou-se que em muitos casos não existe plano de comunicação durante o projeto, o que vai de encontro com o que pregam os autores Rabechini (2001) e Fleury (1996), Carneiro (2005), pois segundo eles, a comunicação é vital para o sucesso de qualquer projeto, portanto é fundamental que se tenha um plano de comunicação.

#### 4.4 PRAZO PARA ENTREGA DOS PROJETOS

Em relação ao prazo, verificou-se que até pouco tempo, trabalhava-se muito focado nos desempenhos individuais das superintendências de TI e não focado na necessidade real da entrega global dos projetos propostos pelas áreas de negócios. Por essa visão de desempenho individual, de forma geral, há muitos problemas com a priorização de projetos. Nesse sentido, a falta e/ou ineficiência da gestão da demanda para realizar a priorização adequadamente dos

projetos e a ausência de metodologia e arquitetura corporativas voltadas à disciplina de gestão de projetos de TI são problemas que afetam diretamente a priorização/prazos dos projetos. .

Estes problemas estão relacionados em boa parte a falta de uma visão integrada do processo e o não alinhamento entre áreas de TI e áreas de negócio, o que implica na pouca sinergia entre essas áreas com dificuldades para canalizar os esforços para um mesmo objetivo possibilitando assim cumprir os prazos para conclusão do projeto. Neste sentido, verifica-se na teoria que o alinhamento estratégico entre as áreas, segundo Kerzner (2005), pode representar, no longo prazo, a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Adicionalmente a ausência de uma efetiva gestão da demanda – não se tem clareza sobre os objetivos de curto, médio e longo prazo. Clareza nos objetivos é questão de estratégia da empresa, e segundo Albertin (2001) é extremamente relevante manter o gerenciamento dos projetos de TI alinhado com a estratégia. Assim as prioridades dos projetos estarão em sintonia com a estratégia, ou seja, área de negócio e área de TI apontam para a mesma direção.

Vale ressaltar que a falta de priorização pode fazer com que os bancos percam oportunidades de lançar novos produtos, ou mesmo não atender uma determinação de algum órgão regulador no tempo desejado podendo acarretar vultosas multas para o banco, entre outras conseqüências.

## **5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

A TI foi inicialmente empregada como mero instrumento de suporte organizacional para automatizar tarefas e eliminar trabalho humano. Porém, com o passar do tempo, a TI passou a ter papel fundamental nas estratégias de negócios com impacto no crescimento dos lucros e na redução de custos operacionais das empresas.

Com a rápida evolução que os negócios estão passando e da necessidade de responder com maior eficácia às demandas ocasionadas por seus processos operacionais, mudanças em tecnologias de produto, atualizações nos seus sistemas de informação e redefinição das formas de interação com fornecedores e clientes a prática da gestão de projetos vem sendo apontada como uma das soluções (KERZNER, 2002; MORRISON e BROWN, 2004).

Neste sentido, a gestão de projetos em TI tornou-se relevante, principalmente no setor bancário que é o que mais utiliza TI para dar suporte às estratégias de negócios. Isto se deve a possibilidade do tratamento inteligente das informações o que permite o desenvolvimento de novos produtos mais alinhados ao perfil do cliente, (CRANE e BODIE, 1996; ADELAR, 2008).

A partir deste contexto este trabalho teve como objetivo identificar as principais dificuldades na gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro na visão dos gestores da área de TI e de Negócio. Desta forma, os resultados apontam para a necessidade de uma gestão de projetos mais efetiva, principalmente no que diz respeito aos itens: comunicação, prazo/ priorização e escopo de projetos.

Esta falta de cultura de gestão de projetos apontada na pesquisa, não é tratada como uma questão prioritária. Embora as metodologias existentes de gestão de projetos são de conhecimento e sejam compartilhadas em todos os níveis da organização, ainda nota-se a falta de uma base cultural que alavanque este processo. Isto não é uma tarefa simples de se tratar enquanto não houver uma crença primeiramente do nível executivo de que há uma correlação direta entre resultados financeiros e a cultura de gestão de projetos de TI. E mesmo quando o nível executivo tiver esta convicção, a transformação dessa cultura em todos os níveis da organização não se consegue no curto prazo.

Outro ponto que identificado foi a falta do envolvimento da área de TI na construção da estratégia juntamente com as áreas de negócio. Isto faz com que as áreas de TI tenham dificuldade em oferecer as melhores soluções tecnológicas ou alternativas que possam agregar valor ao produto ou serviço oferecido ao cliente, além de gerar também problemas de comunicação, de cumprimento de prazos, de priorização de projetos.

O alinhamento estratégico acaba sendo influenciado pelos problemas de comunicação apontados no estudo, além de ser uma decorrência das “visões individualizadas” dos projetos, pois cada área de TI conduz sua etapa no projeto, muitas vezes desconhecendo como o projeto maior. Esta fragmentação do entendimento do projeto como um todo não corrobora com a estratégia da empresa, dificulta a comunicação e promove a divergência de prioridades, afetando o projeto maior.

Todas estas questões acabam sendo amplificadas em bancos com uma grande quantidade de clientes em vários segmentos (varejo, pequenas e médias empresas, *private*,

poder público, etc), pois a abrangência dos projetos de TI ainda é maior. É fato que, mesmo neste contexto com grandes oportunidades de melhoria na gestão de projetos de TI e com espaço para soluções inovadoras, os bancos vêm apresentando resultados expressivos nos últimos anos. Entretanto, o resultado deste estudo é uma provocação aos bancos brasileiros para refletirem sobre a possibilidade de resultados ainda melhores a partir da busca pela uma excelência em gestão de projetos de TI.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 42-50, jul./set. 2001.
- ARCHIBALD, R. D. e PRADO, D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Certified Project Manager – IPMA, 2007.
- CARNEIRO, Margareth Fabíola S. **O que todo gerente de projeto deve saber**. 2005. Disponível em: <http://rsantovito.sites.uol.com.br/TextoApoio01.pdf>, Acesso em: 20 nov.2008.
- CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches**. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- FEBRABAN. **O Setor Bancário em Números - XVIII Ciab Febraban - Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras**, 2008.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GHAURI, P e GRONHAUG, K. **Research methods in business studies: A practical guide**. Harlow, England: Person Education, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GILGUN, J. F. A case for case studies in social work research. **Social Work**, v. 39. p. 371-380, 1994.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Using the Project Management Maturity Model**. 2. ed.; Nova Jersey, John Wiley & Sons, 2005.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: new approaches to organization and technology**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.
- MEIRELLES, Fernando S. **19ª Pesquisa Anual de Administração de Recursos de Informática**, 2008.

PMBOK - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK.** 3. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. **Construindo competências para gerenciar projetos.** 1. ed. São Paulo: ATLAS, 2006.

TURBAN, E.; MCLEAN, E; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão: transformando os negócios na economia digital.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

QUINTELLA, et al. **A segurança da informação e a geração de percepção de diferencial competitivo perante o mercado.** Disponível em [www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume32003/relpesq\\_303\\_19.doc](http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume32003/relpesq_303_19.doc). Acesso em 20 de Nov. 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.