

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_rcsantos@yahoo.com

Denis Alberto Batista

Especialista pelo MBA Executivo Internacional
Fundação Instituto de Administração, FIA, Brasil
denisbatista1@hotmail.com

Fábio Hiromitsu Tocura

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

José Gutierrez

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

ABSTRACT

The world financial segment is that which has most invested in products and services ground on Information Technology (IT). Brazilian banks follow this standard and have resorted to IT in an intense manner so as to foster competitiveness. Within this context, IT project management has become fundamental. In this study, the objective is to identify the impairments IT project management faces at a large Brazilian bank as of the perception of managers from both the IT and business-related areas. To this extent, a case study was undertaken and a semi-structured questionnaire was applied to 10 individuals that occupy leadership positions in the mentioned fields. Results indicate a lack of project management culture giving rise to: issues concerning IT project scope definition; communication setbacks between and within areas; absence of strategic alignment amongst involved areas; difficulty in perceiving an overall picture of projects; imbalance between project prioritization 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 apoiado fundamentalmente pela Tecnologia da Informação (TI). Os bancos brasileiros seguem este padrão e têm utilizado a TI de forma intensa, visando aumentar a competitividade. Neste contexto, a gestão de projetos de TI tornou-se fundamental. Neste estudo, objetiva-se identificar as dificuldades da gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro a partir da percepção dos gestores da área de TI e de Negócio. Para tanto, realizou-se um estudo de caso e aplicou-se um questionário semi-estruturado a 10 indivíduos que ocupam cargo de chefia nas áreas mencionadas. Os resultados apontam para a falta de uma cultura de gestão de projetos, que ocasiona: problemas na definição do escopo do projeto de TI; falhas comunicação inter e intra áreas; falta de alinhamento estratégico entre as áreas envolvidas; 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

No início da década de 90, o desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI) marcou o princípio de uma nova etapa no mundo dos negócios e, desde então, vem causando uma verdadeira revolução nas organizações. Esta nova etapa, conhecida como Era da Informação, caracteriza-se pela rápida e incessante mudança no cenário e na maneira como as empresas realizam suas transações comerciais: o conhecimento é considerado a nova riqueza das organizações, e o capital financeiro começa a ceder espaço ao capital intelectual (Baldwin, 1991), pois, aquele que detém a informação passa a deter também o poder (Quintella, 2008).

A TI disponibiliza ferramentas analíticas e de comunicação capazes de alterar as bases de competitividade, estratégicas e operacionais da organização. Essas ferramentas são cada vez mais utilizadas para orientar o comércio; administrar a organização em escala global; enfrentar as mudanças na economia, gerenciar o “patrimônio de conhecimento”; desenvolver novos produtos e serviços, e dar suporte ao processo de planejamento (Laudon, 2003). Por isso, é imprescindível manter o gerenciamento dos projetos de TI alinhado com a estratégia da empresa (Albertin, 2001).

Esta orientação de Albertin aplica-se perfeitamente ao setor bancário mundial, que é o que mais tem investido em produtos e serviços apoiados pela tecnologia da informação (Crane & Bodie, 1996). Segundo, Adelar (2008), os bancos investem alto em TI porque o tratamento inteligente das informações permite o desenvolvimento produtos alinhados ao perfil do cliente. Aqui não é diferente, os bancos brasileiros utilizam a TI de forma abrangente e intensiva, como suporte para suas estratégias de negócio. Destaca-se que a capacidade de tratar uma grande quantidade de dados - na maioria das vezes em tempo real, num país com dimensões continentais - tornou o setor bancário brasileiro referência mundial em tecnologia da informação.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os problemas mais frequentes em relação à área de TI podem ser sintetizados em quatro categorias: (1) alinhamento do plano de TI com as

estratégias e objetivos da organização; (2) desenho arquitetônico de TI que integre as várias bases de dados da organização; (3) priorização dos projetos de TI; (4) conclusão dos projetos de TI dentro do orçamento e do tempo previsto (Turban, 1996).

Este problema também é percebido no setor financeiro, especialmente no bancário que, no Brasil, investe aproximadamente 11,9% do seu faturamento em informática, enquanto os setores de serviços, indústria e comércio investem cerca de 5,7%, menos da metade (Meirelles, 2008).

Conforme a pesquisa da Febraban (2008), os bancos investiram R\$ 6,2 bilhões em tecnologia em 2007. A *Ti Inside* (2007) informa que, neste mesmo ano, o gasto total das empresas brasileiras com TI girou em torno de R\$ 45 bilhões. O setor bancário foi responsável por cerca de 34% deste valor.

Neste estudo, considerando os problemas descritos por Turban (1996) e os altos investimentos realizados pelos bancos em TI, objetiva-se identificar as dificuldades da gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro a partir da percepção dos gestores da área de TI e de Negócio. Para melhor responder a este objetivo geral, estabeleceu-se, com base nos elementos do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), os seguintes objetivos específicos: (a) identificar a relevância da gestão de projetos de TI; (b) levantar as principais causas de mudança de escopo; (c) verificar as dificuldades na comunicação entre as áreas; e (d) identificar as dificuldades em relação aos prazos.

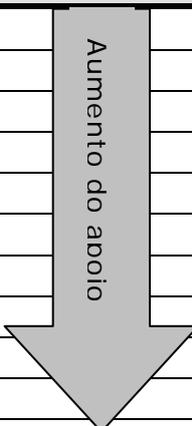
2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS DE TI

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 no processo de tomada de decisão das empresas (Laudon & Laudon, 1998). Inicialmente, a TI foi empregada como mero instrumento de suporte organizacional para automatizar tarefas e eliminar trabalho humano. Com o passar do tempo, porém, a TI passou a ter papel fundamental nas estratégias de negócios, contribuindo para redução de custos operacionais e para o aumento do lucro das empresas.

Segundo Turban (1996), os esforços para estabelecer o planejamento de sistemas de controles de TI tiveram início na década de 50. Antes, os recursos de TI eram direcionados apenas ao desenvolvimento de novas aplicações e à revisão de aplicações de sistemas de operações existentes. Essas duas aplicações foram o foco do primeiro planejamento de 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 Tabela 1.

Tabela 1: Evolução histórica da Gestão de Projetos

ANOS	AÇÕES	
1960-1985	Sem aliados	
1985	Gerenciamento da qualidade total	
1990	Engenharia simultânea	
1991-1992	Equipes autogeridas e delegação de autoridade	
1993	Reengenharia	
1994	Controle de custos do ciclo de vida	
1995	Controle das mudanças de escopo	
1996	Gerenciamento de risco	
1997-1998	Escritórios de Projetos e COEs	
1999	Equipes itinerantes	
2000	Equipes globais	

Fonte: Kerzner (2002)

Conforme o autor, em 1980, as empresas passaram a reconhecer que precisariam considerar qualidade e custos para obter sucesso. Assim, surgiu a valorização do gerenciamento da qualidade total (*Total Quality Management* [TQM]) baseada nos princípios da gestão de projetos.

Na primeira metade da década de 90, os executivos perceberam que a gestão de projetos funciona melhor quando a autoridade e a tomada de decisões são descentralizadas; 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 para o desenvolvimento do produto; e que a “reengenharia” e o *downsizing* eliminam as “gorduras”, tornando a máquina “enxuta e objetiva”.

Na segunda metade da década de 90, constou-se que poucos projetos eram concluídos dentro da estrutura dos objetivos originais, sem mudanças de escopo. Por isso, criaram metodologias que contemplam um gerenciamento de risco mais abrangente e efetivo do que apenas proteger uma estimativa ou a programação. Kerzner (2002) destaca que, neste período, a gestão de projetos foi reconhecida como carreira profissional, consolidando o conhecimento em gestão de projetos.

O autor destaca que, a partir de 2000, a gestão de projetos globais tornou-se o grande desafio, haja vista o grande número de fusões e aquisições entre empresas multinacionais. Para Morrison e Brown (2004), a gestão de projetos tende a ser estendida a um grande número de organizações em função da rápida evolução dos negócios e da necessidade de responder, com maior eficácia, às demandas ocasionadas por processos operacionais, mudanças em tecnologias de produto, atualizações nos 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, só nos últimos 10 anos começaram a reconhecê-lo 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 como um simples planejamento de tarefas para empregados; (2) os executivos não viam razão para aprofundar seus conhecimentos sobre o gerenciamento de projetos e seus benefícios por considerá-lo como um planejamento de tarefas para empregados; (3) os executivos tinham receio de que o reconhecimento do gerenciamento de projetos como competência-chave diminuiria seu poder em função da descentralização de autoridade, haja vista que decisões seriam delegadas aos gerentes de projetos (Kerzner, 2005).

Destaca-se, no entanto, que o apoio dos executivos é um dos principais fatores para que gerenciamento de projetos seja bem sucedido e se torne uma competência chave da empresa. 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
FASE DE ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA	
Considerar as recomendações dos funcionários	Recusar-se a aceitar as idéias dos colegas
Reconhecer que a mudança é necessária	Não admitir que a mudança possa ser necessária
Entender a participação dos executivos na gestão de projetos	Acreditar que o controle da gestão de projetos cabe ao nível executivo
FASE DE ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA DA ÁREA	
Disposição em 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
FASE DE CRESCIMENTO	
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
FASE DE MATURIDADE	
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 para o 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

Neste trabalho, além dos fatores citados, dar-se-á especial atenção ao 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, pois quando é mal feita ou insuficiente pode levar ao fracasso de qualquer projeto. O autor defende que a comunicação é importante durante toda a execução do projeto, por isso, é preciso planejá-la para determinar o que será comunicado, para quem, quando e de que forma.

De acordo com PMBOK (2004), embora todos os projetos compartilhem a necessidade de comunicar informações, 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, seja este 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. 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 e revisados conforme a necessidade, a fim de garantir que projeto possa ser cumprido adequadamente.

2.2 PROBLEMAS NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS EM TI

A pesquisa da *The Economist Intelligence Unit* (2007 apud Archibald & Prado, 2007), encomendada pela *Hewlett-Packard*, aplicada a 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 satisfatórios ao negócio, 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 com atraso. 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) demonstra que um em cada três projetos de TI não atinge as expectativas dos contratantes.

No setor bancário não é diferente, entretanto, a oportunidade de promover melhorias na gestão para que os projetos de TI atinjam o sucesso se apresenta na mesma proporção dos altos gastos e investimentos na área.

Um projeto bem sucedido é aquele que terminou 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 etc.). 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 gerou perdas no negócio e o cliente ficou profundamente insatisfeito (Archibald & Prado, 2007).

Na Figura 2, Archibald & Prado (2007) apresentam uma avaliação desempenho dos projetos de TI - no período transcorrido entre 1994 e 2003 - nos Estados Unidos, no Canadá e no Brasil

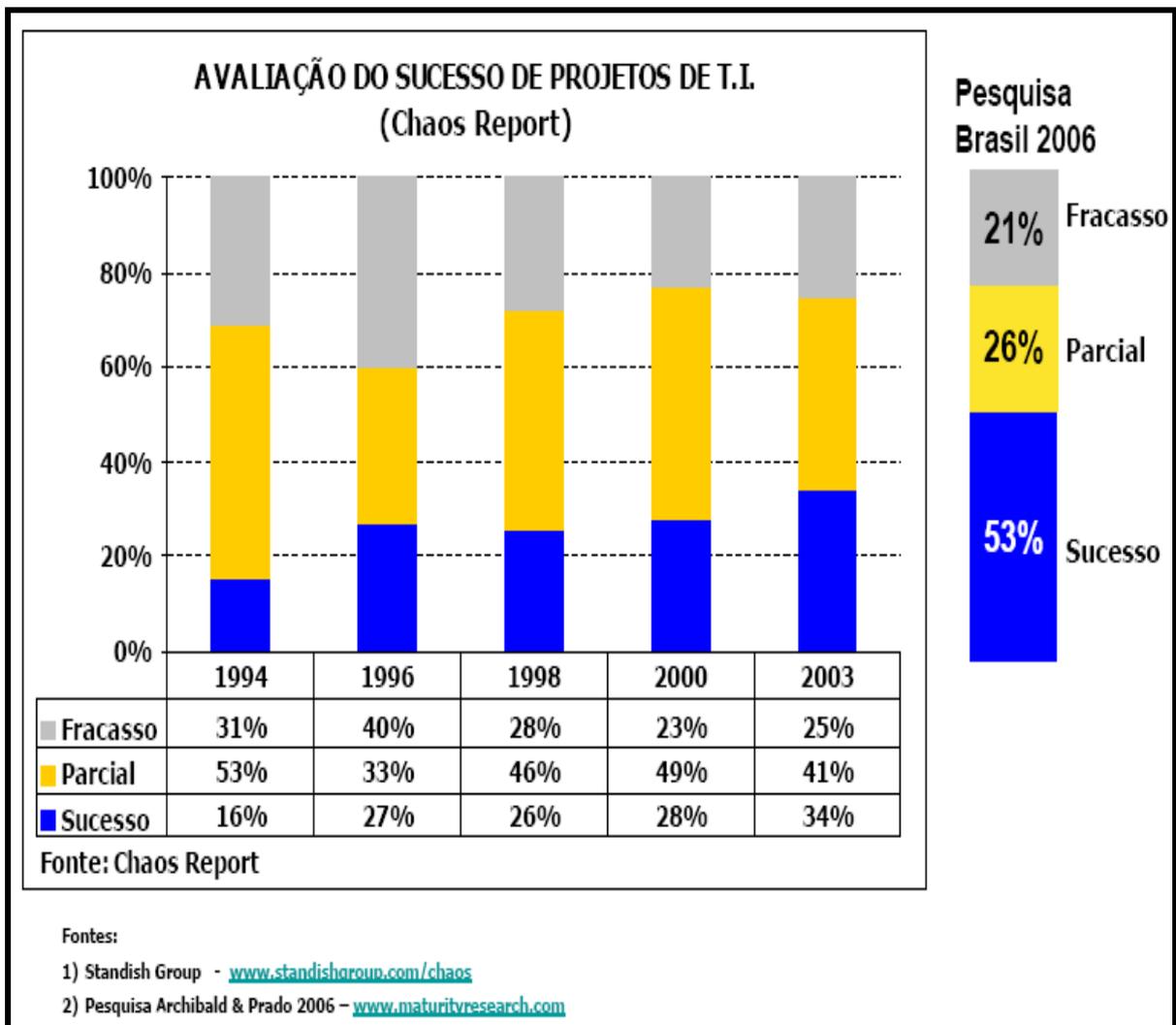


Figura 1: Avaliação dos Projetos de TI nos EUA, Canadá e Brasil

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, verifica-se também um maior percentual de sucesso dos projetos, porém, percebe-se que ainda há um grande espaço para melhorias, pois, 47% dos projetos atingiram apenas o sucesso parcial ou o fracasso.

Neste estudo, identificou-se três principais causas de fracasso: (1) freqüentes mudanças de escopo (73%); (2) prazos inexecutáveis (51%); e (3) estudo de viabilidade incorreto ou incompleto (27%).

Infere-se que a gestão é fundamental para o sucesso dos projetos de TI, principalmente no setor bancário que faz altos investimentos porque tem na Tecnologia da Informação um fator decisivo de competitividade.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste estudo - com objetivo identificar as dificuldades na gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro com base na percepção dos gestores da área de TI e de Negócio - realizou-se uma pesquisa qualitativa, amparada pela técnica de estudo de caso, com a aplicação de um questionário semi-estruturado a sete executivos da área de TI e a três da área de Negócio.

A pesquisa qualitativa busca investigar profundamente a opinião de determinado público com relação a um produto, bem ou serviço. Trata-se de uma pesquisa orientada para a análise de casos concretos em suas particularidades temporal e espacial, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos. Os resultados não são baseados em dados numéricos, mas em depoimentos e informações dos pesquisados (Flink, 2004).

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, e atuação crítica do pesquisador, baseado na idéia de não ficar neutro no seu papel durante o processo; (d) combinada com diversos métodos, inclusive os quantitativos; (e) conduzida eticamente, considerando o contexto político.

Optou-se pelo estudo de caso porque, segundo Yin (2003), Gilgun (1994) e Ghauri e Gronhaug (2002), esta técnica deve ser empregada quando se deseja conhecer melhor um fenômeno que afeta determinado indivíduo, grupo ou 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, conforme 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 relaciona os objetivos específicos propostos no trabalho com os instrumentos de pesquisa elaborados para atendê-los. O Quadro 2 apresenta o constructo desta pesquisa.

OBJETIVOS DA PESQUISA	VARIÁVEIS	ITENS
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: Constructo de pesquisa

Fonte: Adaptado de Maccari (2008)

3.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Creswell (2003), descrever as limitações do estudo remete à circunscrição do mesmo e suas especificações. O autor afirma ainda que as limitações podem estar relacionadas ao método utilizado, e à forma como os dados foram coletados e analisados. De acordo com Vergara (2003), todo método apresenta limitações, contudo, é saudável explicitar quais as limitações do método escolhido e os motivos que o tornam adequado aos propósitos da investigação. Esta pesquisa limita-se ao setor bancário, mais especificamente ao banco pesquisado, haja vista que suas nuances não se aplicam a outros setores da economia.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na pesquisa qualitativa, foram entrevistadas 10 pessoas com cargos chefia, sete da área de TI e três da área de negócio. Abordou-se os seguintes tópicos relativos à gestão de projetos de TI: (a) relevância de gestão de projetos; (b) escopo; (c) comunicação; (d) prazo de entrega. Agrupou-se as respostas de cada item e realizou-se uma análise à luz da teoria.

4.1 RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS DE TI

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

Os respondentes foram unânimes em afirmar que a gestão de projetos de TI torna-se realmente necessária pelo grande porte do contexto bancário e pela dimensão dos projetos, pois não se trata de trazer diferenciais competitivos, mas sim de manter-se competitivo. Outro ponto destacado foi o uso da gestão de projetos de TI para se ter uma visão global dos “n” sub-projetos que compõem o projeto “guarda-chuva”. Esta sistemática é necessária para se ter maior controle das entregas efetivas da área de TI.

Os respondentes também mencionaram que a importância da gestão de projetos de TI é conhecida pelas Diretorias Executivas, porém, eles não têm certeza de que essa importância seja compartilhada por toda estrutura subalterna a ela. 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 ainda que o distanciamento entre as áreas de TI e de negócios geram falta de alinhamento estratégico. Existem certos entraves na cultura dos executivos de negócios, nos quais não há o envolvimento adequado dos gestores de TI nas discussões e no desenvolvimento das estratégias. Esse distanciamento faz com que a área de TI não tenha um entendimento completo das reais necessidades das áreas de negócios. Assim, as áreas de TI não conseguem se antecipar com planejamento alinhado para atender aos prazos e focar melhores soluções para execução dos projetos.

De maneira geral, os respondentes informaram 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 comparados com a visão de gestão apregoada pelo PMBOK e Kerzner (2002, 2005). Na visão desses autores, é essencial reconhecer a necessidade de adotar uma metodologia/cultura de gestão e difundi-la largamente na empresa. Kerzner (2002, 2005) defendem o planejamento efetivo, sinérgico e integrado entre as áreas. 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 adequada e principalmente, de acordo com Kerzner (2002), reconhecer que a mudança é necessária.

4.2 ESCOPO DE PROJETO DE TI

De forma geral, identificou-se que um dos fatores que ocorrem com maior frequência é a dificuldade na definição de escopo. Isso 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. Sabe-se que é necessário checar entendimento das definições, pois há uma dificuldade natural em escrever aquilo que realmente se deseja, trata-se de uma deficiência no processo cultural do lado do cliente.

Por um lado, 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, os respondentes da área de TI acreditam que as áreas de negócios precisam se tornar mais ágeis e que falta aos gestores de negócios uma visão básica de sistemas, pois as definições dos projetos costumam vir muito incompletas ou obscuras. Aí entra a questão: a área de negócios realmente sabe o que quer? Trata-se de um problema 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 outros problemas. O principal deles, segundo Carneiro (2005), é a falha de comunicação. Identificou-se, nesta 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

Constatou-se que a ausência da figura do gerente de projetos dificulta a comunicação entre áreas de TI e 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 áreas de TI devem ser envolvidas. Outro ponto é que, embora haja comunicação formal, falta mais interação no dia-a-dia. São feitas poucas reuniões de "*follow up*" e, em geral, não há o envolvimento de todos os participantes do projeto desde o início. No banco pesquisado, esses problemas geram as dificuldades relacionadas a seguir.

- ✓ A cultura de resultados individualizados por área influencia diretamente à 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 para lista de dificuldades. De modo geral, a ausência de um processo estruturado de gestão de projetos impossibilita que seja definida adequadamente a figura do gestor de projetos.
- ✓ A solicitação para execução do projeto é feita via sistema. 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. Por isso, na maioria das vezes, os sistemas desenvolvidos por meio dos projetos não têm boa aderência ao que foi solicitado/especificado.

Nesta pesquisa, percebeu-se a necessidade de reuniões mais frequentes para alinhamento e acompanhamento do andamento dos respectivos projetos entre áreas de negócios e áreas de TI. Isso possibilitaria dirimir eventuais falhas

de entendimento, estabelecer e revistar critérios definidos para execução dos respectivos projetos. Verificou-se que, em muitos casos, não existe um plano de comunicação durante o projeto. Isso vai de encontro ao que apregoam Rabechini (2001) e Fleury (1996), Carneiro (2005), para quem a comunicação é vital para o sucesso de qualquer projeto.

4.4 PRAZO PARA ENTREGA DOS PROJETOS

Em relação ao prazo verificou-se que, até pouco tempo, focalizava-se muito os desempenhos individuais das superintendências de TI ao invés de focalizar a necessidade real da entrega global dos projetos propostos pelas áreas de negócios. Em geral, essa visão de desempenho individual gera muitos problemas no que tange à priorização de projetos. Nesse sentido, a falta ou ineficiência da gestão da demanda para priorizar adequadamente os projetos, bem como 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 ao desalinhamento entre áreas de TI e de negócio. Essa falta de sinergia impede que ambas canalizem os esforços para o mesmo objetivo e cumpram os prazos de conclusão do projeto. Segundo Kerzner (2005), o alinhamento estratégico entre as áreas pode representar, em longo prazo, a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Além disso, não se tem clareza sobre os objetivos de curto, médio e longo prazo. Clareza nos objetivos é questão de estratégia da empresa e, conforme Albertin (2001), é extremamente relevante manter o gerenciamento dos projetos de TI alinhado com a estratégia. Assim, as priorizações dos projetos estarão em sintonia com a estratégia, ou seja, as áreas de negócio e de TI caminharão para a mesma direção.

Vale ressaltar que a falta de priorização pode fazer com que os bancos percam oportunidades de lançar novos produtos, ou não estejam aptos a atender alguma determinação de órgãos reguladores no tempo desejado, o que pode 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, contribuindo para a redução de custos operacionais e para o crescimento do lucro das empresas.

A prática da gestão de projetos vem sendo apontada por Kerzner (2002); Morrison & Brown (2004) como uma das soluções para acompanhar a rápida evolução dos negócios e atender, com maior eficácia, às demandas ocasionadas por processos operacionais, mudanças em tecnologias de produto, atualizações nos sistemas de informação, e redefinição das formas de interação com fornecedores e clientes.

Embora seja importante em todos os setores, A gestão de TI no segmento bancário é ainda mais relevante, pois os bancos são quem mais investem e dependem da TI para dar suporte às suas estratégias de negócio, haja vista que o tratamento inteligente das informações permite o desenvolvimento de produtos novos, mais alinhados ao perfil do cliente, (Crane & Bodie, 1996; Adelar, 2008).

Considerando este contexto, neste trabalho, objetivou-se identificar as principais dificuldades na gestão de projetos de TI em um grande banco brasileiro com base na percepção dos gestores das áreas de TI e de Negócio. Os resultados indicam a necessidade de uma gestão de projetos mais efetiva, principalmente no que diz respeito aos itens: comunicação, prazo/priorização e escopo dos projetos.

Constatou-se ainda que essa falta de cultura de gestão de projetos não é tratada como uma questão prioritária no banco pesquisado. Embora as metodologias existentes para gestão de projetos sejam compartilhadas em todos os níveis da organização, percebe-se a falta de uma base cultural que alavanque este processo. Isto não é uma tarefa simples. Primeiro é preciso que o nível executivo acredite na correlação direta entre os resultados financeiros e a cultura de gestão de projetos de TI. Depois, é preciso que esta convicção seja disseminada por todos os níveis da organização. É uma transformação cultural que não se realiza em curto prazo.

Outro ponto identificado foi a falta de 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 problemas de comunicação, de cumprimento de prazos, e de priorização de projetos.

O alinhamento estratégico é prejudicado pelos problemas de comunicação apontados neste estudo e pelas “visões individualizadas” dos projetos. Muitas vezes, cada área de TI conduz sua etapa no processo sem conhecer projeto inteiro. Esta fragmentação impede o entendimento todo, não corrobora com a estratégia da empresa, dificulta a comunicação e promove a divergência de prioridades, afetando o projeto maior.

Estes problemas se tornam mais abrangentes em bancos com uma grande quantidade de clientes em vários segmentos (varejo, pequenas e médias empresas, *private*, poder público etc.). Contudo, o segmento bancário têm apresentado resultados expressivos nos últimos anos em função da melhoria na gestão de projetos de TI e do espaço para soluções inovadoras.

Acredita-se que o resultado deste estudo é uma provocação para os bancos brasileiros, que podem buscar resultados ainda melhores a partir da excelência na gestão de projetos de TI.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L. (2001, julho/setembro). Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 42-50.
- Archibald, R. D. & Prado, D. S. (2007). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* [Relatório Anual]. Recuperado em julho de 2009, de http://www.pmi.org.br/web/arquivos/RelatorioCompleto_Pesquisa_Maturidade_2005_V2.pdf.
- Carneiro, M. F. S. (2005). *O que todo gerente de projeto deve saber*. Recuperado em novembro de 2008, de <http://rsantovito.sites.uol.com.br/TextoApoio01.pdf>.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2a ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Febraban. (2008). O Setor Bancário em Números. *In Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras*, 18, Ciab Febraban.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (S. Netz trad., 2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Ghauri, P & Gronhaug, K. (2002). *Research methods in business studies: A practical guide*. Harlow, England: Person Education.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gilgun, J. F. (1994). A case for case studies in social work research. *Social Work*, 39, 371-380.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2005). *Using the project management maturity model* (2a ed.), Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Laudon, K. C.; Laudon, J. P. (1998). *Management information systems: new approaches to organization and technology*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- Meirelles, F. S. (2008). *19a Pesquisa Anual de Administração de Recursos de Informática*. Recuperado em novembro de 2009, de <http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/interna/relacionad/gvciapesq2009.pdf>
- Project Management Institute. (2004). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK* (3a ed). Newton Square: Project Management Institute.
- Rabechini Jr. R. & Carvalho, M. (2006). *Construindo competências para gerenciar projetos* (1a ed.). São Paulo: Atlas.
- Turban, E.; Mclean, E & Wetherbe, J. (2004). *Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Quintella, H. M; Caubitt, R. & Nascimento, S. *A segurança da informação e a geração de percepção de diferencial competitivo perante o mercado*. Recuperado em novembro de 2008, de www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume32003/relpesq_303_19.doc.
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.) (D. Grassi Trad., 3a ed.). Porto Alegre: Bookman.