

MILENA ROCHA LEITE

**DIRETRIZES PARA UM MODELO DE
ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COM
ATUAÇÃO ESTRATÉGICA PROVENIENTES DE
UM ESTUDO FEITO EM QUATRO EMPRESAS
SEDIADAS EM BRASÍLIA - BRASIL**

Orientador: Professor Dr. António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2018

MILENA ROCHA LEITE

**DIRETRIZES PARA UM MODELO DE
ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COM
ATUAÇÃO ESTRATÉGICA PROVENIENTES DE
UM ESTUDO FEITO EM QUATRO EMPRESAS
SEDIADAS EM BRASÍLIA- BRASIL**

Dissertação defendida em provas públicas
no dia 12 de Junho de 2018, para a obtenção
do Grau de Mestre em Gestão de Empresas
no Curso de Mestrado em Gestão de
Empresas, conferido pela Universidade
Lusófona de Humanidades e Tecnologias,
perante o júri, nomeado pelo Despacho de
Nomeação nº 217/2018, de 6 de Junho, com
a seguinte composição:

Presidente: Prof^a Doutora Ana Cristina
Freitas Brasão Amador; Vogais: Arguente:
Prof. Doutor Eduardo Manuel Moraes
Sarmiento Ferreira; Orientador: Prof. Doutor
António Augusto Teixeira da Costa.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2018

DEDICATÓRIA

Quero dedicar esta dissertação à minha querida e amada filha Giovanna Rocha.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus e ao meu coorientador professor Dr. Eduardo Braz

Pereira Gomes pela dedicação e ajuda nessa conquista.

RESUMO

Gerar valor agregado à Governança de TI e valor estratégico para a organização a qual pertence, são desafios significativos enfrentados pelos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) de Tecnologia da Informação (TI). Geralmente sua atuação se limita a uma visão operacional, pois a grande maioria dos clientes internos, notadamente os patrocinadores, não valoriza ou desconhece sua importância estratégica para a organização, o que pode ser comprovado por pesquisas recentes. As ofertas de modelos de abordagens estratégicas de EGP são poucas, abstratas e, geralmente, não levam em consideração o seu papel no direcionamento da Governança de TI. Percebendo o papel da Governança e o grau de alinhamento dos projetos às estratégias empresariais nota-se a real e latente necessidade de modelos de atuação estratégica destes tipos EGP's. O objetivo deste trabalho foi contribuir para a Governança de TI de uma organização permitindo o alinhamento da TI às suas estratégias de negócio por meio da especificação de diretrizes de um modelo de atuação estratégica. A metodologia utilizada foi constituída por pesquisa bibliográfica, documental e por quatro estudos de caso em quatro organizações, sediadas em Brasília, que possuem esses tipos de EGP, com o objetivo de fundamentar a sua atuação. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados entrevistas e questionários, a saber: entrevistas com 12 coordenadores de escritórios de projetos e questionários com 53 especialistas em gestão de projetos. Este trabalho conclui que este tipo de EGP não considera sua capacidade estratégica e que a forma de atuação operacional é dominante.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação, Governança, Gerência de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Generating added value to IT Governance and strategic value to the organization to which it belongs are significant challenges faced by Information Technology (IT) Project Management Offices (EGP). Generally, its performance is limited to an operational vision, since the vast majority of internal clients, notably the sponsors, do not value or ignore its strategic importance to the organization, which can be proven by recent research. The offerings of EGP strategic approaches models are few, abstract, and generally do not take into account their role in directing IT Governance. Realizing the role of Governance and the degree of alignment of the projects with the business strategies, one notices the real and latent need of strategic models of these types of EGPs. The objective of this work was to contribute to the IT Governance of an organization allowing the alignment of IT with its business strategies by specifying the guidelines of a strategic action model. The methodology used consisted of bibliographic, documentary research and four case studies in four organizations, based in Brasília, that have these types of EGP, in order to base their action. Interviews and questionnaires were used as instruments of data collection, with interviews with 12 project office coordinators and 53 project management specialists who answered the questionnaires. This work concludes that this type of EGP does not consider its strategic capacity and that the form of operational performance is dominant.

Keyword: Information Technology, Governance, Project Management, Office of Project Management, Balanced Scorecard.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABGP	Associação Brasileira de Gerenciamento de Projeto
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAT	Centros de Atendimento Técnicos
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technologies</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
DF	Distrito Federal
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
ISACAF	<i>Audit and Control Foundation</i>
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
ICB	<i>Competence Baseline</i>
ITGI	Instituto de Tecnologia e Gestão da Informação
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
RBC	Referencial Brasileiro de Competências
SFN	Sistema Financeiro Nacional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE QUADROS	xiv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
1.1 REVISÃO DE LITERATURA	8
1.1.1 - Considerações iniciais	8
1.1.2 - Estratégia	8
1.1.3 - Os níveis organizacionais e suas concepções	11
1.1.4 - Estrutura organizacional	12
1.1.4.1 - Estrutura funcional	13
1.1.4.2 - Estrutura Projetizada	14
1.1.4.3 - Matricial	14
1.1.5 - Planejamento com foco estratégico	17
1.1.6 - Planejamento Estratégico de TI	19
1.1.7 - O Balanced Scorecard (BSC)	20
1.2 A GOVERNANÇA EM TI E ALGUMAS DAS SUAS FERRAMENTAS	23
1.2.1 - Considerações gerais	23
1.2.2 - COBIT	24
1.3 - GERENCIAMENTO DE PROJETOS	26
1.3.1 - Considerações iniciais	26
1.3.2 - Gerenciamento de projetos	26
1.3.3 - Gerenciamento de portfólio de projetos	35
1.4 - ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	38
1.4.1 - Histórico	41
1.4.2 - O papel do EGP na Gestão Estratégica	42
1.4.3 - O valor do EGP para uma organização	43
1.4.4 - Os tipos de EGP	45
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	58
2.1 - OBJETIVOS	59
2.2 – PROBLEMA E HIPÓTESES	60
2.3 - ABORDAGEM METODOLÓGICA	61
2.4 - ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	62

2.4.1 - Pesquisa bibliográfica	62
2.4.2 - Pesquisa de campo	63
2.4.3 - Seleção da Amostra.....	65
2.4.4 - Sujeitos da pesquisa	65
2.4.5 – Elaboração do instrumento qualitativo.....	66
2.4.6 – Elaboração de instrumento quantitativo.....	69
2.4.7 - Análise dos dados	69
2.4.8 - Contribuição pretendida.....	72
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO	73
3.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	73
3.2 - DIRETRIZES INICIAIS DO MODELO DE EGP DE TI COM ATUAÇÃO ESTRATÉGICA.....	89
3.3 - REFINAMENTO DAS DIRETRIZES INICIAIS DO MODELO DE EGP DE TI ESTRATÉGICO	90
3.3.1 - Análise dos resultados dos questionários.....	91
CAPÍTULO 4 – DIRETRIZES DO MODELO DE EGP DE TI COM FOCO ESTRATÉGICO	94
4.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	94
4.2 - DETERMINAÇÃO PARA A CRIAÇÃO DO EGP DE TI.....	94
4.2.1 - Funções	95
4.2.2 - Grau de autoridade	97
4.3 - APOIO DA ALTA DIREÇÃO	98
4.4 - INFRAESTRUTURA DE PESSOAS E FERRAMENTAS	98
4.4.1 - Posições internas	98
4.4.2 – Ferramenta.....	105
4.5 - SISTEMA DE GERENCIAMENTO COM ATUAÇÃO ESTRATÉGICA.....	107
4.5.1 - Destino estratégico do EGP de TI.....	108
4.5.2 - Perspectivas e objetivos do EGP de TI.....	108
4.6 - SISTEMA DE INDICADORES COM MENSURAÇÃO DE SUCESSO	113
4.6.1 - Pré-requisitos	114
4.6.2 – Indicadores	114
CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	117
BIBLIOGRAFIA	125
APÊNDICES	129

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	130
APÊNDICE 2 - FORMULÁRIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	132
APÊNDICE 3 - QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DAS DIRETRIZES DO MODELO DE EGP DE TI PROPOSTO	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Três tipos genéricos de Porter (1998).	10
Figura 2 - Cadeia escalar de autoridade nos três níveis da empresa.	11
Figura 3 - Influência das estruturas organizacionais nos projetos.....	13
Figura 4 - Quatro perspectivas da estrutura básica do BSC.....	21
Figura 5 - Processos de TI do COBIT definidos para os quatro domínios.....	25
Figura 6 - Visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de projetos.	30
Figura 7 - Relacionamento de Portfólio.	36
Figura 8 - Grupos de processos de gerenciamento de portfólio.	37
Figura 9 - Os processos de gerenciamento de portfólio.	38
Figura 10 - Modelos de estação meteorológica.	46
Figura 11 - Diversos níveis do EGP.	49
Figura 12 - Modelo de EGP nível 1.....	51
Figura 13 - Modelo de EGP nível 2.....	54
Figura 14 - Modelo de EGP nível 3.....	57
Figura 15 – Síntese das teorias da pesquisa.....	58
Figura 16 – Diretrizes do Modelo de EGP de TI com foco estratégico.	90
Figura 17 - Posicionamento do EGP de TI na estrutura hierárquica organizacional.	97
Figura 18 - O Scorecard do EGP de TI.	109

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de EGP.	48
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.....	68
Quadro 3 – Resultados da pesquisa.	71
Quadro 4 – Resultados da pesquisa.	71
Quadro 5 – Quadro da transcrição dos entrevistados.	82
Quadro 6 - Resumo análise do resultado das entrevistas.....	88
Quadro 7 - Pilares das diretrizes do modelo de EGP de TI com estratégico.....	89
Quadro 8 - Resumo da análise do resultado dos questionários.	91
Quadro 9 - Mapeamento das atividades do nível com foco estratégico, objetivos de controle do COBIT e funções EGP de TI.	96
Quadro 10 - A perspectiva da contribuição corporativa.....	110
Quadro 11 - A perspectiva da excelência operacional.	111
Quadro 12 - A perspectiva do aprendizado e crescimento.	112
Quadro 13 - A perspectiva dos clientes internos.	112
Quadro 14 - Indicadores da perspectiva de contribuição corporativa.	115
Quadro 15 - Indicadores da perspectiva de excelência operacional.....	115
Quadro 16 - Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento.....	116
Quadro 17 - Indicadores da perspectiva de clientes internos.	116

INTRODUÇÃO

Em um mercado globalizado que precisa de respostas rápidas e assertivas, a Tecnologia da Informação (TI) é um componente com atuação estratégica essencial para as organizações que fomentam este tipo de mercado (Applegate & Austin, 2003).

O foco da Governança de TI é o seu alinhamento às estratégias organizacionais, o que gera uma necessidade de estruturação de sua gestão para otimizar seu aproveitamento. Este alinhamento é fomentado pela necessidade de promover à uma posição estratégica os negócios da organização, causando um aumento da complexidade e criticidade do seu ambiente.

Para garantir a fusão entre as áreas de negócio e as áreas de TI a alta Administração conta com a Governança, que é definida como a capacidade organizacional exercida pela alta administração, gerentes executivos e gerentes para controlar a formulação e implementação da estratégia.

Frameworks e modelos como o *Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT) de acordo com Instituto de Tecnologia e Gestão da Informação (ITGI, 2012) apóiam a Governança de TI, fomentando as diversas necessidades dos empreendimentos de negócio e promovendo melhores práticas para o gerenciamento dos processos como descrito no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2013), guia de conhecimento de melhores práticas de gerenciamento de projetos, que preconiza a aplicação do conhecimento às atividades dos projetos a fim de atender aos requisitos solicitados.

Outra referência teórica que embasa a atuação da Governança de TI é o *Balanced Scorecard*, que para Padoveze (2007, p. 121) “é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa

em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Ainda, com base na descrição de Kaplan e Norton (1997, p. 8), o *Balanced Scorecard* (BSC) é mais do que um sistema de indicadores, ele “complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que desempenham o desenvolvimento futuro”.

No PMBOK (2013) está descrito que Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma unidade organizacional que suporta o gerenciamento de projetos e o COBIT preconiza que o gerenciamento de projetos é um dos processos que suporta a Governança de TI, permitindo que os projetos se tornem elementos que efetivamente materializam as estratégias da TI (ITGI, 2012).

O objetivo dos EGP's é atuar como centro de excelência das melhores práticas em gerenciamento de projetos e atuar no alinhamento entre os projetos e as estratégias organizacionais. Esse último objetivo tem importância significativa para a Governança de TI, pois implementa uma de suas diretrizes principais, que é o alinhamento entre TI e negócios e consiste em uma das principais fontes do sucesso de um EGP.

Um dos maiores desafios dos EGP's de TI é o de gerar valor estratégico para a organização em que está inserido por meio da promoção do alinhamento das estratégias de negócios aos projetos. Recentes pesquisas demonstraram que uma parcela significativa de clientes internos, principalmente patrocinadores, desconhece a real importância estratégica para a organização. Com isso, passam por uma situação de fragilidade em relação a sua justificativa de manutenção nas organizações.

Dai e Kwak (2000) propuseram um formato de atuação de um EGP com base em uma abordagem sistêmica relacionando o valor com a sua eficiência operacional em termos de consultoria e *mentoring*, desenvolvimento de padrões e métodos, atividades

administrativas, manutenção dos arquivos históricos, dentre outros objetivos operacionais.

Já Mullaly (2003), considerando os objetivos de centralizador de rastreamento e monitoramento dos projetos e o papel de facilitador do gerenciamento de projetos para uma organização, fez a proposta de um EGP atuando como um ponto centralizador de excelência de melhores práticas e direcionador do crescimento das competências dos membros da organização, envolvidos em gerenciamento de projetos.

Kendall e Rollins (2003) definiram que a atuação de um EGP consiste em especificar as métricas por meio das quais se possa mensurar os resultados, promovendo valores diferentes para seus clientes, tais como: diminuição do tempo do ciclo de vida dos projetos, crescimento da quantidade de projetos finalizados durante o ano fiscal com recursos semelhantes e contribuição mais factível para os objetivos da organização em termos de crescimento da rentabilidade dos projetos e redução dos custos. A proposta desse modelo é conscientizar os executivos de que o EGP não é mais uma unidade burocrática e que ele tem um papel importante na aquisição dos principais resultados relacionados aos projetos de suas organizações.

Contudo, não existem propostas de modelos de atuação para um EGP, especificamente de TI, que abordem o seu valor estratégico e de como ele pode contribuir para a Governança e para o alinhamento das estratégias organizacionais com os projetos que as materializam.

Barcaui (2003) relata que os EGP's's atuantes em organizações brasileiras não possuem um consenso sobre qual o melhor modelo de atuação e muito menos possuem medidores padronizados para mensurar o sucesso de um EGP. No entanto, aponta um fator que está faltando para garantir e aumentar o sucesso, que é a falta de alinhamento estratégico com os objetivos da organização.

Analistas da indústria de TI enfatizam a importância em se estabelecer um EGP em departamentos para implementar e enraizar a padronização das práticas de gerenciamento de projetos.

Segundo Mullaly (2003) as organizações que implantam um EGP de TI experimentam a metade de desvios negativos em relação ao que é planejado e realizado em termos de orçamento e tempo de seus projetos comparado com as que não tem, embora, não exista nenhum modelo empírico para comprovar este fato. Pois, não se tem encontrado no meio acadêmico, pesquisas que explorem a relação entre a existência de e o uso de melhores práticas específicas de gerenciamento de projetos e o aumento do sucesso dos projetos no que tange à realização das estratégias, após a implantação do EGP. Há uma carência no meio acadêmico de pesquisas que explorem a importância e que constatem empiricamente seus benefícios estratégicos para a organização que o instalou.

Estudos como Mullaly (2003), Daí e Kwak (2000) e Kendall e Rollins (2003) vem propondo discussões sobre as medidas de sucesso de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) e o alinhamento dos projetos às estratégias de negócio de uma organização.

Contudo, a grande maioria desses estudos sobre EGP não tem foco em tipos específicos, como por exemplo; os de TI, e também não permeiam a atuação deles no âmbito do alinhamento com as estratégias de negócios das organizações, tornando-se assim generalistas.

Barcaui (2003) desenvolveu um estudo que conclui que as empresas brasileiras estão modelando os EGP's com uma atuação limitada às perspectivas de lucratividade, manutenção de escopo, tempo e custo pós-implantação. Este estudo também demonstra que a modelagem não está focada na sua contribuição ao sucesso do portfólio

estratégico dos projetos da organização, o que denota a falta de um modelo de atuação do EGP consistente com o alinhamento estratégico que ele deveria proporcionar.

Desta forma, verifica-se a necessidade de proposta de modelo de atuação estratégica e canalizadora da Governança de TI de um EGP. Apesar de que os benefícios da sua implantação sejam focados em uma atuação operacional sem considerar o alinhamento entre as estratégias de negócio e a TI, catalisado pela Governança, que é um requisito para que os negócios empresariais sejam efetivamente competitivos e inteligentes.

Com base na deficiência do modelo de sua atuação operacional para uma organização, a pergunta de pesquisa a ser respondida é: *como superar o modelo operacional de um EGP de TI para uma atuação estratégica?* Para responder a essa questão é necessário definir diretrizes para um modelo deste tipo que o encaminhe para uma atuação mais estratégica que operacional.

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa é definir diretrizes para que um modelo de EGP de TI operacional possa ter uma atuação estratégica.

Os objetivos específicos são:

- a) Levantar modelos de EGP táticos, operacionais e com atuação estratégica na literatura acadêmica e em documentos fornecidos por organizações;
- b) Selecionar amostra de conveniência de gerentes de TI de 4 (quatro) organizações, sediadas em Brasília, e realizar entrevistas.
- c) Selecionar amostra de conveniência de especialistas em gestão de projetos certificados PMP e aplicar questionário de ratificação para refinar as diretrizes definidas;
- d) Descrever um EGP de TI com atuação operacional;

- e) Apontar subsídios para embasar as diretrizes de um modelo com atuação estratégica;
- f) Definir diretrizes para a modelagem de um EGP de TI com atuação estratégica;
- g) Refinar as diretrizes junto a uma comunidade especialista em gerenciamento de projetos.

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos, conforme descrito abaixo.

No capítulo 1 – *Enquadramento Teórico* – foram descritos a *Governança de TI* a contextualização da área de Gestão Estratégica, com a conceituação de estratégia, os níveis organizacionais e suas concepções. A caracterização da atuação estratégica dos níveis organizacionais, o planejamento com atuação estratégica e em específico de TI, e a abordagem do sistema de gerenciamento com atuação estratégica *Balanced Scorecard* (BSC). Finalizando, uma breve contextualização de Governança relacionada à gestão estratégica e ao alinhamento da TI às estratégias de negócios. Foram abordados também o *Gerenciamento de Projetos*, apresentando uma contextualização da área de Gerenciamento de Projetos, a conceituação do Gerenciamento de Portfólio de Projetos e a relação entre a materialização das estratégias por meio dos projetos. Também se caracterizam os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) e o papel na gestão estratégica.

No capítulo 2 – *Metodologia* – foram descritos os objetivos; hipóteses; a abordagem metodológica, e as etapas de desenvolvimento da pesquisa com os critérios para a aplicação dos instrumentos e a contribuição pretendida com a realização da pesquisa.

No Capítulo 3 – *Coleta e Análise de Dados* – relata a execução da etapa coleta

dos dados, via estudo de caso. A análise dos resultados para subsídio à elaboração de diretrizes de um modelo de EGP de TI com atuação estratégica. Além disso foi apresentado com base no referencial teórico abordado, pesquisa documental e nos estudos de caso, o arcabouço das diretrizes do modelo.

No Capítulo 4 – *Diretrizes do Modelo de EGP de TI com Atuação Estratégica* – apresentou as diretrizes do modelo proposto. Ademais foram apresentadas as determinações para a criação do EGP de TI em quatro organizações diferentes a partir das funções e grau de autoridade, a infraestrutura de pessoas e ferramentas, o sistema de gerenciamento e o sistema de indicadores com mensuração de sucesso dessas organizações.

Nas – *Conclusões e Trabalhos Futuros* – apresentam-se as conclusões e contribuições obtidas na realização desta pesquisa e perspectivas futuras. Encontram-se ainda, alguns apêndices: Apêndice 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); Apêndice 2 - Formulário de Entrevista e, Apêndice 3 - Questionário de pesquisa científica para validação das diretrizes do modelo proposto.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1.1 - Considerações iniciais

Este capítulo trata do referencial teórico com a exposição dos conceitos e principais elementos da Administração Estratégica e Governança de TI, a fim de alcançar o objetivo específico ‘Levantar modelos de EGP táticos, operacionais e com atuação estratégica na literatura acadêmica e em documentos fornecidos por organizações’. O planejamento é abordado com um viés voltado para uma atuação mais estratégica. O *Balanced Scorecard* é compreendido como referência em um sistema de gerenciamento com atuação estratégica para as diretrizes propostas neste trabalho.

Também, apresentam-se os conceitos e elementos constituintes da Governança de TI, visto sua importância para a materialização do alinhamento das estratégias de negócios, bem como o *framework* COBIT que dá suporte.

1.1.2 - Estratégia

É consenso que as grandes batalhas envolvem estratégias. Estratégia provém da palavra grega *strategos*, “um general”, cujas raízes significam exército e liderança. Segundo Bodart (1996), a ligação entre negócios e práticas militares foi estabelecida por Sócrates, ao consolar Nichomachides, um soldado grego que tinha perdido uma eleição para uma posição de general para um homem de negócios. Sócrates explicou a

Nichomachides que os deveres de um general e de um homem de negócios são equivalentes: ambos envolvem planejar e utilizar recursos para atingirem objetivos.

Segundo Bodart (1996, p. 2), a aplicação acadêmica do conceito de estratégia nos negócios foi primeiramente formulada por dois economistas matemáticos, Von Neumann e Morgenstern (1944), em *Theory of Games and Economic Behavior*.

Segundo Wright (*apud* Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel 2000, p. 16) a definição normalmente utilizada por milhares de profissionais e estudantes de estratégia é: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”.

Com base no exposto, estratégia pode ser vista sob dois enfoques distintos:

- a) Enfoque no futuro - estratégia como um plano, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro;
- b) Enfoque no passado – estratégia como um modelo, um padrão de ação.

Embora muitos tipos de estratégias estejam disponíveis, Porter (1998) resumiu-as em três tipos genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento com atuação estratégica. A Figura 1 resume a abordagem. São elas:

Figura 1 - Três tipos genéricos de Porter (1998).

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: adaptado de Porter (1998).

- Liderança total em custos: aqui, a empresa faz grande esforço para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado;
- Diferenciação: neste caso, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia, mas não é possível liderar em todas as áreas;
- Foco: a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter lideranças em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desse segmento-alvo.

Ainda segundo Porter (1998), as empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado-alvo formam um grupo com foco estratégico. Aquelas que aplicam melhor essa estratégia obtêm maiores vantagens

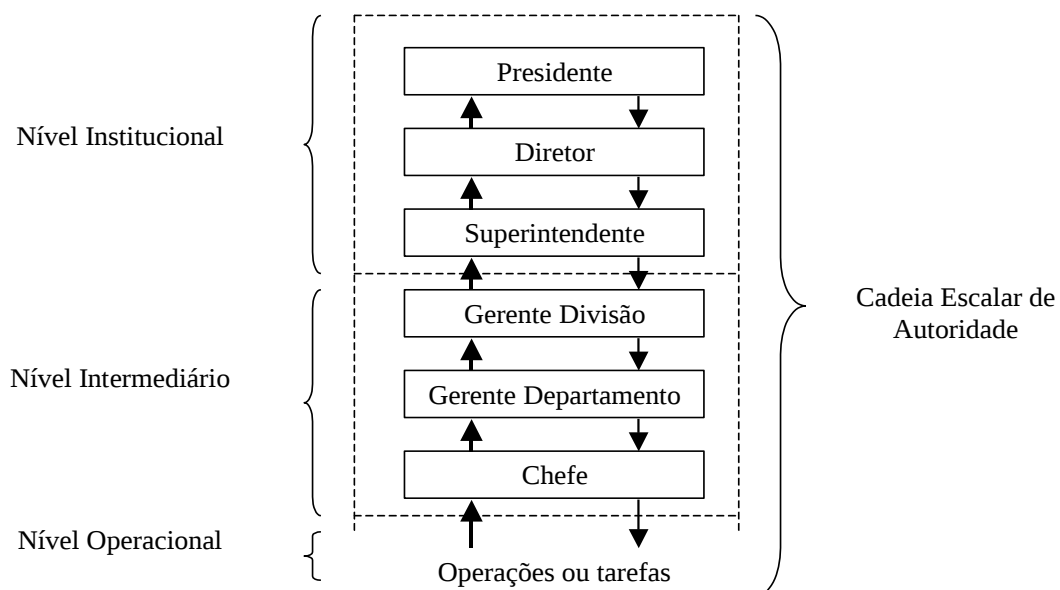
competitivas. Essas empresas podem ainda estabelecer alianças estratégicas, a fim de garantir sua fatia de mercado. Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, devem-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

1.1.3 - Os níveis organizacionais e suas concepções

As organizações em alguns níveis que exigem de seus ocupantes diferentes habilidades, a partir das funções desempenhadas em cada um deles. É preciso conhecer as funções básicas desses níveis, uma vez que Bateman (1998) observa que o nível organizacional em que o administrador trabalha influencia a mescla de funções e habilidades que ele necessita ter.

Echevérria (1999) por sua vez, entende que cada nível se diferencia pelos domínios das funções que são desenvolvidas, na Figura 2.

Figura 2 - Cadeia escalar de autoridade nos três níveis da empresa.



Fonte: adaptado de Chiavenatto (1994, p. 73).

Seguindo uma ordem decrescente de hierarquia, tem-se em primeiro lugar o nível mais elevado das organizações, o nível estratégico ou institucional. Nele são desenvolvidos os principais planos da empresa. Segundo Henry Mintzberg é o nível responsável pela definição dos objetivos, estratégias e principais decisões na organização. É um nível voltado para o que ocorre no ambiente externo da organização, que realiza manobras empresariais para neutralizar as ameaças ambientais.

Abaixo do nível estratégico encontra-se o nível tático, intermediário ou nível gerencial. Segundo Chiavenato (1994, p. 73), esse nível:

[...] é geralmente composto da média administração da empresa, isto é, as pessoas ou os órgãos que transformam as estratégias elaboradas para atingir os objetivos empresariais em programas de ação, pois o nível institucional está geralmente ligado ao nível operacional por uma cadeia de administradores de linha média com autoridade formal.

Por fim, o nível operacional, também denominado nível técnico ou núcleo técnico, é aquele em que envolve o trabalho e as operações básicas relacionadas diretamente com a produção dos produtos e serviços da organização.

1.1.4 - Estrutura organizacional

As organizações são criadas de forma específica para atingir diferentes objetivos e a estrutura de uma organização pode ajudar ou dificultar seu progresso, no sentido de atingir esses objetivos. Organizações grandes e pequenas podem alcançar maiores vendas e lucros, combinando adequadamente suas necessidades com a estrutura que eles usam para operar.

Existem três tipos principais de estrutura organizacional: estrutura funcional, projetizada e matricial, sendo esta última a principal tipo de organização das organizações inovadoras ou dos escritórios. (Figura 3).

Figura 3 - Influência das estruturas organizacionais nos projetos

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMBOK 5 Edição.

A estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma como os projetos são conduzidos. As estruturas organizacionais variam de funcionais a projetizadas, com uma variedade de estruturas matriciais entre elas.

1.1.4.1 - Estrutura funcional

A estrutura funcional é configurada para que cada parte da organização seja agrupada de acordo com sua finalidade. Neste tipo de organização, por exemplo, pode haver um departamento de marketing, um departamento de vendas e um departamento de produção. A estrutura funcional funciona muito bem para pequenas empresas, em que cada departamento pode contar com o talento e o conhecimento de seus trabalhadores e se apoiar. No entanto, uma das desvantagens de uma estrutura funcional é que a coordenação e a comunicação entre os departamentos podem ser restritas pelos limites organizacionais de ter os vários departamentos trabalhando separadamente.

1.1.4.2 - Estrutura Projetizada

Na extremidade oposta do espectro da organização funcional está a organização projetizada. Em uma organização projetizada, os membros da equipe frequentemente trabalham juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto, e os gerentes de projetos possuem muita independência e autoridade. Técnicas de colaboração virtual são muitas vezes usadas para atingir os benefícios das equipes trabalhando no mesmo projeto. Organizações projetizadas muitas vezes têm unidades organizacionais denominadas departamentos, mas elas podem se reportar diretamente ao gerente de projetos ou prestar serviços de suporte aos diversos projetos (PMBOK, 2013).

1.1.4.3 - Matricial

O terceiro tipo principal de estrutura organizacional, denominada estrutura da matricial, é um híbrido de estrutura funcional e projetizada.

As organizações matriciais são uma combinação de características funcionais e projetizadas. As organizações matriciais podem ser classificadas como fracas, balanceadas ou fortes, dependendo do nível relativo de poder e influência entre os gerentes funcionais e gerentes de projetos. As organizações matriciais fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional, e o papel do gerente de projetos assemelha-se mais ao de um coordenador ou facilitador. Um facilitador de projetos atua como um assistente de equipe e coordenador de comunicações. O facilitador não pode tomar ou executar decisões por conta própria. Os coordenadores de

projetos têm poder para tomar algumas decisões, têm uma certa autoridade, e se reportam a um gerente de nível hierárquico superior. As organizações matriciais fortes apresentam muitas das características da organização projetizada, e têm gerentes de projeto de tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo de tempo integral trabalhando no projeto. Embora a organização matricial balanceada reconheça a necessidade de um gerente de projetos, ela não dá ao gerente do projeto autoridade total sobre o projeto e sobre o financiamento do projeto (PMBOK, 2013).

De acordo com Chiavenato (1987) o gerenciamento de matrizes é uma técnica de gerenciamento de uma organização (ou, mais comumente, parte de uma organização) por meio de uma série de relações de relatórios duais em vez de uma estrutura de gerenciamento linear mais tradicional. Em contraste com a maioria das outras estruturas organizacionais, que organizam gerentes e funcionários por função ou produto, o gerenciamento de matriz combina departamentos funcionais e de produtos em um sistema de autoridade dupla. Na sua forma mais simples, uma configuração matricial pode ser conhecida como uma equipe de trabalho multifuncional, que reúne pessoas que se reportam às diferentes partes da empresa para completar um projeto ou tarefa particular. O termo "matricial" é derivado do diagrama representativo de um sistema de gerenciamento de matriz, que se assemelha a uma matriz ou grade retangular de funções e grupos de produto / projeto.

No final dos anos 1800 e início dos anos 1900, durante a revolução industrial dos EUA, surgiu a necessidade de estruturas mais formalizadas em grandes organizações empresariais. Os primeiros modelos enfatizaram a eficiência do processo por meio do controle gerencial. Descrito como "mecanicista", esses sistemas foram caracterizados por extensas regras e procedimentos, autoridade centralizada e uma aguda divisão do trabalho. Eles procuraram criar organizações que imitassem máquinas

e geralmente ministravam trabalhadores por função, como finanças e produção (Chiavenato, 1987).

A primeira organização para projetar e implementar uma estrutura de matricial formal foi a *National Aeronautics and Space Administration* (NASA) que significa em português Administração Nacional de Aeronáutica e do Espaço. A NASA desenvolveu um sistema de gerenciamento de matriz para o seu programa espacial, porque precisava enfatizar simultaneamente várias funções e projetos diferentes, nenhum dos quais poderia ser priorizado à custa de outro. Ele descobriu que as estruturas tradicionais de gestão eram muito burocráticas, hierárquicas, de movimento lento e inflexíveis. Do mesmo modo, as estruturas orgânicas básicas foram muito departamentais, deixando de usar de forma produtiva a experiência de grande alcance que a NASA tinha à sua disposição. A solução matricial da NASA superou esses problemas ao sintetizar projetos, como a concepção de um reforço de foguete, com funções organizacionais, como pessoal e finanças.

Muitas estruturas organizacionais incluem níveis estratégicos, de média gerência e operacionais. O gerente de projetos pode interagir com todos os três níveis, dependendo de fatores como: a) Importância estratégica do projeto, b) Capacidade das partes interessadas de exercer influência sobre o projeto, c) Grau de maturidade em gerenciamento de projetos, d) Sistemas de gerenciamento de projetos, e e) Comunicações organizacionais. Esta interação determina as características do projeto, tais como: a) Nível de autoridade do gerente de projetos, b) Disponibilidade e gerenciamento dos recursos, c) Entidade controlando o orçamento do projeto, e) Papel do gerente de projetos, e f) Composição da equipe do projeto.

1.1.5 - Planejamento com foco estratégico

Estratégia é a identificação de ameaças e oportunidades que se encontram no futuro, buscando estabelecer caminhos que tornem esse futuro projetado uma realidade presente. A execução de uma estratégia envolve um planejamento detalhado e estruturado, sem o qual ela passa a ser apenas um desejo, sem conseqüências. Assim, estratégia é um processo contínuo de formulações, fixando objetivos e desenvolvendo planos.

No entanto, segundo Oliveira (2001), o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

- a) Previsão – corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidade;
- b) Projeção – corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica;
- c) Predição – corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- d) Resolução de problemas – corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- e) Plano – corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão

estática do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

Ainda, segundo Oliveira (2001), o planejamento com foco estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

As principais características do Planejamento Estratégico, segundo Bodart (1996), são:

- a) Planejamento estratégico é catalisado;
- b) Planejamento estratégico lida com fatos, ideias e probabilidades;
- c) Planejamento estratégico encerra-se com um plano.

Porter (1998), o Planejamento Estratégico é uma atividade de gerenciamento organizacional que é usada para estabelecer prioridades, concentrar energia e recursos, fortalecer operações, garantir que os funcionários e outras partes interessadas estejam trabalhando em direção a objetivos comuns, estabelecer acordo em torno de resultados desejados e avaliar e ajustar a direção da organização em resposta a um ambiente em mudança. É um esforço disciplinado que produz decisões fundamentais e ações que dão forma e orientam o que é uma organização, quem serve, o que faz e por que a faz, com foco no futuro. O planejamento estratégico efetivo articula-se não só quando uma

organização está indo e as ações necessárias para progredir, mas também como ela saberá se é bem-sucedida.

O gerenciamento estratégico é a coleta abrangente de atividades e processos em curso, que as organizações usam para coordenar e alinhar sistematicamente recursos e ações com missão, visão e estratégia em toda a organização. As atividades de gerenciamento estratégico transformam o plano estático em um sistema que fornece *feedback*, de desempenho estratégico para a tomada de decisões e permite que o plano evolua e cresça, conforme os requisitos e outras circunstâncias mudam. A execução da estratégia é basicamente sinônimo de Gerenciamento de Estratégia e equivale à implementação sistemática de uma estratégia.

1.1.6 - Planejamento Estratégico de TI

A estratégia de TI é composta por um conjunto de decisões tomadas e pelo gerenciamento sênior que direciona a estratégia de negócios, por meio da implementação da infraestrutura e de competências humanas que permitem à organização se tornar mais competitiva. A estratégia deve ser concebida não somente por escolhas tecnológicas, mas também pelo relacionamento das escolhas da tecnologia com as escolhas das estratégias de negócios.

O planejamento com foco estratégico de TI é um processo utilizado pelo gerenciamento para conceber um plano estratégico alinhado. Este plano tem como objetivo prover ferramentas e técnicas para assistir ao gerenciamento de TI, na formulação da estratégia que direciona a transformação do negócio.

Porém, Luftman (2004) complementa que menos de 10% das estratégias de TI formuladas são efetivamente implementadas, pois, há uma carência de competências das organizações na sua execução. Essas estratégias são materializadas por meio de

projetos, porém, se eles não estiverem alinhados com o planejamento com foco estratégico, a estratégia formulada não vai ser efetivamente executada.

1.1.7 - O *Balanced Scorecard* (BSC)

Kaplan e Norton (1997) conceituam o *Balanced Scorecard* (BSC) como um *framework* que auxilia as organizações na tradução da estratégia em objetivos operacionais, e direcionam comportamentos e desempenho. Paralelamente, Tarapanoff (2001) define o BSC como um sistema de gerenciamento com foco estratégico complementar ao controle financeiro tradicional, com o objetivo de monitorar as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, permitindo visualizar passo a passo a estratégia em andamento.

Para dar conta do processo de monitoramento com foco estratégico traduzindo a estratégia em objetivos operacionais efetivos, Kaplan e Norton (1997) propõem métodos para a conversão da estratégia em um sistema integrado definido por meio de quatro perspectivas: financeira, cliente, interna e aprendizado e crescimento. As referidas perspectivas remetem a algumas questões, que sugerem objetivos com foco estratégico pertinentes e característicos a cada perspectiva em especial.

A perspectiva Financeira questiona soluções efetivas para satisfação de acionistas, identificando objetivos financeiros a serem atingidos. A perspectiva Cliente, levanta a questão da imagem que a organização assume sob o foco do cliente, definindo suas necessidades priorizando atendimentos. A perspectiva interna vem questionar os processos internos que, de uma forma ou outra, devem se tornar excelentes para satisfazer plenamente clientes e acionistas, e finalmente, a perspectiva ‘Aprendizado e

Crescimento’ que se apresenta com a missão de assumir a responsabilidade pelo desempenho necessário ao atendimento de metas e objetivos e onde pontualmente a organização deve aprender e inovar.

Os objetivos das quatro perspectivas se interligam em uma cadeia de relações de causa e efeito, que segundo os autores Kaplan e Norton (2004) o diferenciam de outros *frameworks* (Figura 4).

Figura 4 - Quatro perspectivas da estrutura básica do BSC.



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004).

O *Balanced Scorecard* foi introduzido no Brasil quando Fischmann e Zilber (1999) propuseram um conjunto de indicadores divididos em módulos correspondentes às quatro perspectivas do BSC, visando oferecer à alta administração uma visão completa e inter-relacionada da empresa. O objetivo inicial foi estabelecer uma ligação entre as informações dos indicadores e o planejamento e tomada de decisões estratégicas voltadas para empresas do setor elétrico.

O BSC, ao contrário de outros métodos que utilizam o controle baseado apenas em dados financeiros, forneceu outros indicadores tão valiosos para o alcance da meta definida pela empresa.

Considerando medidas do passado e incorporando os vetores de desempenho futuro, que são evidenciados por meio de medidas não-financeiras (mostradas na Figura 3), obtém-se um sistema balanceado de medição estratégica que culmina por responder às necessidades das modernas gestões na era do conhecimento.

O objetivo deste sistema de medição de desempenho é definido pela importância de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização, para comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, para planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, por último, para melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O BSC não se resume a novos índices, que podem ou não ser criados de acordo com a necessidade da empresa, ou ao acréscimo de perspectivas de indicadores em relação ao passado próximo de perspectiva única de indicadores financeiros tradicionais. Os indicadores da mesma perspectiva ou de perspectivas distintas se inter-relacionam em relações de causa-efeito. Os efeitos finais (sucesso ou não no alcance das metas estratégicas da empresa) decorrem das causas intermediárias medidas pelos indicadores selecionados para a empresa (Kimura, *et al*, 1999).

O sucesso deste sistema de medição depende da implantação de um processo de coleta de dados confiável, de forma que a tomada de decisão seja precisa e possa estar baseada na sua análise. Além disso, a nova forma de controle representa uma importante redução da quantidade de indicadores a serem monitorados pela empresa, ou seja, torna a empresa focada diretamente nos aspectos que refletirão melhorias de seus serviços e também superação das expectativas do cliente.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a construção de um *BSC* deve partir de uma solução corporativa atingindo em último nível, equipes e indivíduos, passando pelas demais áreas de negócio, unidades de suporte. Para dar conta da difusão da estratégia por toda a organização, torna-se necessário um mecanismo de comunicação possibilitando o retorno das experiências vividas, erros, acertos em total alinhamento com os esforços corporativos.

O processo de avaliação por meio do *Balanced Scorecard* motiva o investimento em projetos que criem vantagens competitivas futuras, incentivando dispêndios de capital em pesquisa e desenvolvimento, para a criação de novos produtos e serviços (Kimura, *et al*, 1999).

1.2 A GOVERNANÇA EM TI E ALGUMAS DAS SUAS FERRAMENTAS

1.2.1 - Considerações gerais

Segundo Grembergen (2004) a área de Tecnologia da Informação vem se tornando cada vez mais importante como diferencial entre as empresas e também como área estratégica para a sobrevivência da organização. Ela deixou de ser coadjuvante e passou a ter importância estratégica na empresa, fato esse que pode ser comprovado com a participação cada vez maior dos *Chief Information Officer* (CIO) nos conselhos administrativos da empresa.

Neste contexto surge a Governança de TI, cujo objetivo é alinhar os processos de TI às estratégias corporativas da empresa, com o objetivo de fornecer informações e soluções de TI adequadas às necessidades das organizações.

A Governança de TI é definida como “a capacidade organizacional exercida pela alta administração, gerentes executivos e gerentes para controlar a formulação e implementação da estratégia de TI e dessa maneira garantir a fusão entre os negócios e a TI” (Grembergen, 2004, p. 23). É possível identificar as competências e relatar o desempenho da área, por meio de indicadores, possibilitando um acompanhamento efetivo e propiciando oportunidades de elevar a qualidade e a efetividade dos serviços prestados.

A Governança de TI vem sendo suportada por *frameworks* e modelos como o COBIT, que promove melhores práticas para o gerenciamento dos processos, suportado pelas múltiplas necessidades dos empreendimentos dos negócios (ITGI, 2012). A efetiva utilização do *framework* COBIT como ferramenta de Governança de TI pressupõe o alinhamento dos processos, com as perspectivas de negócios da área de Tecnologia da Informação, de forma a garantir o atendimento das metas estabelecidas no plano com foco estratégico da empresa. Esse alinhamento deve ser iniciado imediatamente após a divulgação das estratégias empresariais, de forma a maximizar os resultados e prover inteligência competitiva à organização.

1.2.2 - COBIT

O COBIT é um *framework* para Governança de TI desenvolvido e mantido por um comitê de especialistas denominado “*The IT Governance Institute*”. A sua concepção é baseada em diversos padrões mundiais de controle de sistemas de informação, como: padrões técnicos, códigos de conduta, critérios de qualificação para processos e sistemas e padrões profissionais (ITGI, 2012).

A sua primeira versão data de 1996 e foi elaborada pela *Information Systems*

Audit and Control Foundation (ISACAF) que depois em conjunto com a *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) formou o *IT Governance Institute* para prover o entendimento e adoção dos princípios da governança. Desde então o *IT Governance Institute* tem mantido o COBIT, promovendo a sua melhoria com os padrões técnicos, profissionais e regulatórios existentes e/ou emergentes.

Ele é estruturado para ser utilizado segundo as perspectivas: a) da administração e gerência, que necessitam avaliar os riscos e os investimentos em controles no ambiente dinâmico de TI; b) dos usuários, que dependem dos serviços e seus respectivos controles e mecanismos de segurança para realizar suas atividades e c) dos auditores, que podem utilizá-lo para validar suas opiniões ou para recomendar melhorias dos controles internos à administração.

O seu propósito é o de prover uma melhoria do desempenho de TI em atendimento aos objetivos com foco estratégico da organização, da comunicação entre os processos e os objetivos de negócios. Para dar conta dos objetivos de negócio, o direcionamento do COBIT é feito por meio da correlação, distinta e clara, entre os objetivos de negócios e os objetivos de controle, que são enunciados dos resultados esperados ou propósitos para serem alcançados pela implementação de procedimentos de controle para uma atividade específica de TI. Os objetivos de controle são definidos de uma forma orientada a processos, seguindo os princípios da reengenharia de negócios e agrupados em quatro domínios: planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte e por último, monitoramento (ITGI, 2012).

Os quatro domínios agrupam 34 objetivos de controle de alto nível que se estruturam de tal forma a cobrir os principais aspectos da TI. A Figura 5 demonstra a abordagem.

Figura 5 - Processos de TI do COBIT definidos para os quatro domínios.



Fonte: adaptado de (ITGI, 2012).

1.3 - GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1.3.1 - Considerações iniciais

Este item é subdividido em três seções. A primeira discorre sobre os conceitos do Gerenciamento de Projetos, a segunda sobre Gerenciamento do Portfólio de Projetos como prática de alinhamento das estratégias aos projetos organizacionais. A terceira considera os aspectos principais dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) como o seu histórico, tipificação e o seu papel na gestão estratégica e valor para a organização.

1.3.2 - Gerenciamento de projetos

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2013) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. É temporário porque todos os projetos devem possuir um início e um final definidos, e necessariamente, devem gerar entregas exclusivas, que podem ser produtos, serviços ou resultados.

Cleland (1999) define projeto como uma combinação de recursos organizacionais focados na criação de algo que não existe previamente, e tem por objetivo prover o aperfeiçoamento da capacidade de desempenho do planejamento e da realização das estratégias organizacionais.

Segundo Lewis (2000), projeto é um trabalho único que possui início e fim claramente definidos, um escopo de trabalho especificado, um orçamento e um nível de desempenho a ser atingido. Para um trabalho ser considerado um projeto, precisa ter mais de uma tarefa associada, ou seja, trabalhos constituídos de uma única tarefa não são considerados projetos e sim operações.

Para Verzuh (2000), os projetos são desenvolvidos em todos os níveis da organização e podem ser definidos como o trabalho que acontece somente uma vez, possuindo começo e fim, e diferindo, portanto, das operações permanentes da empresa, cujo final não está definido.

Kerzner (2001) define projeto como uma série de atividades e tarefas que têm um objetivo específico para ser completado dentro de especificações pré-definidas; têm um início e fim definidos; consomem recursos humanos e não humanos como pessoas, dinheiro, equipamento; e são multifuncionais, pois atravessam diversas linhas funcionais da estrutura organizacional.

Figueiredo e Figueiredo (2003), por sua vez, definem projeto como “um

conjunto de tarefas inter-relacionadas objetivando alcançar uma meta temporal predeterminada”, apresentando-se como a ferramenta ideal para gerenciar os planos estratégicos das organizações e envolvendo uma ou milhares de pessoas; uma ou várias unidades da organização e, até mesmo, consórcios e parcerias.

A Associação Brasileira de Gerenciamento de Projeto (ABGP, 2005), que é filiada à Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos - *International Project Management Association* (IPMA), por meio do Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (RBC), que foi escrito baseado no *IPMA Competence aseline* (ICB, 2005, p. 56) definem projeto como:

Uma conjunção de esforços em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma inovadora para realizar um tipo único de trabalho, de acordo com especificações previamente definidas, com limitações de custos e tempo, seguindo um ciclo de vida padrão e tendo em vista a obtenção de uma mudança benéfica para a organização, definida por objetivos quantitativos e qualitativos.

Um elemento chave do sucesso de um projeto é sua definição. Um projeto deve ser apropriadamente definido e os recursos não devem ser totalmente alocados ao projeto, até que a definição demonstre ser exequível. Nesta introdução ao gerenciamento de projetos, a pressuposição básica é de que os processos de estudo de viabilidade, avaliação financeira e avaliação de riscos tenham sido concluídos satisfatoriamente. A definição do projeto é mais do que a especificação do projeto: a definição do projeto contém os objetivos bem como as características físicas e os recursos desse projeto.

Buscando disciplinar e criar métodos que aumentem a probabilidade de sucesso dos projetos, Kerzner (2001) define o gerenciamento de projetos como sendo o responsável por tal disciplina, que envolve principalmente o planejamento e a monitoração dos projetos e são constituídos por:

a) Planejamento de projetos:

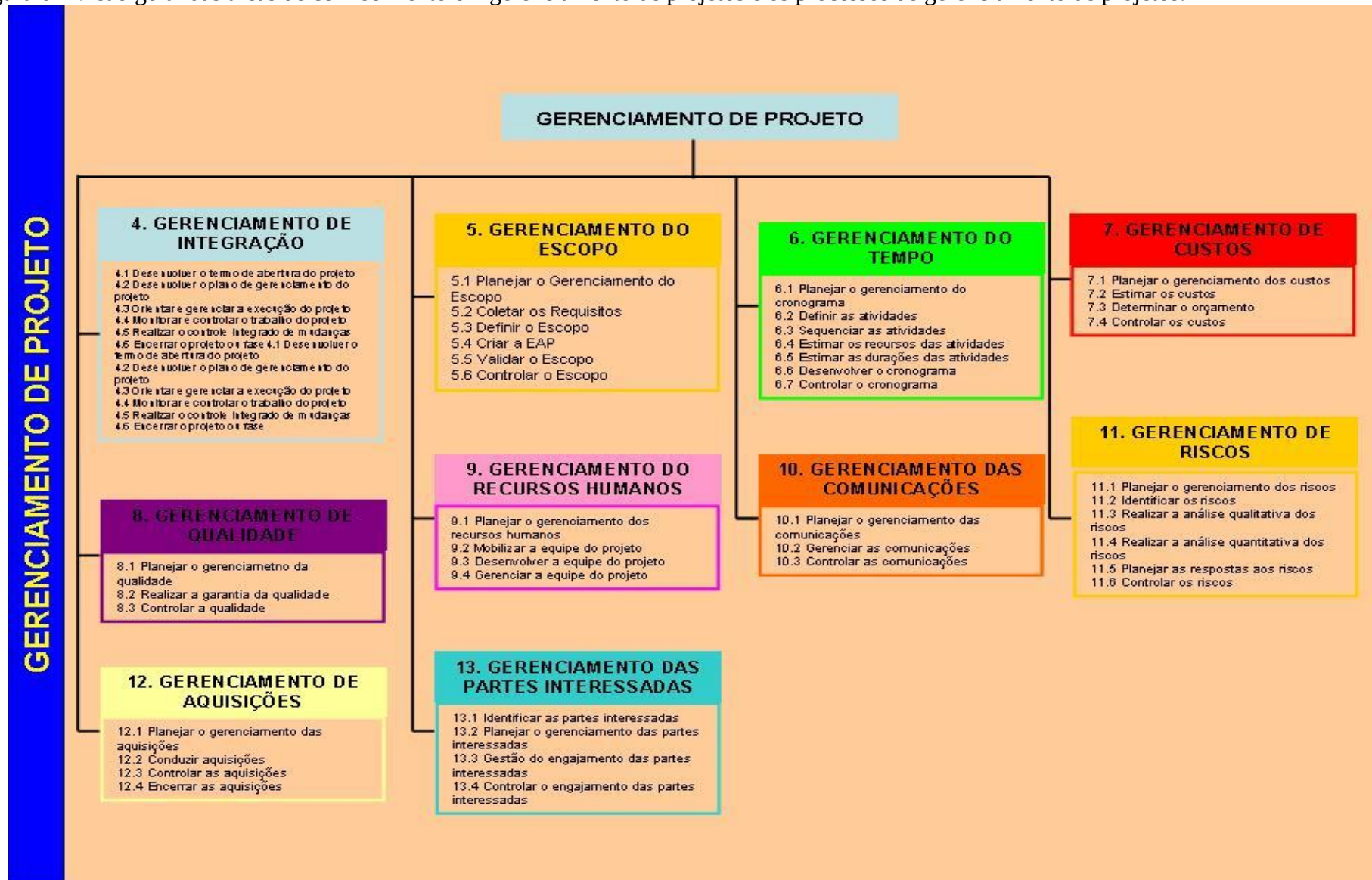
1. Definição dos requisitos de trabalho;
 2. Definição quantitativa e qualitativa do trabalho;
 3. Definição dos recursos necessários.
- b) Monitoramento de projetos:
1. Monitoramento do progresso;
 2. Comparação do resultado atual com o planejado;
 3. Análise de impacto;
 4. Execução de ajustes.

O gerenciamento de projetos, como uma área distinta de prática gerencial é relativamente novo e seus métodos não são muito conhecidos por grande parte dos gerentes (Nicholas, 1990). Seu início data da década de 50, com os militares americanos, mas somente no final dos anos 80 começou a se espalhar fora da esfera militar.

Apesar de todos esses conceitos e definições há uma tendência de autores e empresas em alinhar-se às diretrizes do *Project Management Institute* (PMI), organismo internacional que atua como orientador e normatizador na área de gerenciamento de projetos (Menezes, 2003), reunindo mais de duzentos mil profissionais em 125 países (PMI, 2013).

No PMBOK (PMI, 2013), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o objetivo de atingir seus requisitos. Possui 10 (dez) áreas de conhecimento suportadas por 47 (quarenta e sete) processos de gerenciamento de projetos divididos em cinco grupos, ilustrados na Figura 6.

Figura 6 - Visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de projetos.



Fonte: adaptado de PMBOK (2013).

Os cinco grupos de processos necessários para o gerenciamento de qualquer projeto são:

- a) Iniciação que define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
- b) Planejamento que define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado;
- c) Execução que integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto;
- d) Monitoramento e controle que mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas quando necessário para atender aos objetivos do projeto;
- e) Encerramento que formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

Contidos nestes cinco grupos de processos estão 47 processos, os quais estão divididos entre as dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos:

- a) Gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos;
- b) Gerenciamento do escopo do projeto inclui as atividades necessárias para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso;

- c) Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo;
- d) Gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado;
- e) Gerenciamento da qualidade do projeto inclui todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram a sua realização;
- f) Gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto;
- g) Gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada;
- h) Gerenciamento de riscos do projeto inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto;
- i) Gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho.
- j) Gerenciamento de *stakeholders* do projeto inclui os processos relacionados a identificação de todos os grupos, pessoas ou organizações podem ser impactados positiva ou negativamente pelo projeto.

Além do PMI, existe a *International Project Management Association* (IPMA), que também se dedica a promover as boas práticas de gerenciamento de projetos, sendo considerada a mais antiga organização de gerenciamento de projetos do mundo, com cerca de cinquenta mil membros (IPMA, 2005).

Para o IPMA, o Gerenciamento de Projetos é constituído por um conjunto de processos de gerenciamento voltados para o planejamento, a organização e o controle de todos os aspectos de um projeto, bem como para a motivação de todos os elementos envolvidos, com o intuito de alcançar, com segurança e dentro dos prazos acordados, os objetivos estabelecidos (ABGP, 2005).

Dinsmore (1999) apresenta outra visão, que abrange o gerenciamento de múltiplos projetos em todas as áreas da empresa, as questões organizacionais a eles relacionadas e o alinhamento dos projetos com as estratégias de negócios.

Ainda segundo Dinsmore (1999), o gerenciamento de projetos pode assumir algumas formas quando examinado de um ponto de vista organizacional:

- a) Gerenciamento de projetos moderno. Um termo cunhado no início dos anos 90, sugerindo que o gerenciamento de projetos é amplamente aplicável fora das tradicionais áreas técnicas, em áreas como marketing, recursos humanos, mudança organizacional e programas de qualidade total;
- b) Gerenciamento de projetos. A visão pluralista do gerenciamento de projetos, com ênfase nas aplicações a múltiplos projetos. A interface corporativa e o gerenciamento de gerentes de projetos são questões-chave no gerenciamento de projetos;
- c) Gestão empresarial. Abrangendo toda a organização, esse é um foco financeiro sobre múltiplos projetos sob um “guarda-chuva” comum, com ênfase em

sistemas integrados, no processamento das informações e no aspecto de controle da atividade gerencial.

O gerenciamento de projetos pode ser considerado tanto uma arte como uma ciência porque, para ser bem-sucedido, um projeto necessita: a) de objetivos claros; b) de um acordo entre a equipe do projeto e os demais interessados (*stakeholders*); c) de um plano que mostre um caminho geral, responsabilidades claras e medições do progresso ao longo do tempo de duração; d) de comunicação constante e efetiva entre todos os envolvidos; e) do escopo controlado e f) de um apoio ao gerenciamento (Verzuh, 2000).

Gonsalez e Rodrigues (2002) apresentam que a implementação de estratégias de negócios, envolve: a) Mudanças nos parâmetros da operação dos processos atuais da empresa; b) Implementação de novas competências, tecnologias e/ou processos; c) Tem natureza tangível ou natureza intangível.

As ações de implementações podem ser traduzidas em projetos e administradas como tal, com prazo, escopo, produtos e qualidade definidos. O projeto para implementação de uma ou mais estratégias organizacionais objetivam levar a empresa de um posicionamento atual para um posicionamento mais vantajoso, caracterizando a necessidade de ciclo de vida ampliado dos projetos para a evolução contínua da empresa.

O ciclo de elaboração de estratégias, ação, análise de viabilidade, projeto e implementação são repetidos para cada novo projeto de mudança organizacional, o que, se analisado como um todo acarreta um aumento expressivo da complexidade do gerenciamento destes projetos, pois este gerenciamento envolve: a) Projetos em diferentes níveis de maturidade ou diferentes fases de evoluções; b) Projetos que partem de vários ângulos de “posicionamento” da empresa: infra-estrutura, organização,

tecnologia; c) Projetos diferentes que disputam os mesmos recursos; d) Projetos diferentes que facilitam ou dificultam a implementação de outros; e) Projetos que contribuem de forma diferente para os objetivos do negócio.

O aumento da complexidade e do alcance do gerenciamento de projetos leva a um controle mais formal e centralizado para permitir uma transformação da empresa atual na organização do futuro de maneira orquestrada, ordenada e administrada e não caótica.

Assim, fica evidente que é necessária uma coordenação entre os diversos projetos de iniciativas estratégicas da empresa de forma a tornar a ação mais próxima possível da intenção, obtendo os melhores resultados. Para isso, é necessário promover:

- a) O alinhamento entre as iniciativas;
- b) O alinhamento das iniciativas com a estratégia da empresa;
- c) Obtenção de resultados próximos aos esperados;
- e d) Reconhecimento da dinâmica da mudança.

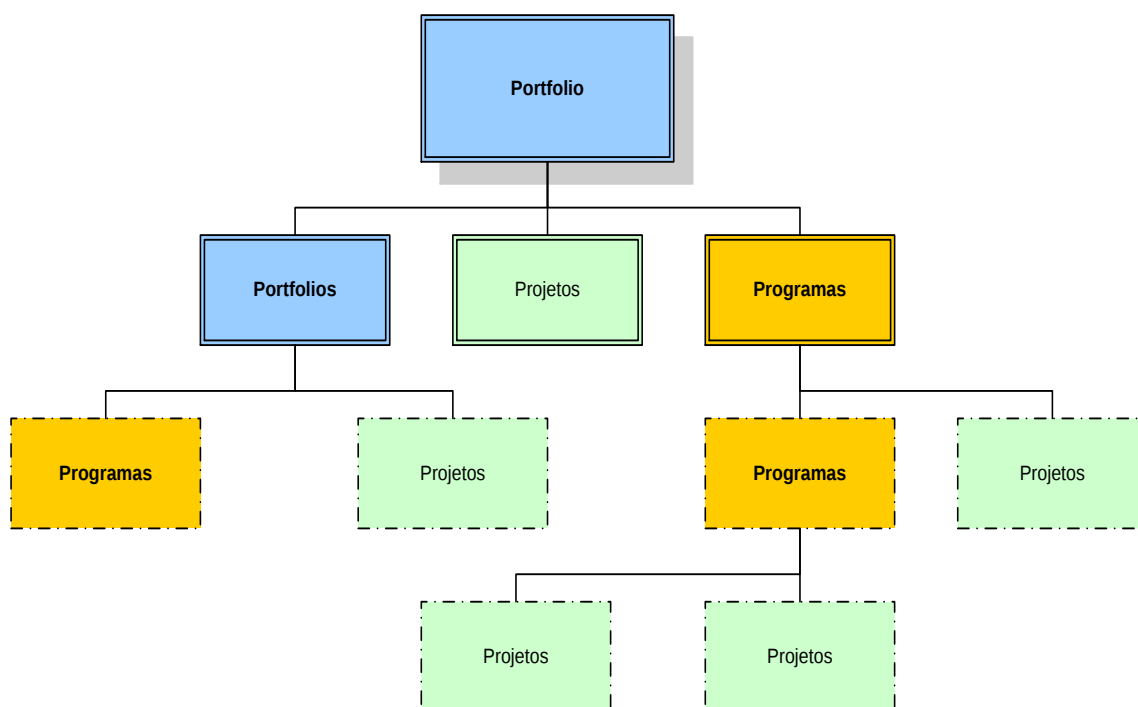
1.3.3 - Gerenciamento de portfólio de projetos

Programas consistem no gerenciamento coordenado de um grupo de projetos interdependentes, a fim de se obter benefícios que, de forma isolada, não se obteria.

Já um portfólio é uma coleção de projetos e/ou programas agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo deste trabalho para atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os projetos podem ser mutuamente independentes ou diretamente relacionados. Em dado momento, representa uma “fotografia” destes projetos que refletem e afetam os objetivos com foco estratégico da organização (PMI, 2013).

É importante entender o relacionamento de um portfólio e os seus componentes, a Figura 7 resume a abordagem.

Figura 7 - Relacionamento de Portfólio.



Fonte: adaptado de PMI (2013).

Um portfólio reflete as intenções e as direções estratégicas de uma organização, condicionadas por prioridades identificadas, decisões de investimento e recursos alocados.

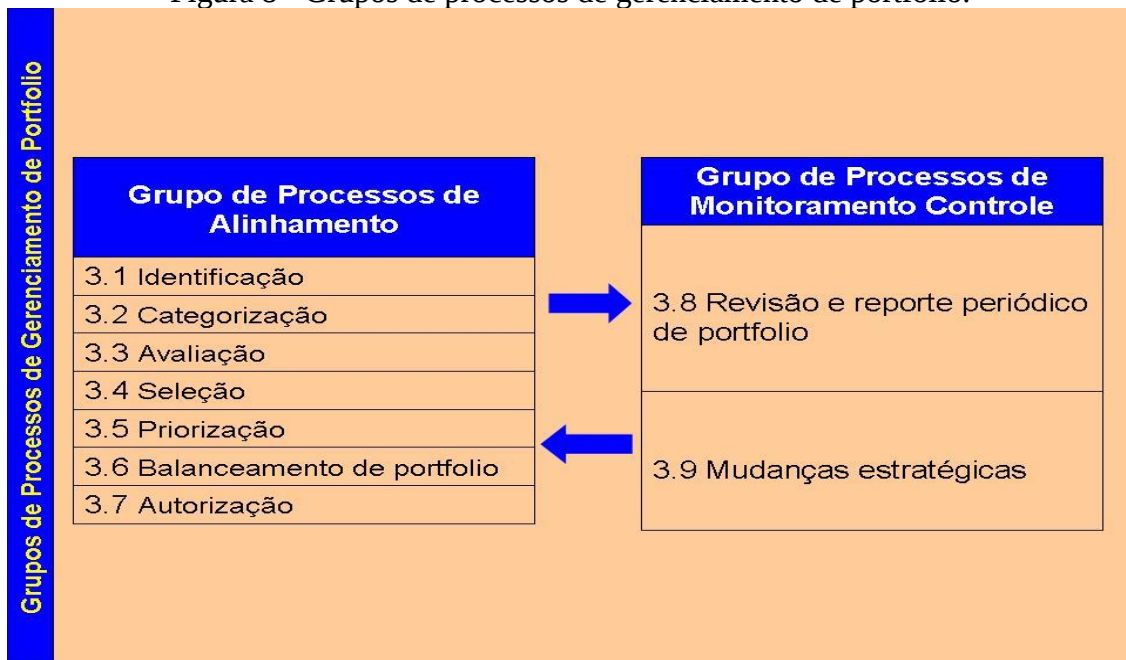
O Gerenciamento do Portfólio de Projetos é o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios e envolvem a identificação, priorização, autorização, gerenciamento, e controle de projetos para atingir específicos objetivos estratégicos de negócios (PMI, 2013).

O gerenciamento de portfólio é estruturado por processos de coleta, identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanço, autorização, e revisão de componentes dentro para avaliar a performance desses comparada com os indicadores chave e o planejamento estratégico.

Durante um típico ciclo de negócios, os componentes serão revisados e validados em relação ao alinhamento dos componentes com a estratégia corporativa,

viabilidade dos componentes como parte do portfólio baseado nos indicadores chave, valor e relacionamento entre outros componentes, recursos disponíveis e prioridades e adições e exclusões dos componentes (PMI, 2013). Esses estão agrupados na Figura 8:

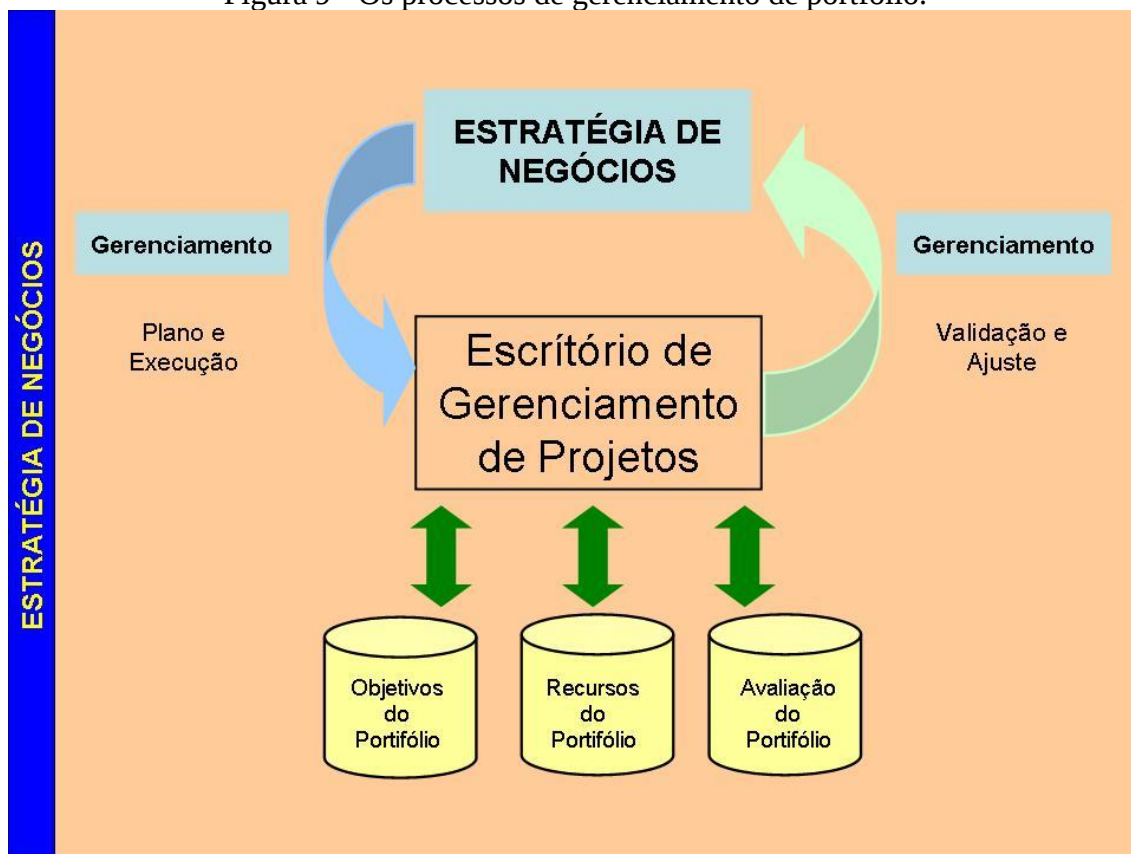
Figura 8 - Grupos de processos de gerenciamento de portfólio.



Fonte: adaptado de PMI (2013).

Kendall e Rollins (2003) afirmam que esses processos são gerenciados pelo EGP em uma frequência diária ou semanal, recebendo reporte de status e atualizando os cronogramas das entregas para a publicação dos relatórios de portfólio. Exemplificado na Figura 9.

Figura 9 - Os processos de gerenciamento de portfólio.



Fonte: adaptado de Kendal & Rollings (2003).

No item a seguir, descreve-se como surgiu o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos e como ajudou as empresas a alinhar os processos de gerenciamento de TI com a estratégia, tendo em vista que as empresas que estudamos usam o BSC como estrutura para seus sistemas de gerenciamento de estratégia.

1.4 - ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Existem diferentes nomenclaturas para um EGP, pois eles estão condicionados a diferentes níveis de autoridade e funcionalidades. Um EGP que somente mede o desempenho dos projetos, sem prover *expertise* em gerenciamento é denominado Escritório de Projetos. Porém, indiferente a qual nomenclatura utilizar. É definido e lançado para melhorar os resultados provenientes do gerenciamento de projetos nas organizações (Kendall & Rollins, 2003).

Embora a nomenclatura mais utilizada para essa unidade seja Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), existem diferentes nomenclaturas adotadas pelas organizações, como Comitê Diretor de Projetos, Coordenação de Projetos, Escritório de Apoio a Projetos, Grupo de Apoio à Gerência de Projetos (Valeriano, 2000).

Valeriano (2000) conceitua o EGP como uma organização formal destinada ao apoio à comunidade de gerenciamento de projetos em uma organização. Já Prado (2004, p. 45) define de forma simples como sendo "um pequeno grupo de pessoas que têm relacionamento com todos os projetos da empresa" e cita suas principais funções: prestar consultoria e treinamento, auditoria e acompanhamento de desempenho.

O PMBOK (2013) define como, sendo uma unidade organizacional que suporta o gerenciamento de projetos na organização, com o objetivo de servir de centro de excelência nas melhores práticas em gerenciamento de projetos, e atuar no alinhamento entre os projetos e as estratégias organizacionais.

Rad e Raghavan (2000) definem como a entidade organizacional que provê o foco institucional nos procedimentos de gerenciamento de projetos e na continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas durante o processo de gerenciamento de projetos. Além disso, facilita a integração das atividades de gerenciamento de projetos com as políticas e procedimentos organizacionais, facilitam a consistência freqüentemente desejada nas políticas, procedimentos e ferramentas de gerenciamento de projetos e atua como um centro corporativo de competência em gerenciamento de projetos.

Crawford (2002) conceitua EGP como um provedor de serviços e processos completos para o gerenciamento de projetos. Cleland e Ireland (2000) enfatizam esse conceito definindo-o como um grupo de suporte que provê serviços para os gerentes de projetos, gestores seniores e gerentes funcionais trabalhando em projetos.

Além disso, o EGP não substitui o gerente de projeto, apenas prepara informações e relatórios de apoio.

Bridges e Crawford (2000) definem como provedor de infraestrutura e suporte necessários para “projetizar” a estrutura organizacional das empresas, que assim se voltaria para projetos e não para funções departamentais.

Segundo Mullaly (2005), as empresas procuram estabelecer Escritórios de Projetos que: "atuem como pontos focais para projetos, criem consistência nas práticas de gestão de projetos, garantam as promessas de entregas dos projetos nos prazos e orçamentos, permitam visualizar o cumprimento de prazos e resultados e, ao mesmo tempo, 'isolem' as organizações desse ambiente de projetos".

De forma consolidada, pode-se defini-lo como sendo a entidade organizacional formalmente estabelecida responsável por:

- a) Definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos;
- b) Oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação de projetos;
- c) Garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional;
- d) Receber os relatórios de progresso e acompanhamento dos projetos e enviar para os patrocinadores os relatórios consolidados;
- e) Auxiliar na implementação das estratégias organizacionais.

A criação de um escritório central para a execução da estratégia pode induzir a tomada de decisão de cima para baixo e a inibir a iniciativa local, mas faz exatamente o contrário. Uma unidade responsável pela implementação da estratégia torna-se um ponto focal conveniente para ideias que se percorrem por meio da organização. Essas

ideias emergentes podem então ser incluídas nas agendas das revisões trimestrais e anuais da estratégia, com os melhores conceitos adotados e integrados nas estratégias corporativas e de unidades de negócios.

1.4.1 - Histórico

Segundo Gonsalez e Rodrigues (2002) a evolução histórica do EGP começa como uma entidade relativamente bem definida desde meados dos anos 60, nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil. Podem-se denominar esses escritórios como Escritórios de Controle de Projetos, pois os especialistas em projetos da época possuíam apenas funções de controle e de ações corretivas, ou seja, o foco era a detecção e correção de problemas.

No final da década de 70 até meados da década de 80, com o surgimento dos primeiros softwares de gestão “amigáveis”, o EGP mudou para expandir sua cobertura inicial para outros projetos de áreas diferentes, porém, ainda isolados. Para isso, membros das áreas funcionais, não especialistas em projetos, foram alocados nos escritórios que assumiram a função de suporte aos projetos (Valeriano, 2000).

No final da década de 80 e meados da década de 90, as ferramentas de gestão (e todas as demais ferramentas computacionais) sofreram uma verdadeira revolução, facilitando o trabalho de controle e suporte dos EGP's. Com isso, gradativamente, o foco de atuação dos escritórios foi mudando de projetos relativamente simples e isolados para um ambiente de multi-projetos e projetos complexos, de funções de controle e suporte para um gerenciamento global e alinhado com as estratégias organizacionais (Valeriano, 2000).

Crawford e Carneiro (2005) listam os fatores motivadores para implementação

de um EGP:

- a) Uniformização de ferramentas, técnicas, formulários e termos de Gerenciamento de Projetos;
- b) Aumento da taxa de sucesso dos projetos quanto a tempo, custo, requisitos e qualidade, com impacto direto na capacidade de trabalho da organização;
- c) Maior alinhamento entre o Planejamento Estratégico e o Gerenciamento de Projetos por meio da governança corporativa dos programas e projetos;
- d) Maior facilidade na capacitação dos gerentes de projetos por meio de competências da própria organização;
- e) Disponibilização de informações sobre os projetos da organização para a alta administração.

1.4.2 - O papel do EGP na Gestão Estratégica

Prado e Matos (2005) afirmam que existe uma forte ligação entre a origem dos projetos e as metas capazes de atender a estratégia de negócio da organização. Cada projeto está associado a uma meta, e para prover o gerenciamento destes projetos de forma a alinhá-los ao atendimento das metas estratégicas, é necessária uma coordenação centralizada promovida e controlada por um EGP, que para atingir o objetivo do alinhamento estratégico com os projetos deve ter as seguintes responsabilidades:

- a) Tornar a empresa mais ágil no sentido de aceitar mudanças;
- b) Garantir um maior alinhamento dos projetos com os negócios da organização;

- c) Consolidar o uso de uma linguagem uniformizada em toda a organização;
- d) Participar dos desdobramentos de metas no que se refere à projetos;
- e) Acompanhar a aquisição das metas corporativas como resultado da execução dos projetos e programas;
- f) Avaliar a aderência dos projetos de cada EGP setorial às prioridades e metas da organização;
- g) Cuidar da gestão do conhecimento, ou seja, do registro e disseminação do conjunto de processos que tornam o gerenciamento de projetos uma boa prática.

Light e Berg (2000) delimitam o assunto do papel do EGP, em que tem o papel de dar um suporte consistente e disciplinado para seleção, priorização e gestão de recursos dos projetos para mitigar os riscos da dependência dos negócios com as aplicações de TI.

O EGP de TI é uma unidade organizacional com a competência de integrar o gerenciamento de projetos dentro de uma organização. É um recurso chave em estabelecer a competência organizacional em análise, *design*, gerenciamento e revisão de projetos. É um centro de competência que provê a *expertise* ao projeto para atender as necessidades do negócio (Light & Berg, 2000).

1.4.3 - O valor do EGP para uma organização

O objetivo dos EGP's é atuar como centro de excelência das melhores práticas em gerenciamento de projetos e atuar no alinhamento entre os projetos e as estratégias organizacionais. Esse último objetivo tem importância significativa para a Governança

de TI, pois, implementa uma de suas diretrizes principais, que é o alinhamento entre TI e negócios e consiste em uma das principais fontes do sucesso.

Barcaui (2003) relata que os EGP's atuantes em organizações brasileiras não possuem um consenso sobre qual o valor de um EGP. No entanto, aponta um fator que está faltando para garantir e aumentar o valor, que é a falta de alinhamento estratégico com os objetivos da organização.

Analistas da indústria de TI enfatizam a importância em se estabelecer um EGP em departamentos de TI para implementar e enraizar a padronização das práticas de gerenciamento de projetos. Organizações que implantam um EGP de TI experimentam a metade de desvios negativos em relação ao que é planejado e realizado em termos de orçamento e tempo de seus projetos comparado com as que não tem, embora, não exista nenhum modelo empírico para comprovar este fato (Mu, *et al.*, 2005).

Não se tem encontrado no meio acadêmico, pesquisas que explorem a relação entre a existência de um EGP e o uso de melhores práticas específicas de gerenciamento de projetos e o aumento do sucesso dos projetos, após a sua implantação. Portanto, há uma carência no meio acadêmico de pesquisas que explorem a importância e que provem empiricamente seus benefícios para a organização que o instalou (Mullaly, 2003).

Gonsalez e Rodrigues (2002) afirmam que quanto mais próximo estiver o foco de atuação do EGP, maior valor ele terá para a organização que está inserida, ou seja, quanto maior for a sua contribuição para a aquisição da visão estratégica do negócio por meio do aumento da taxa de sucesso dos projetos que materializam essa estratégia.

Por outro lado, quanto mais próximo ele estiver do operacional, o seu valor estará vinculado a ganhos operacionais como redução de custos dos projetos,

diminuição dos estouros do cronograma, dentre outros (Gonsalez & Rodrigues, 2002).

Apesar do ganho da atuação do EGP no nível operacional, é na atuação estratégica que ele consegue gerar um retorno mais significativo para a organização, e esse é um desafio dos EGP's de TI, fazer com que a sua atuação viabilize o que foi pré-definido no planejamento estratégico por meio da execução alinhada com a estratégia dos projetos, e consequentemente fazendo com que a TI esteja alinhada às estratégias de negócios (Gonsalez & Rodrigues, 2002).

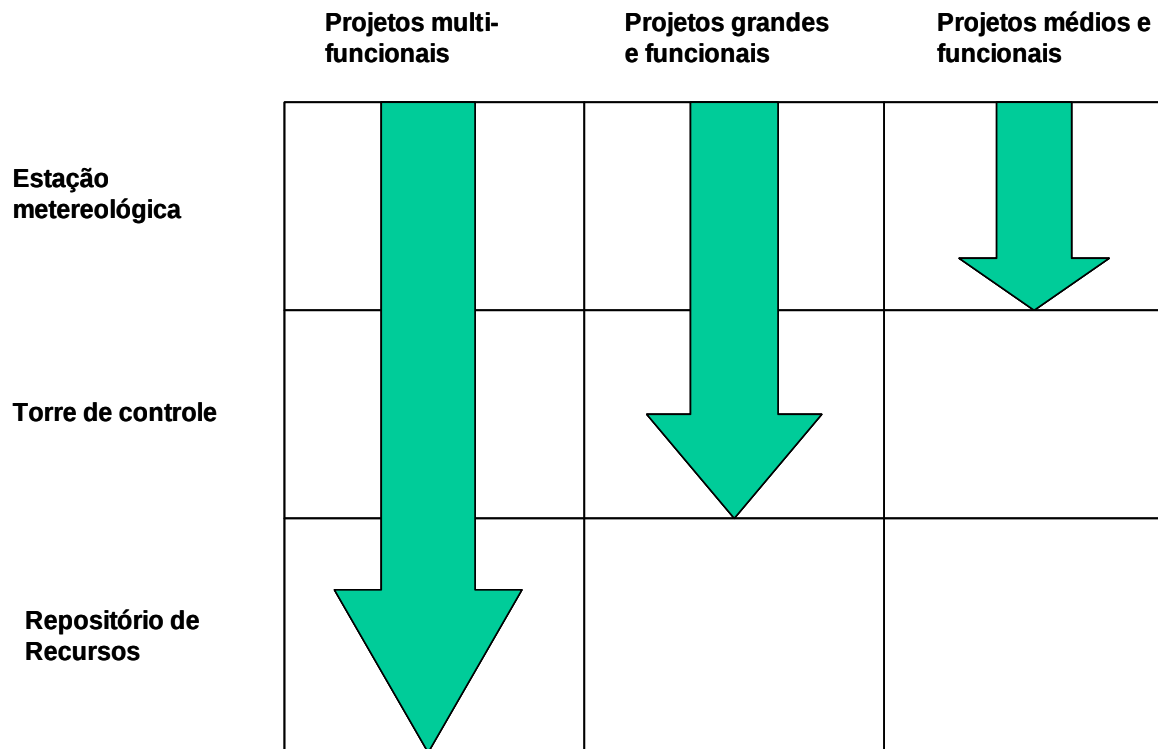
1.4.4 - Os tipos de EGP

Crawford (2002) divide os tipos de EGP em escritório de controle de projetos, que tem como função primordial a monitoração das variáveis do(s) projeto(s), o escritório de projetos de uma área de negócios que tem por objetivo atuar como catalisador da execução dos objetivos de negócios dessa área por meio de projetos e o escritório estratégico de projetos que é responsável por transmitir as estratégias da organização à execução de todos os projetos dessa organização.

Casey e Peck (2001) definem os tipos de EGP como sendo:

- a) escritório de nível 1, que atua como uma espécie de estação meteorológica monitorando o “tempo” dos escritórios de projetos, mas sem influenciar na condução dos mesmos;
- b) escritório de nível 2, que atua como uma torre de controle para monitorar e influenciar a condução dos projetos e o;
- c) escritório de nível 3, que atua como um centro de recursos com autoridade de priorizar e selecionar os projetos mais importantes para atender a estratégia da organização em dado momento. A Figura 10 corresponde a esta abordagem.

Figura 10 - Modelos de estação meteorológica.



Fonte: adaptado de Casey & Peck (2001).

Verzug (2000) afirma que os dois fatores que modelam os EGP's são as responsabilidades e a autoridade, com isso, ele descreve os tipos mais comuns:

- O Centro de Excelência: tem como objetivo principal manter e prover os padrões de gerenciamento de projetos e promover sua utilização em uma organização. Eles devem atuar como agentes de mudança em todos os níveis organizacionais;
- O Escritório de Apoio a Projetos: além de manter os padrões e práticas de gestão de projetos, apóia ativamente um projeto por meio da execução de tarefas operacionais inerentes a gestão de projetos;

- c) O Escritório de Gerenciamento de Programa: fornece o conhecimento técnico de todo o programa e dá suporte na monitoração das principais *baselines* do programa, como tempo, custo e escopo.

Kate (2000) tipifica os EGP's como: a) Escritório de Suporte de Projetos responsável pela padronização das melhores práticas em gerenciamento de projetos e como fonte de experiência e competências em práticas de gestão; b) Escritório de Projetos e Programas que atua exclusivamente dando apoio pontual a projetos e programas e c) Escritório de Governança de Projetos que tem como objetivo principal assegurar o alinhamento dos projetos e programas à estratégia de negócios.

Kendall e Rollins (2003) identificam os tipos de EGP por modelos distintos, mas também definem como sendo três os modelos, são eles:

- a) Modelo de Repositório de Projetos: serve como uma fonte de informação da metodologia de projetos e em padrões, ferramentas para a modelagem, gerenciamento e reporte do projeto. Este modelo é empregado de forma descentralizada, ou seja, atua no espectro de um projeto ou programa;
- b) Modelo de *Coaching* de Projetos: é uma extensão do modelo de repositório de projetos e atua por meio dos projetos de um departamento divulgando as melhores práticas e melhorando a performance da estratégia;
- c) Modelo estratégico de EGP: sua missão implica na avaliação de escopo, alocação de recursos e verificação de tempo, orçamento, risco. E atua em diversos times de projetos dando suporte para a completude do trabalho.

Já os tipos definidos por Levin e Rad (2002) são limitados a duas categorias de

atuação dos EGP's, o focado em um projeto ou o orientado a estratégia. O Quadro 1 corresponde a esta abordagem.

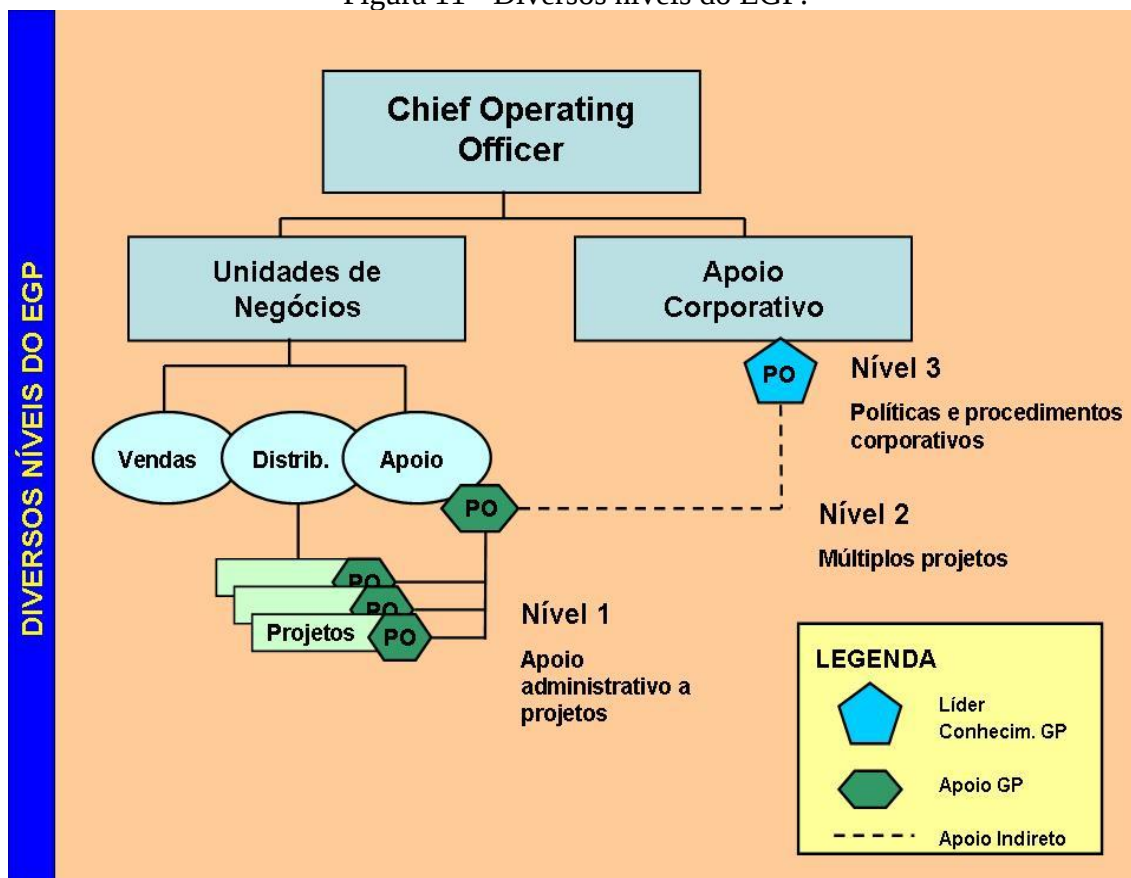
Quadro 1 - Categorias de EGP.

Focado em Projeto	Orientado a Estratégia
Consultoria de gestão	Expansão de utilização de melhores práticas
<i>Mentoring</i> (treinamento durante a ação)	Gerenciamento do Portfolio de Projetos
Gestão de Documentação	Treinamento e Capacitação
Monitoramento do custo e orçamento do projeto	Quantificação dos objetivos dos projetos para melhoria da performance da estratégia

Fonte: adaptado de Levin & Rad (2002).

Finalmente, Dinsmore, Randall e Grahlan, (2003) divide os tipos de EGP em: a) Escritório Autônomo de Projeto, que atua exclusivamente dando suporte a um projeto em específico; b) Escritório de Suporte de Projeto que dá apoio ao planejamento e controle de diversos projetos simultâneos e c) Escritório de Programa de Projetos ou Centro de Excelência, que é co-responsável pelo sucesso de projetos de uma organização. Os autores também posicionam estes tipos em níveis de atuação organizacional, categorizando-os em nível 1, nível 2 e nível 3. A Figura 11 descreve a abordagem.

Figura 11 - Diversos níveis do EGP.



Fonte: adaptado de Dinsmore, Randall e Grahah (2003).

Como visto anteriormente, a maior parte dos autores definem a tipologia dos EGP's em três diferentes tipos. Essas tipologias têm em comum a distinção baseada nos diferentes graus de responsabilidade, autoridade, funções e posicionamento organizacional. Apesar da diferenciação em termos de nomenclatura, as funções, responsabilidades e posicionamento destes nos níveis organizacionais permanecem semelhantes. Para o foco deste trabalho consideraremos a seguinte tipologia e nomenclatura e seus posicionamentos nos níveis organizacionais:

I - EGP de nível 1

II - EGP de nível 2

III - EGP de nível 3.

A seguir serão detalhadas as suas principais características:

a) I - O EGP de Nível 1

O EGP de nível 1 surge da necessidade de um controle mais efetivo das variáveis de projetos ou programas grandes e complexos. Ele é responsável pela gestão das atividades operacionais do projeto e não tem autoridade de influenciar na condução desse projeto (Casey & Peck, 2001).

Esse tipo atua controlando as atividades cotidianas do projeto para auxiliar aos gerentes de projetos a assegurar a monitoração das metas e *baselines* como as de escopo, tempo e custo com o intuito de alcançar os resultados estipulados anteriormente para o projeto (Bridges & Crawford, 2000).

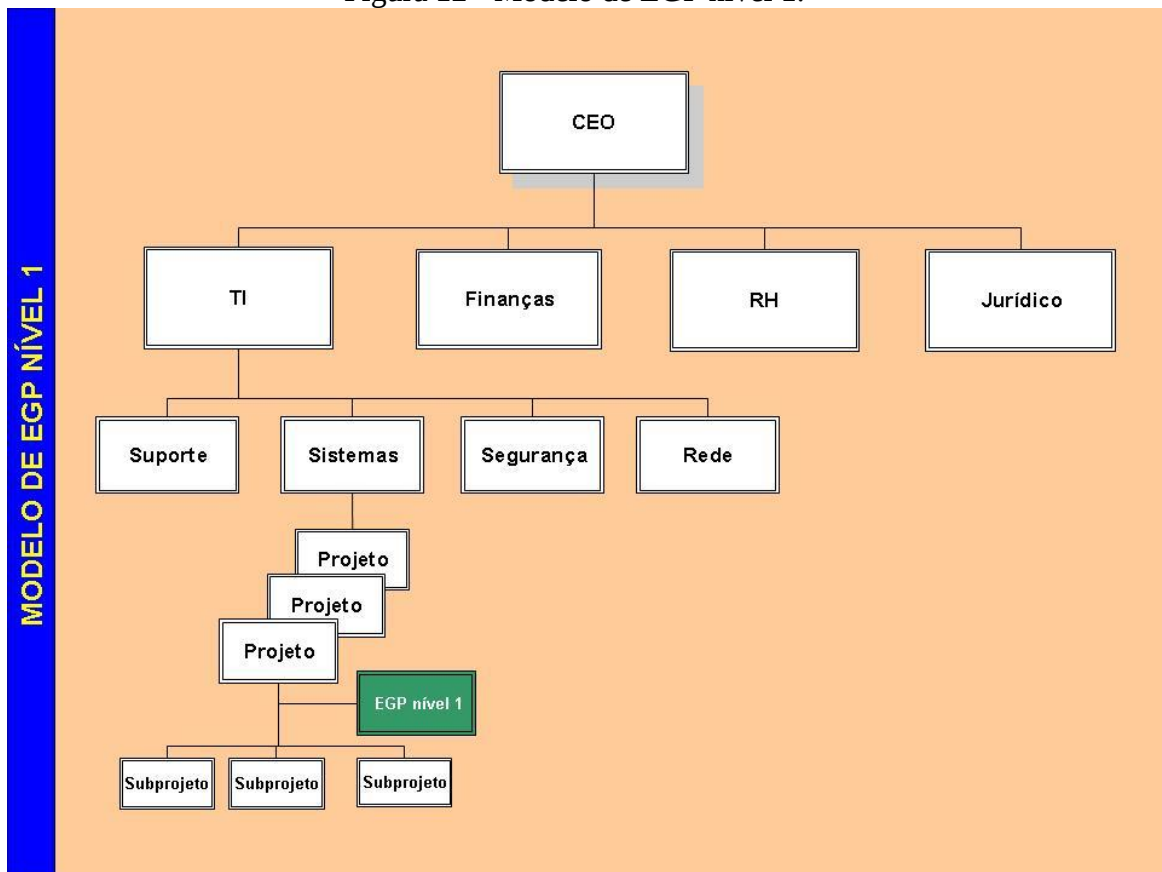
As funções definidas por Casey e Peck (2001), Kate (2000), Dinsmore, Randall e Grahlan (2003) e Crawford (2002) para o de nível 1 estão relacionadas abaixo:

- a) Controlar a qualidade das entregas do processo de gerenciamento dos projetos, como o plano do projeto, plano de gerenciamento de escopo do projeto;
- b) Manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas;
- c) Confeccionar relatórios de progresso do projeto;
- d) Confeccionar relatórios de monitoramento dos riscos identificados do projeto;
- e) Avaliar o risco do resultado do relatório de progresso dos projetos;
- f) Avaliar o cumprimento de *baselines* (escopo, tempo e custo) do resultado do relatório de progresso dos projetos;

- g) Identificar precocemente *issues* (isco ou problema) e potenciais estouros de *baselines*;
- h) Apoiar o controle de mudança do projeto;
- i) Suportar a ferramenta de *software* de gerenciamento de projetos;
- j) Gerenciar contratos e suprimentos.
- k) Gerenciar documentação.

Em termos de posicionamento em uma dada estrutura organizacional, o EGP de nível 1 estaria abaixo do gerente de projeto, assim como ilustrado na Figura 12:

Figura 12 - Modelo de EGP nível 1.



Fonte: adaptado de Crawford (2002).

b) II - O EGP de Nível 2

O EGP de nível 2 atua no nível gerencial de uma empresa, abaixo do gerente de uma área ou departamento específico. Está acima dos gerentes de projeto, em um nível tático departamental e tem visibilidade de todos os projetos dessa área ou departamento. O de nível 1 reporta-se ao de nível 2 (Bridges & Crawford, 2000).

Esse EGP atua no alinhamento dos projetos da área e é um centro de referência em gerenciamento de projetos para a área de TI. Ele consolida os resultados da atuação do de nível 1 e quando da sua ausência na organização ele executa as atividades pertinentes ao nível 1, porém sua atuação extrapola os domínios dos projetos e em linhas gerais diferencia-se do EGP de nível 1 por ter autoridade de influenciar na condução dos projetos dessa área. Crawford (2002) afirma que essa influência pode ser notada por meio da possibilidade de se implantar um padrão de excelência em gerenciamento de projetos na área, ou seja, todos os projetos dessa área terão que seguir esse padrão, caracterizando então a influência da atuação de nível 2 nos projetos da área ou departamento.

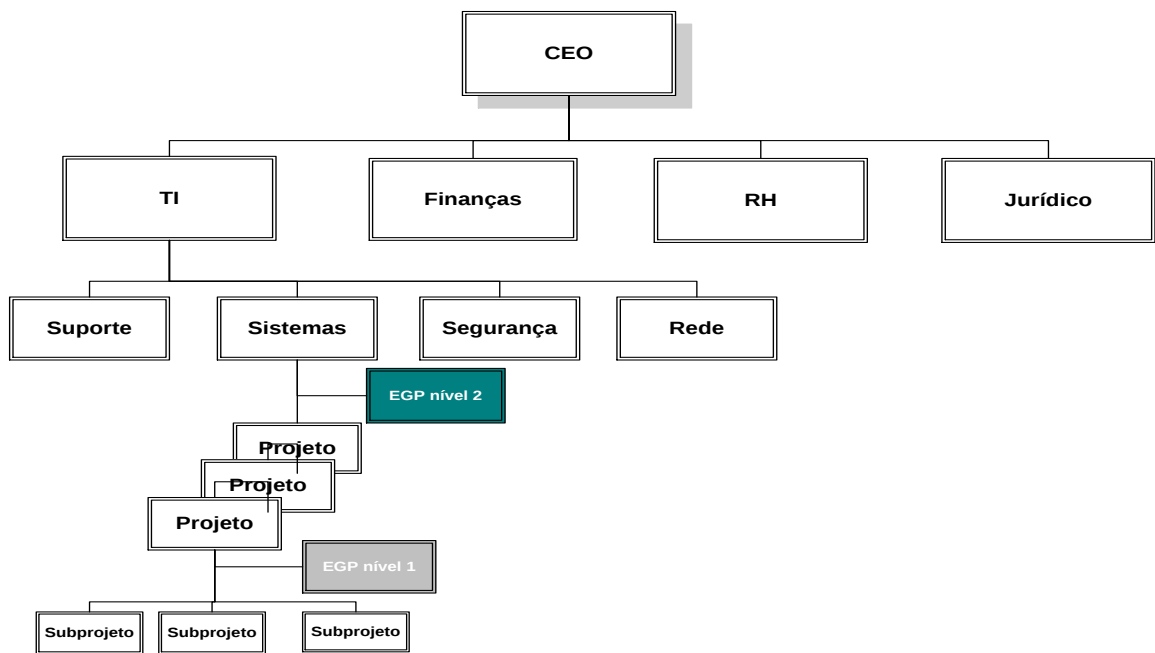
Abaixo algumas funções definidas por Casey e Peck (2001), Kate (2000), Randall e Grahman (2003) e Crawford (2002) para o nível 2:

- a) Estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e metodologia comuns aos projetos;
- b) Estabelecer e verificar o cumprimento de métricas e indicadores comuns aos projetos;
- c) Definir padrões de ferramentas em gerenciamento de projetos;

- d) Verificar o cumprimento dos padrões e métricas de gerenciamento de projetos;
- e) Controlar e armazenar as lições aprendidas e outros elementos e relatórios gerados pelos projetos;
- f) Definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças;
- g) Assumir o papel de mentor em projetos ou programas com problema;
- h) Promover a capacitação em gerenciamento de projetos;
- i) Elaborar e manter os procedimentos de planejamento de recursos dos projetos;
- j) Gerir a satisfação dos *stakeholders* dessa área ou departamento;
- k) Manter os procedimentos do ciclo de iniciação, planejamento, controle, execução e fechamento dos projetos;
- l) Prover análise e relatórios consolidados dos projetos;
- m) Analisar os riscos consolidados dos projetos;
- n) Prover o *mentoring* aos gerentes de projetos em relação à utilização de melhores práticas em gerenciamento de projetos;
- o) Prover o *mentoring* aos gerentes de projetos em relação à identificação de problemas e propostas de soluções dos projetos.

Em termos de posicionamento em uma dada estrutura organizacional, o de nível 2 estaria abaixo do gerente de uma área, conforme mostrado na Figura 13:

Figura 13 - Modelo de EGP nível 2.



Fonte: adaptado de Crawford (2002).

c) III - O EGP de Nível 3

O EGP de nível 3 atua mais próximo da camada diretiva de um departamento ou no nível corporativo de uma organização, definindo diretrizes metodológicas gerais, políticas, padrões e principalmente alinhando os objetivos estratégicos da corporação ou de um departamento com a execução dos projetos dessa organização ou departamento. Além disso, auxilia e monitora os de níveis 1 e 2 (Bridges & Crawford, 2000).

A principal diferença entre um de nível 2 e um de nível 3 está na relação e visibilidade desse último com as estratégias definidas por essa organização ou departamento, no que tange à responsabilidade de manter alinhados a execução e entregas desses projetos com essas estratégias. A atuação tática de um de nível 2 não dá autoridade e visibilidade para que o mesmo atue de maneira estratégica, definindo prioridades de projetos segundo perspectivas estratégicas, definição de indicadores e metas, provendo a seleção de projetos mais prioritários dado uma conjuntura de

mercado, dentre outras. Só uma unidade, como o EGP de nível 3, com atuação diretiva departamental ou corporativa possui autoridade para desempenhar essas funções de cunho mais estratégico (Crawford, 2002).

Prado e Matos (2005) afirmam que existe uma forte ligação entre a origem dos projetos e as metas capazes de atender a estratégia de negócio da organização. Cada projeto está associado a uma meta, e para prover o gerenciamento destes projetos de forma a alinhá-los ao atendimento das metas estratégicas, é necessária uma coordenação centralizada promovida e controlada por um EGP estratégico, que para atingir o objetivo do alinhamento estratégico com os projetos deve ter as seguintes responsabilidades:

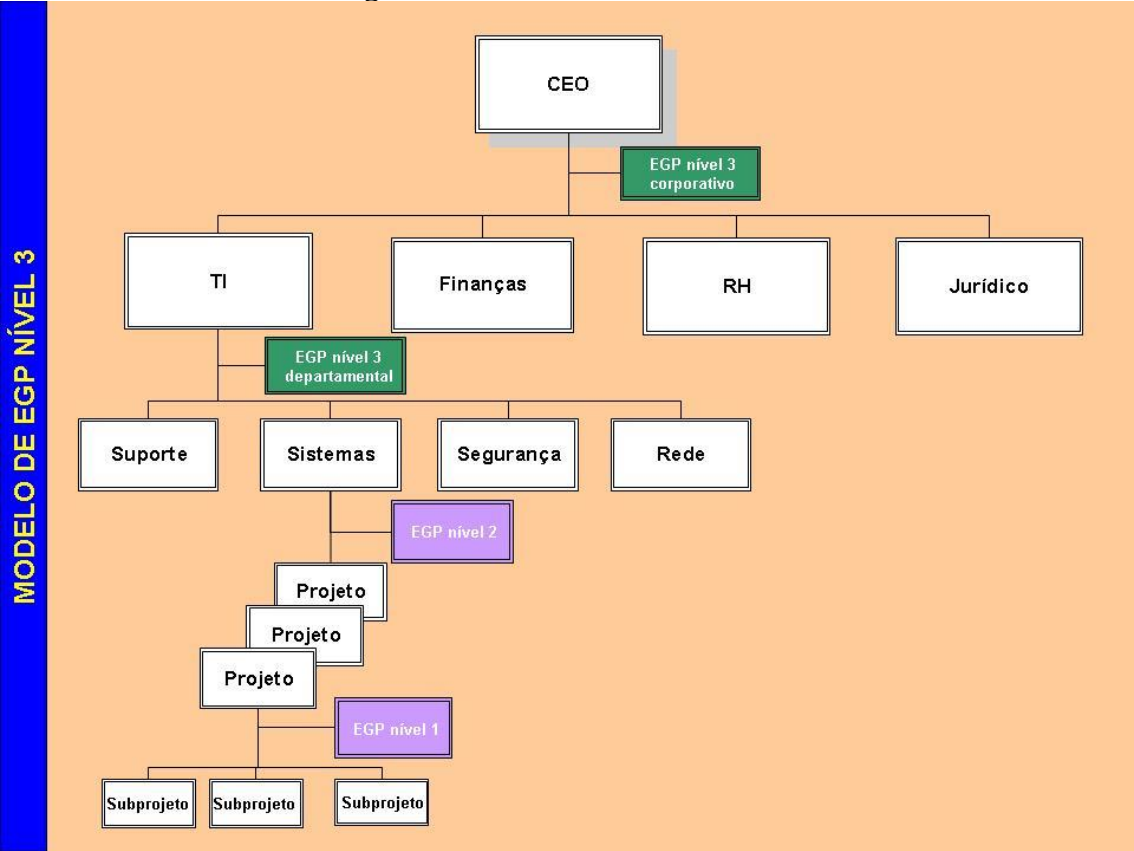
- a) Tornar a empresa mais ágil no sentido de aceitar mudanças;
- b) Garantir um maior alinhamento dos projetos com os negócios da organização;
- c) Consolidar o uso de uma linguagem uniformizada em toda a organização;
- d) Participar dos desdobramentos de metas no que se refere à projetos;
- e) Acompanhar o atingimento das metas corporativas como resultado da execução dos projetos e programas;
- f) Avaliar a aderência dos projetos de cada EGP setorial às prioridades e metas da organização;
- g) Cuidar da gestão do conhecimento, ou seja, do registro e disseminação do conjunto de processos que tornam o gerenciamento de projetos uma boa prática.

Algumas funções definidas por Casey e Peck (2001), Kate (2000), Dinsmore Randall e Grahan (2003) e Crawford (2002) para o de nível 3 estão relacionadas abaixo:

- a) Define o portfólio de projetos;
- b) Prover o gerenciamento do portfólio de projetos;
- c) Define os programas e projetos mais estratégicos;
- d) Suporte ao gerenciamento de programas;
- e) Prover o estudo de viabilidade dos projetos
- f) Prover o acompanhamento do desempenho da viabilidade dos projetos;
- g) Prover o status consolidado dos projetos;
- h) Prover avaliação a respeito do status consolidado dos projetos;
- i) Gerir a satisfação dos patrocinadores dos projetos;
- j) Prover a seleção de projetos;
- k) Prover a priorização de projetos;
- l) Prover a centralização e monitoração do orçamento destinados aos projetos;
- m) Prover a revisão de projetos;
- n) Apoiar o desenvolvimento das carreiras dos gerentes de projeto;
- o) Atuar como um centro de gestão do conhecimento dos projetos;
- p) Prover o alinhamento dos projetos de um departamento ao planejamento estratégico desse departamento;
- q) Definir os procedimentos de priorização de projetos;
- r) Prover a padronização da metodologia de gerenciamento de projetos;
- s) Prover a otimização de utilização de recursos humanos entre os projetos por meio de realocação.

Em termos de posicionamento em uma dada estrutura organizacional, o de nível 3 estaria abaixo do Diretor de um departamento ou do Presidente de uma organização, assim como ilustrado na Figura 14:

Figura 14 - Modelo de EGP nível 3.



Fonte: adaptado de Crawford (2002).

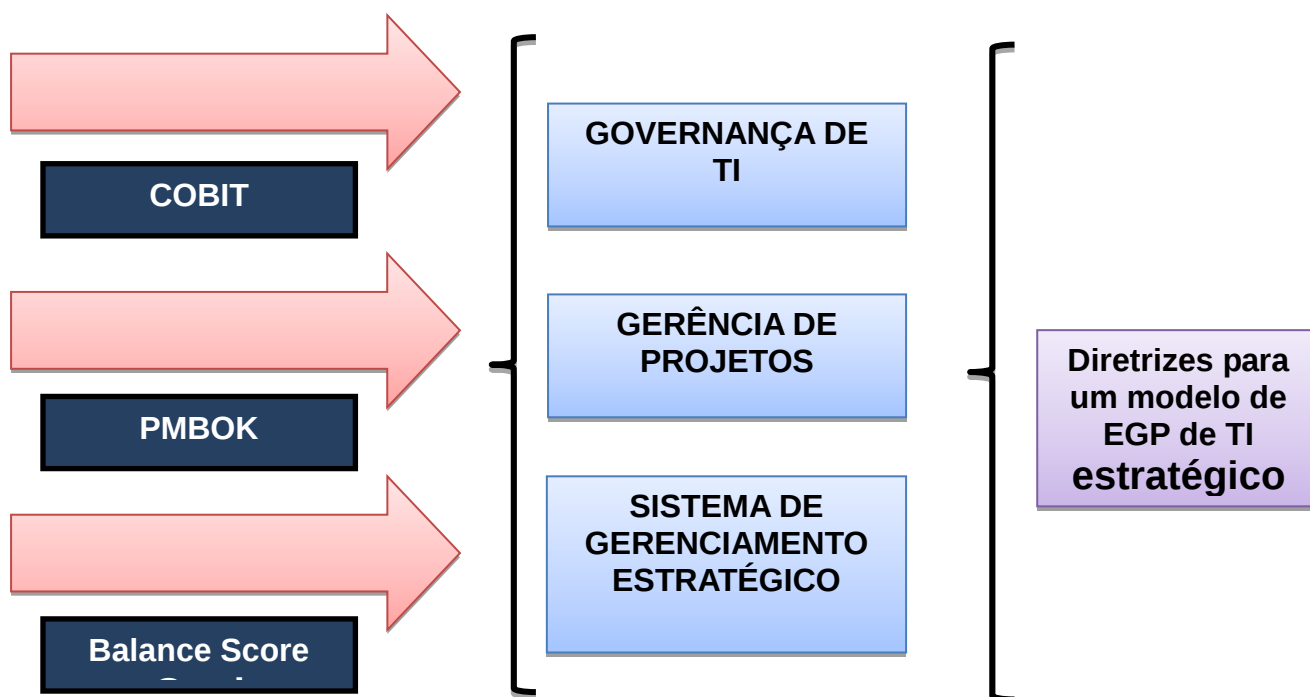
CAPÍTULO II - METODOLOGIA

A proposta desta dissertação, como já exposto na introdução é definir as diretrizes necessárias para que um modelo de EGP de TI operacional passe a atuar de forma estratégica.

Nos dias atuais, o gerenciamento passou a ser um dos principais fatores de competição entre organizações. A sobrevivência delas está condicionada à sua capacidade de produzir resultados que atendam às necessidades das partes interessadas. Gerar estes resultados significa atingir os objetivos, as metas estabelecidas, que estão cada vez mais desafiadoras em função do ambiente competitivo que estamos inseridos.

A Figura 15 foi desenvolvida a partir das teorias utilizadas nesta dissertação.

Figura 15 – Síntese das teorias da pesquisa.



Fonte: Elaboração da autora (2017).

Essa busca e análise de informações foram realizadas por meio da pesquisa de campo, onde os métodos foram aplicados a fim de se atingir o objetivo da pesquisa. Para melhor conhecimento do objeto de pesquisa, a metodologia e os métodos científicos utilizados serão detalhados a seguir.

Neste capítulo delinea-se o objetivo geral, os específicos, as hipóteses, a abordagem metodológica, as etapas de desenvolvimento da pesquisa, os critérios para a aplicação dos instrumentos e a contribuição pretendida.

2.1 - OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa é definir diretrizes para que um modelo de EGP de TI operacional possa ter uma atuação estratégica.

Os objetivos específicos são:

- a) Levantar modelos de EGP táticos, operacionais e com atuação estratégica na literatura acadêmica e em documentos fornecidos por organizações;
- b) Selecionar amostra de conveniência de gerentes de TI de 4 (quatro) organizações, sediadas em Brasília, e realizar entrevistas.
- c) Selecionar amostra de conveniência de especialistas em gestão de projetos certificados PMP e aplicar questionário de ratificação para refinar as diretrizes definidas;
- d) Descrever um EGP de TI com atuação operacional;
- e) Apontar subsídios para embasar as diretrizes de um modelo com atuação estratégica;

- f) Definir diretrizes para a modelagem de um EGP de TI com atuação estratégica;
- g) Refinar as diretrizes junto a uma comunidade especialista em gerenciamento de projetos.

2.2 – PROBLEMA E HIPÓTESES

A questão a ser investigada nessa dissertação é a seguinte:

Como superar o modelo operacional de um EGP de TI para uma atuação estratégica?

As possíveis hipóteses são:

- a) H1- Um dos incentivadores da governança de TI são os projetos de TI que tornam real a estratégia de negócio;
- b) H2 - Atuando de maneira operacional, os EGP's's de TI não contribuem com a garantia da realização das estratégias de TI;
- c) H3 - Para que os EGP's de TI possam atuar de maneira estratégica, é necessário que tenham o patrocínio e estejam ligados hierarquicamente a uma unidade diretiva;
- d) H4 - Os EGP's's de TI estratégicos precisam possuir atribuições estratégicas e com foco na Governança de TI.

2.3 - ABORDAGEM METODOLÓGICA

Do ponto de vista da sua finalidade ou tipologia metodológica, para este trabalho a pesquisa é classificada como descritiva, pois se propõe à elaboração de diretrizes para um modelo de EGP de TI com atuação estratégica capaz de ser adequado à realidade de um departamento de TI, por meio da observação, registro e análise de informações. Sendo assim, a identificação do problema deu-se por meio do levantamento do cenário atual dos EGP's de TI no que tange a sua atuação operacional, tática e estratégica.

Os critérios utilizados para a classificação do tipo de pesquisa a ser utilizada nesta dissertação basearam-se na necessidade de ir além do tratamento estatístico dos dados obtidos por meio da aplicação dos questionários, mas também, de apresentar e respeitar as opiniões e percepções obtidas dos sujeitos na pesquisa qualitativa.

Desta forma, a pesquisa pode ser classificada da seguinte forma:

a) Quanto aos fins:

A pesquisa é descritiva, uma vez que os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência da pesquisadora. Foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados (entrevistas e questionários). Gil (1999, p. 46) assim a define “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

b) Quanto aos meios:

O principal método foi o multicaso utilizado na pesquisa de campo realizada em 4 (quatro) empresas, sediadas em Brasília, tendo como objetivo penetrar na realidade

social e fazer uma avaliação da qualidade das informações obtidas no ambiente natural.

Para Triviños (1987, p. 136), no estudo de multicaso não existe "[...] necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc." Esses estudos visam analisar um objeto de estudo de maneira singular, mesmo que, posteriormente, tenham sido observadas semelhanças com outros casos, retratando a realidade de forma completa e profunda.

2.4 - ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Em seguida, serão apresentadas as etapas que embasaram a pesquisa, lembrando que seu desenvolvimento foi baseado na observação direta e indireta. A primeira etapa foi por meio da pesquisa bibliográfica e documental, com o objetivo de elaborar o referencial teórico, iniciando-se na fase de projeto deste trabalho e que ao longo do processo de sua elaboração foi sendo melhorado e alinhado com a perspectiva empírica e selecionado com acréscimos e cortes.

A segunda consistiu na observação direta e pesquisa de campo, baseada no delineamento do estudo de caso e na coleta de dados mediante entrevistas realizadas com os atores representativos e envolvidos no conteúdo deste trabalho. Além do refinamento destes dados feitos por meio da aplicação de questionários.

2.4.1 - Pesquisa bibliográfica

Em referência a natureza das fontes utilizadas, foi realizada a pesquisa bibliográfica, que consiste na consulta de materiais que possibilitam uma melhor

compreensão do assunto abordado. Parra e Santos (2001, p. 97) descrevem que “qualquer que seja o campo pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, para ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto”.

Para caracterizar Governança de TI e os tipos de atuação dos EGP's e consequentemente subsidiar a elaboração das diretrizes iniciais do modelo proposto, foi efetuada uma análise qualitativa por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental da literatura convencional, eletrônica e de empresas que possuem casos de EGP de TI, considerando os aspectos relacionados ao funcionamento, suas características e a relação com a estratégia da organização e do departamento de TI. No estudo foram necessários a utilização de várias teorias, e utilizou-se como principais autores os seguintes: Porter (1998), Bateman (1998), Chiavenatto (1994), Mintzberg (1979), Oliveira (2001), Kaplan e Norton (2004), PMBOK (2013) e IPMA (2005) dentre outros.

2.4.2 - Pesquisa de campo

Na sequência da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo com os dados sendo coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, envolvendo 4 (quatro) organizações, sediadas em Brasília, que fazem a elaboração e divulgação do planejamento estratégico de TI e que possuem EGP's de TI, com o intuito de captar as percepções sobre a realidade que atuam.

Foram consideradas organizações de grande porte (faturamento anual superior a US\$ 100 milhões) do setor de telecomunicações, bancário, tecnologia de informação e serviços de consultoria e que fossem acessíveis em termos de localização geográfica e de contato.

A empresa de telecomunicações estudada presta serviços de telefonia fixa e

móvel, longa distância nacional e internacional, *datacenter* e *internet* para 23% da população brasileira (cerca de 46 milhões de pessoas) e 33% do território nacional (cerca de 2,8 milhões de km²). Faturamento acima de US\$ 500 (quinhentos) milhões. Possui cerca de 650 (seiscentos e cinquenta) que trabalham na área de tecnologia da informação sendo coordenados por 5 (cinco) Gerentes de TI.

A empresa de serviços de TI foi fundada em 1974, tem como foco desenvolver, produzir e comercializar tecnologia genuinamente nacional, no segmento de informática, além de atuar como integradora de soluções: especifica, comercializa, implanta, treina e presta assistência técnica em todo o país para equipamentos das maiores empresas desenvolvedoras mundiais. Com o objetivo de possibilitar que as empresas tenham uma atuação mais focada em seu negócio, a organização cria, implementa e executa serviços de retaguarda, voltados para todos os segmentos de mercado. Possui cerca de 370 (trezentos e setenta) funcionários que trabalham em projetos de desenvolvimento de software que podem influenciar os objetivos estratégicos da organização sendo coordenados por 3 (três) Gerentes de TI e faturamento entre US\$ 100 (cem) e US\$ 500 (quinhentos) milhões.

A instituição do setor bancário tem como missão “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”. O Banco participa de empresas controladas e coligadas, em diversos ramos como seguros, previdência, capitalização, tecnologia e cartões de crédito. Possui cerca de 420 (quatrocentos e vinte) funcionários que trabalham em projetos de desenvolvimento de software que podem influenciar os objetivos estratégicos da organização sendo coordenados por 4 (quatro) Gerentes de TI e faturamento acima de US\$ 500 (quinhentos) milhões.

A empresa de serviços de consultoria em finanças foi criada em 1980 e é uma associação civil, integrada por bancos públicos e privados. Tem como missão promover

os interesses coletivos de seus associados junto aos poderes constituídos e às entidades representativas da sociedade organizada. Constitui se, ainda, em núcleo privilegiado para a realização de estudos, debates e de troca de informações e experiências sobre temas de interesse das instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Possui cerca de 150 (cento e cinquenta) funcionários que trabalham em projetos de desenvolvimento de software que podem influenciar os objetivos estratégicos da organização sendo coordenados por 3 (três) Gerentes de TI e com faturamento acima de US\$ 100 (cem) milhões.

2.4.3 - Seleção da Amostra

A pesquisa fez uso da amostra por conveniência, em que esta técnica é muito comum e consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível. Ou seja, os indivíduos empregados nessa pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico. Geralmente essa conveniência representa uma maior facilidade operacional e baixo custo de amostragem, porém tem como consequência a incapacidade de fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população (Gil, 2002).

2.4.4 - Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são aqueles que fornecem os dados necessários para a realização do estudo. A escolha e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos que irão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações obtidas durante a pesquisa.

Para atender ao objetivo específico selecionar amostra de conveniência de gerentes de TI de 4 (quatro) organizações, sediadas em Brasília e realizar entrevistas foi utilizada a amostra de conveniência composta por 12 (doze) coordenadores das áreas de Tecnologia da Informação, incluindo pelo menos 1 (um) Gerente do EGP de TI, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em Apêndice 1. As entrevistas foram realizadas no período de agosto a novembro de 2017 *in locu*.

Para atender ao objetivo específico selecionar amostra de conveniência de especialistas em gestão de projetos certificados PMP e aplicar questionário de ratificação para refinar as diretrizes definidas foi utilizada a amostra de conveniência composta de 53 respondentes, profissionais especialistas em gerenciamento de projetos e certificados *Project Management Professional* (PMP) no Distrito Federal (DF), em que 40 foram selecionados de listas de presença de eventos do PMI-DF e 13 são ex-alunos da autora de cursos preparatórios para a certificação do PMP.

2.4.5 – Elaboração do instrumento qualitativo

As entrevistas são consideradas essenciais na obtenção de dados e informações no estudo de caso, a fim de captar as percepções dos atores envolvidos no fenômeno em estudo (Apêndice 2). O tipo de entrevista utilizado nessa pesquisa foi a semi-estruturada e utilizou um formulário de entrevista semi-aberto constituído por 46 (quarenta e seis) questões, este instrumento foi organizado de acordo com a literatura explorada no capítulo teórico, divididas nas seguintes seções e seus respectivos objetivos:

- a) Identificação Demográfica: identificação do entrevistado e da organização;
- b) Cultura organizacional: identificação do ambiente de gerência de projetos;

- c) Planejamento Estratégico Empresarial e o de TI: identificação do ambiente de gestão estratégica da organização;
- d) Gerência do Portfólio de Projetos de TI: identificação do ambiente de gerenciamento de Portfólio de TI;
- e) Escritório de Gerenciamento de Projetos de TI: identificação de sua estrutura, profissionais alocados, atuação, posicionamento hierárquico e funções e papéis, além de sugestões para que este tivesse atuação estratégica para a TI.

As seções e perguntas atreladas a cada seção deste formulário foram criadas tomando como base fatores apresentados no referencial teórico que convergem para uma atuação estratégica.

Apesar da diversidade dos ramos de atuação das organizações consultadas, como o público-alvo da pesquisa foram os Departamentos de Tecnologia da Informação e a autora tem formação em Ciência da Computação, não houve dificuldade em entender as respostas, conseqüentemente, as entrevistas foram finalizadas no tempo esperado.

O contato inicial com os entrevistados foi realizado pela autora via telefone com o objetivo de agendar as entrevistas, que foram realizadas em sua totalidade de forma presencial. Os entrevistados foram selecionados por indicação dos diretores de TI das organizações selecionadas para a pesquisa.

A autora trabalhou nas 4 (quatro) organizações e conhece grande parte dos diretores e coordenadores ligados à tecnologia da informação, o que fez com que não houvesse limitações para essa pesquisa.

A descrição dos resultados das entrevistas buscou tanto constatar a atuação organizacional dos EGP's de TI, quanto coletar subsídios para elaboração das diretrizes

do modelo proposto neste trabalho. Desta forma, atendendo aos objetivos “Descrever um EGP de TI com atuação operacional” e “Apontar subsídios para embasar as diretrizes de um modelo com atuação estratégica”.

As diretrizes do modelo e a identificação do problema têm também como base as conclusões e sugestões colhidas nas entrevistas semi-estruturadas (Apêndice 2) com membros de EGP de TI das organizações selecionadas. Desta forma, atendendo ao objetivo “Definir diretrizes para a modelagem de um EGP de TI com atuação estratégica”.

No tocante às entrevistas, uma vez realizadas, o passo seguinte consistiu na análise e interpretação das informações obtidas, a partir da análise de conteúdo.

Legenda:

Empresa de Telecomunicação	A
Empresa de Serviços de TI	B
Instituição do setor Bancário	C
Empresa de serviços de consultoria em finanças	D

No Quadro 2 é demonstrado o perfil dos entrevistados. De um total de 12 entrevistados, utilizou-se a fala de apenas um de cada organização – o coordenador do EGP de TI, diante das similaridades nas respostas, estas foram agrupadas por categorias de análise.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.

Nome da Organização	Cargo atual	Tempo de experiência no cargo atual	Qual o segmento da sua organização
Entrevistado A.1	Gerente de Projetos	15 anos	Telecomunicação
Entrevistado A.2	Gerente de Projetos	20 anos	Telecomunicação
Entrevistado A.3	Gerente de Projetos	18 anos	Telecomunicação
Entrevistado B.1	Gerente de Projetos	8 anos	Serviços de TI
Entrevistado B.2	Gerente de Projetos	4 anos	Serviços de TI
Entrevistado B.3	Gerente de Projetos	8 anos	Serviços de TI

Entrevistado C.1	Gerente de Projetos	6 anos	Setor Bancário
Entrevistado C.2	Gerente de Projetos	5 anos	Setor Bancário
Entrevistado C.3	Gerente de Projetos	13 anos	Setor Bancário
Entrevistado D.1	Gerente de Projetos	5 anos	consultoria em finanças
Entrevistado D.2	Gerente de Projetos	9 anos	consultoria em finanças
Entrevistado D.3	Gerente de Projetos	11 anos	consultoria em finanças

Fonte: Elaboração própria (2017).

2.4.6 – Elaboração de instrumento quantitativo

Após a elaboração das diretrizes iniciais do modelo, obtidas por meio da transcrição das entrevistas optou-se por executar uma validação prévia destas diretrizes por meio da aplicação de um questionário (Apêndice 3) de graduação de concordância que foi dividido em sete partes: funções, posicionamento organizacional, cargos internos, ferramenta, destino estratégico, objetivos estratégicos e indicadores estratégicos. De acordo com Parra e Santos (2001, p. 28), “a ciência prefere o tratamento quantitativo porque ele é mais apto aos aperfeiçoamentos formais: a quantidade pode ser testada, verificada, experimentada e mensurada [...]”.

Foi enviado um *e-mail* aos profissionais selecionados de maneira explicativa pedindo a participação na pesquisa e foi dada uma semana para obtenção das respostas. A tabulação dos resultados dos questionários teve como objetivo refinar as diretrizes propostas, caracterizando uma análise quantitativa. Desta forma, atendendo ao objetivo “Refinar as diretrizes junto a uma comunidade especialista em gerenciamento de projetos”.

2.4.7 - Análise dos dados

A análise e interpretação dos dados foram realizadas em duas fases. Os estudos

de caso possibilitaram a elaboração das diretrizes iniciais de um modelo de EGP de TI com atuação estratégica, e durante a pesquisa quantitativa, houve o refinamento das diretrizes previamente definidas.

Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas pela autora. Como já mencionado, a autora é da área de tecnologia de informação. Desta forma, no momento da transcrição, já foram feitas as adequações necessárias para as respostas consideradas incompletas ou abstratas.

Para a tabulação foi utilizado o *software Excel*.

O procedimento seguido para executar a análise dos dados foi a leitura de todas as transcrições e a criação de perspectivas para classificação das respostas.

Inicialmente, foi usado o Excel para reportar as perspectivas em forma de coluna. Após o reporte de todas as perspectivas, a autora leu novamente todas as transcrições com o objetivo de identificar as respostas que estavam associadas a cada perspectiva, reportando-as em forma de linha. Ao final, todas as respostas estavam associadas à sua perspectiva correspondente.

Com o objetivo de refinar as diretrizes, foi feita a tabulação das respostas dos questionários também usando o software Excel. Foi dada aos respondentes a opção de concordar ou discordar das diretrizes e de seus subitens. Quando houve discordância, o respondente foi obrigado a explicar o porquê.

Todos os questionários que possuíam algum subitem sem uma escolha de opção ou sem a justificativa do porquê da discordância foram devolvidos para o respondente com a solicitação de preenchimento completo, 100% dos questionários foram preenchidos por completo.

Para realizar a tabulação, a autora lançou, usando o Excel, as diretrizes como colunas e seus subitens como linhas. Ao lado de cada diretriz, foram lançados como

colunas as opções “Concordo” e “Discordo”. Cada resposta foi lançada ao lado do subitem correspondente em formato numérico acumulativo. Ao término, os números lançados ao lado do subitem corresponderam à quantidade de respostas para cada opção.

Conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Resultados da pesquisa.

Diretriz	Concordo	Discordo	
Subitem	3	0	3 respondentes concordaram com o subitem
Subitem	5	1	5 respondentes concordaram e 1 respondente discordou

Após o lançamento de todas as respostas, foi feita a média aritmética entre os valores lançados em cada opção para se chegar a um valor único de aceitação e um valor único de discordância para cada diretriz. Sendo assim, foi possível calcular em forma de % os indicadores de aceitação e discordância de cada diretriz, comparando a quantidade total de respondentes com os valores encontrados pela média. Conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Resultados da pesquisa.

Diretriz	Concordo	Discordo	
Subitem	40	13	40 respondentes concordaram e 13 discordaram do subitem
Subitem	30	23	30 respondentes concordaram e 23 discordaram do subitem
Subitem	51	2	51 respondentes concordaram e 2 discordaram do subitem
Subitem	0	53	0 respondentes concordaram e 53 discordaram do subitem
Média	30,25	22,75	
Percentual de Aceitação	57%	43%	

Todas as justificativas de discordâncias foram analisadas e quando pertinente, o subitem foi excluído.

2.4.8 - Contribuição pretendida

Este trabalho traz como contribuição a indicação dos pilares das diretrizes de um modelo de EGP de TI com atuação estratégica, formados por: uma determinação para a criação, o apoio da alta direção, infraestrutura de pessoas e ferramentas, sistema de gerenciamento com atuação estratégica e sistema de indicadores com mensuração de seu sucesso.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

3.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo apresenta-se a descrição dos estudos de caso realizados em 4 (quatro) organizações, sediadas em Brasília, que possuíam EGP's de TI, com o objetivo de caracterizar o seu tipo de atuação organizacional, bem como subsidiar a elaboração das diretrizes iniciais de um modelo de atuação estratégica. Neste capítulo apresentam-se os resultados realizados em campo para os propósitos dessa dissertação. Apresentam-se aqui os seguintes objetivos específicos propostos ao início: “Descrever um EGP de TI com atuação operacional” e “Apontar subsídios para embasar as diretrizes de um modelo com atuação estratégica” por meio da realização de entrevistas entre gerentes de TI de 4 (quatro) organizações, sediadas em Brasília, (incluindo pelo menos 1 (um) gerente de EGP de TI de cada organização) e aplicar questionários de ratificação para refinar as diretrizes.

As entrevistas foram transcritas e apresentadas em forma de citação direta de um colaborador entrevistado de cada empresa estudada, pois as respostas dos colaboradores de uma mesma instituição foram bem semelhantes.

I - Perspectiva da cultura organizacional

Na entrevista foi perguntado se o tema ‘Gerência de Projetos’ é um assunto comentado na organização, e, sobre o Planejamento de Projetos, e como a Gerência de Projetos é reconhecida na organização. Um dos entrevistados, da empresa

de Telecomunicações, reportou no momento da entrevista que “Posso afirmar que a gerência de projetos é uma disciplina fortemente comentada e disseminada na organização, principalmente nas Diretorias. A maioria dos projetos são planejados. Principalmente os mais complexos e que terão maior Impacto no faturamento” (A1).

Desta forma, em relação à empresa de Telecomunicações a gerência de projetos é uma disciplina comentada e disseminada na organização, principalmente nas Diretorias. O planejamento de projetos é elaborado na maioria dos projetos, principalmente os mais complexos.

Na empresa de serviços de TI, a gerência de projetos é uma disciplina muito comentada na organização, principalmente nas Diretorias e Gerências funcionais. Para este entrevistado “É um assunto muito divulgado e comentado nas diretorias e gerências funcionais na alta direção. Grande parte dos projetos são planejados e acompanhados, mesmos os menores” (B1).

De acordo com fala do entrevistado da instituição bancária, a gerência de projetos é uma disciplina disseminada na organização, mas, ainda não atingiu todas as esferas funcionais. O planejamento de projetos é elaborado na maioria dos projetos, principalmente os mais complexos. A seguir tem-se fala transcrita do entrevistado: “A gerência de projetos é uma disciplina que todos conhecem na organização, mas ainda não atingiu todas as esferas funcionais. O foco maior de disseminação está nas Diretorias. Na alta direção. Na maioria dos projetos independente do tamanho e porte” (C1).

Em relação à instituição de serviços de consultoria em finanças a gerência de projetos é uma disciplina muito comentada e disseminada na organização, inclusive na alta administração. O planejamento de projetos é elaborado na maioria dos projetos, principalmente os mais complexos. O entrevistado confirma ao dizer que: “A alta direção tem um bom conhecimento sobre gerência de projetos. Grande parte das vezes, são escolhidos os projetos com faturamento significativo para serem desenvolvidos” (D1).

II. Perspectiva da estrutura organizacional

Ainda a respeito da organização, foi perguntado em qual estrutura organizacional a empresa em que trabalham se enquadra; com que frequência a alta administração apoia os projetos da organização; a Liderança dos Projetos é feita; e qual a quantidade de gerentes de Projetos existem na organização e em TI.

Em relação à empresa de Telecomunicações a estrutura organizacional em que se enquadra a organização é a matricial forte, onde os gerentes de projetos possuem mais influência que os gerentes funcionais. A alta administração só tem visibilidade em uma minoria de projetos com foco mais estratégico, deixando de dar apoio a outros projetos importantes, mas, sem visibilidade estratégica. Atualmente, a organização possui cerca de 5 (cinco) gerentes de projetos no departamento de TI. Na fala do entrevistado a seguir:

Matricial forte, porque existem uma função bem definida para o gerente de projetos e este deve desempenhá-la em tempo integral, tendo assim maior influência que os gerentes funcionais. A alta administração só tem visibilidade em uma minoria de projetos com foco mais estratégico, deixando de dar apoio a outros projetos importantes, mas, sem visibilidade estratégica. Por funcionários subordinados aos gerentes de projeto. Cerca de 5 (cinco) gerentes em TI (A1).

Na empresa de serviços de TI, a estrutura organizacional em que se enquadra a organização é a matricial fraca, onde os gerentes de projetos possuem menos influência que os gerentes funcionais. A alta administração só tem visibilidade em uma minoria de projetos com foco mais estratégico, deixando de dar apoio a outros projetos importantes, mas, sem visibilidade estratégica. Atualmente, a organização possui cerca de 3 (três) gerentes de projetos no departamento de TI. O entrevistado mencionou que a estrutura é:

Matricial fraca, porque existem uma função bem definida para o gerente de projetos mas este está subordinado a um gerente funcional, sendo menos influentes que os gerentes funcionais. A alta administração só tem visibilidade em uma minoria de projetos com foco mais estratégico, deixando de dar apoio a outros projetos importantes, mas, sem visibilidade estratégica. Por funcionários subordinados aos gerentes de projeto. Cerca de 3 (três) gerentes em TI (B1).

Em relação à instituição bancária, a estrutura organizacional em que se enquadra a organização é a funcional, onde os gerentes de projetos possuem pouca influência e há a predominância de uma estrutura vertical. A alta administração tem visibilidade na maioria dos projetos. A liderança dos projetos é feita por gerentes funcionais com dedicação parcial aos projetos. Porém, a organização possui cerca de 4 (quatro) gerentes de projetos no departamento de TI. Na percepção do entrevistado, a estrutura é “Matricial fraca, porque o gerente de projetos tem função bem definida, mas responde a um gerente funcional tendo assim menor influência que os gerentes funcionais. Por funcionários subordinados aos gerentes de projeto. Cerca de 4 (quatro) gerentes em TI (C1)”.

Na instituição de serviços de consultoria em finanças, a estrutura organizacional em que se enquadra a organização é a matricial fraca, onde os gerentes de projetos possuem menos influência que os gerentes funcionais. A alta administração tem visibilidade na maioria dos projetos. A liderança dos projetos é feita por gerentes funcionais com dedicação parcial aos projetos. A organização possui cerca de 3 (três) gerentes de projetos no departamento de TI. O entrevistado dessa organização menciona que a estrutura é:

Funcional, porque ainda não há uma função específica para o gerente de projeto, que é acumulado com outras funções operacionais pelo colaborador designado, os gerentes de projetos possuem pouca influência e há a predominância de uma estrutura vertical. A alta administração tem visibilidade na maioria dos projetos que tem um faturamento significativo. Por gerentes funcionais. Cerca de 3 gerentes em TI (D1).

III. Perspectiva do planejamento com foco estratégico empresarial e o de TI

Para esta análise a fim de confirmar as hipóteses da pesquisa, foi solicitado que os entrevistados das quatro empresas respondessem às seguintes questões: o Planejamento com foco estratégico é uma prática adotada pela organização; caso seja adotada, a divulgação do Planejamento com foco estratégico é feita até qual nível da organização; existe alguma ferramenta formal para a implementação e acompanhamento do Planejamento com foco estratégico na organização; existe alguma ferramenta formal para a implementação e acompanhamento do Planejamento com foco estratégico na TI; quantos projetos são iniciados anualmente a partir do Planejamento com foco estratégico; quantos projetos de TI são iniciados anualmente a partir do Planejamento com foco estratégico; e por fim, quantos projetos são cancelados anualmente por não estarem de acordo com os objetivos do Planejamento com foco estratégico.

Em relação à empresa de Telecomunicações, o planejamento com foco estratégico é uma prática adotada pela organização e é divulgado a todos os colaboradores, assim como o planejamento com foco estratégico de TI. A ferramenta formal utilizada para gerenciar o planejamento com foco estratégico é o *BSC* e na TI, há uma formalização por meio de um *roadmap* estratégico de projetos. Anualmente, são iniciados entre dez e quarenta projetos a partir do planejamento com foco estratégico, porém menos de dez são projetos. Não há monitoração a respeito da quantidade de projetos cancelados por não estarem de acordo com os objetivos do planejamento com foco estratégico, na verdade, isso não é nem praticado. Para o respondente dessa organização:

O planejamento com foco estratégico é uma prática adotada pela organização e é divulgado a todos os colaboradores, assim como o planejamento com foco estratégico de TI. Sim o planejamento é uma prática adotada e toda organização. A ferramenta formal utilizada para gerenciar o planejamento com foco estratégico é o *balanced scorecard*. E na TI, há uma formalização

por meio de um *roadmap* estratégico de projetos de TI. A grande maioria projetos iniciados são de TI. Não existe um acompanhamento formal da quantidade de projetos que são cancelados (A1).

Na empresa de serviços de TI, o planejamento com foco estratégico é uma prática adotada pela organização e somente é divulgado na alta administração, assim como o planejamento com foco estratégico. Não há uma ferramenta formal utilizada para gerenciar o planejamento com foco estratégico, inclusive na TI. Anualmente, são iniciados entre dez e quarenta projetos a partir do planejamento com foco estratégico, e a sua maioria são projetos. Na percepção do entrevistado:

A organização conhece e adota o planejamento estratégico, mas somente é divulgado na alta administração, assim como o planejamento estratégico de TI. Não há uma ferramenta formal utilizada para gerenciar o planejamento estratégico e nem para gerenciar o planejamento estratégico na TI. Entre 10 e 15 projetos são iniciados em TI. Como não existe uma prática de acompanhamento de projetos via ferramenta, não existe o controle de quantos projetos são cancelados (B1).

Em relação à instituição bancária o planejamento com foco estratégico é uma prática adotada pela organização e é divulgado até o nível gerencial, assim, como o planejamento com foco estratégico. Não há uma ferramenta formal utilizada para gerenciar o planejamento com foco estratégico, inclusive na TI. Anualmente, são iniciados mais de duzentos projetos a partir do planejamento com foco estratégico, e a sua maioria são projetos de TI. Na percepção do entrevistado desta organização:

O planejamento estratégico é divulgado até o nível gerencial e é uma prática adotada pela organização. Não se usa ferramenta para acompanhar os projetos. Também não existe uma ferramenta de acompanhamento para projetos de TI. Mais de 200 projetos em TI. 70% dos projetos são de TI. Como os projetos não estão de acordo com os objetivos com planejamento estratégico da organização, não existe monitoração dos projetos cancelados (C1).

Nas empresas acima, não há monitoração a respeito da quantidade de projetos cancelados por não estarem de acordo com os objetivos do planejamento com foco

estratégico, na verdade, isso não é nem praticado.

Em relação à instituição de serviços de consultoria em finanças, o planejamento com foco estratégico, é uma prática adotada pela organização, e é divulgado até o nível gerencial, assim como o planejamento com foco estratégico de TI. A ferramenta formal utilizada para gerenciar o planejamento com foco estratégico e o de TI, está embasada em processos, procedimentos e planilhas numéricas. Anualmente, são iniciados entre dez e quarenta projetos a partir do planejamento com foco estratégico, e a sua maioria são projetos de TI. Menos de dez projetos são cancelados por não estarem de acordo com os objetivos do planejamento com foco estratégico. Segundo o entrevistado:

Tanto o planejamento estratégico, quanto seus objetivos são divulgados até o nível gerencial da organização sendo consideradas práticas amplamente adotadas. Sim, é uma ferramenta interna que utiliza planilhas numéricas. O planejamento dos projetos de TI é acompanhado da mesma maneira. Entre 10 e 40 projetos em TI. 40% dos projetos são de TI. De acordo com os resultados retirados da ferramenta, menos de 10 projetos são cancelados por não estarem de acordo com os objetivos estratégicos (D1).

IV. Perspectiva da gerência de portfólio de projetos de TI

No contexto desta categoria, foi questionado aos entrevistados sobre todo o processo na relação da Gerência do Portfólio de Projetos de TI.

Em relação à empresa de Telecomunicações, em nenhum momento verifica-se o alinhamento dos projetos de TI ao planejamento com foco estratégico, pois, não há um processo formal de gerência de portfólio de projetos na organização. Porém, algumas práticas da gerência de portfólio de projetos são verificadas, como a criação de cronogramas e orçamentos formais e catalogação de projetos, o cálculo de retorno de investimento, a elaboração de um painel de controle de informações sumarizadas dos projetos para a Diretoria de TI, mas, essas atividades não caracterizam de maneira geral

a prática da gerência de portfólio de projetos de TI na organização. Anualmente, existem entre cem e duzentos projetos e não há um comitê formal para o controle de mudanças e aceitação dos projetos. Segundo o entrevistado dessa organização o planejamento com foco estratégico:

[...] é uma prática adotada pela organização e é divulgado a todos os colaboradores, assim como o planejamento com foco estratégico de TI. A ferramenta formal utilizada para gerenciar o planejamento com foco estratégico é o *balanced scorecard*. E na TI, há uma formalização por meio de um *roadmap* estratégico de projetos de TI. Não existe um acompanhamento formal da quantidade de projetos que são cancelados (A1).

Na empresa de serviços de TI, eventualmente verifica-se o alinhamento dos projetos ao planejamento com foco estratégico de TI, mas, não há um processo formal de gerência de portfólio de projetos na organização. Porém, algumas práticas da gerência de portfólio de projetos são verificadas, como a criação de cronogramas e orçamentos formais e catalogação de projetos, o acompanhamento do desempenho dos projetos o cálculo de retorno de investimento, a elaboração de um painel de controle de informações sumarizadas dos projetos para a Diretoria de TI, mas, essas atividades não caracterizam de maneira geral a prática da gerência de portfólio de projetos na organização. Anualmente, existem entre dez e quarenta projetos e não há um comitê formal para o controle de mudanças e aceitação dos projetos. Segundo o entrevistado:

Sendo ambas, práticas conhecidas pela alta administração, o planejamento estratégico e o planejamento estratégico de TI não são gerenciados usando uma ferramenta formal. Como não existe uma prática de acompanhamento de projetos via ferramenta, não existe o controle de quantos projetos são cancelados (B1).

Tanto na empresa de Telecomunicações e na empresa de serviços de TI, não há critérios formais e claros para a seleção de projetos a serem desenvolvidos, com isso, o departamento de TI tem dificuldade na priorização dos seus projetos.

Em relação à instituição bancária, eventualmente verifica-se o alinhamento dos

projetos de TI ao planejamento com foco estratégico, e há um processo embrionário de gerência de portfólio de projetos na organização. Porém, algumas práticas desta gerência de projetos são verificadas na TI, como a criação de cronogramas formais e catalogação de projetos, o acompanhamento do desempenho dos projetos, a categorização dos mesmos, a elaboração de um painel de controle de informações sumarizadas dos projetos para a Diretoria de TI, mas, essas atividades não caracterizam de maneira geral a prática da gerência de portfólio de projetos na organização.

Existem critérios formais, mas limitados para a seleção de projetos a serem desenvolvidos na TI. Anualmente, existem mais de duzentos projetos e não há um comitê formal para o controle de mudanças e aceitação dos projetos. Segundo o entrevistado da organização: “O planejamento com foco estratégico é uma prática adotada pela organização, e é divulgado até o nível gerencial. Não se usa ferramenta para acompanhar os projetos. Também não existe uma ferramenta de acompanhamento para projetos de TI” (C1).

Na instituição de serviços de consultoria em finanças, em nenhum momento verifica-se o alinhamento dos projetos de TI ao planejamento com foco estratégico, pois, não há um processo formal de gerência de portfólio de projetos na organização. Porém, algumas práticas da gerência de portfólio de projetos são verificadas, como a criação de cronogramas e orçamentos formais, e catalogação de projetos. Além disso, não há critérios formais e claros para a seleção de projetos a serem desenvolvidos na TI, com isso, o departamento de TI tem dificuldade na priorização dos seus projetos. Anualmente, existem entre 50 e 100 projetos e não há um comitê formal para o controle de mudanças e aceitação dos projetos, conforme fala do entrevistado:

Em nenhum momento verifica-se o alinhamento dos projetos de TI ao planejamento estratégico. Não há um processo forma de gerência de portfólio. Cronogramas, planilha de formação de preço e registro dos projetos são efetuados. Não tem responsável. O departamento de TI tem dificuldade de

priorizar os projetos porque não existem critérios claros definidos. Não foi criado um comitê formal (D1).

V. Perspectiva dos escritórios de gerenciamento de projetos de TI

Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos de TI, foram solicitadas informações sobre quantos EGP's existem na organização; quantos EGP's existem na TI; qual título melhor descreveria o responsável; quais as diretrizes - ações, definição de funções, patrocínio, etc; o que você sugere para que o EGP de TI em questão tenha uma atuação mais estratégica para a organização; e por fim caso achem importante comentar algum outro aspecto do EGP que você considera que não tenha sido abordado nesta entrevista, por favor, comente. Conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Quadro da transcrição dos entrevistados.

Quadro 3 – Quadro de transição dos entrevistados.				
	1) Quantos EGP's existem na organização?	2) Quantos EGP's existem na TI?	3) Qual título melhor descreveria o Responsável pelo EGP de TI?	
A.1	3 EGP's	1 EGP	Coordenador	
B.1	Existe apenas um EGP	Este EGP está lotado no departamento de TI	Gerente	
C.1	Temos um EGP lotado no departamento de ti	Este EGP é de TI	Gerente Executivo	
D.1	Temos um EGP	EGP que está lotado no departamento de TI	Coordenador	
	4) Quantos funcionários em média compõe o EGP de TI?	5) Há quanto tempo aproximadamente o EGP de TI Existe na Organização?	6) À quem o EGP de TI se reporta?	7) Na Estrutura Organizacional de TI, Gerentes de Projetos são subordinados ao EGP Ou área funcional?
A.1	5	cerca de 7 anos	Os EGPs de TI de reportam aos gerentes funcionais, o que torna sua atuação limitada ao departamento de TI.	Os gerentes de projeto reportam-se aos gerentes funcionais
B.1	Como o EGP é único, tem 15 funcionários	Há 3 anos	Diretoria de TI	Os gerentes de projeto reportam-se aos gerentes funcionais
C.1	São 10 colaboradores	Há dois anos e meio	Diretoria de TI	Os gerentes de projeto reportam-se aos gerentes funcionais
D.1	São 12 empregados	Existe há um ano e meio	Diretoria de TI	Os gerentes de projeto reportam-se aos gerentes funcionais

Fonte: Elaboração da autora (2017).

a) Empresa de Telecomunicações

Possui três EGP e na TI um EGP. O responsável é denominado coordenador e em média 5 (cinco) colaboradores compõem o EGP, que já existe na organização há três anos. O EGP de TI reporta-se a uma gerência funcional, limitando a sua atuação e autoridade dentro do departamento de TI.

Além disso, os gerentes de projetos de TI reportam-se a gerentes funcionais.

A característica em termos de atuação organizacional do EGP de TI é operacional, pois o seu foco está na monitoração das variáveis dos projetos, sem ter influência de modificar os rumos dos projetos. A característica operacional é reforçada pelas funções desempenhadas, que em sua maioria, são de características de nível 2 e operacional, como: controlar a qualidade das entregas do processo de gerenciamento dos projetos, como o plano do projeto, plano de gerenciamento de escopo do projeto, confeccionar relatórios de progresso do projeto, confeccionar relatórios de monitoramento dos riscos identificados do projeto, avaliar o cumprimento de *baselines* (escopo, tempo e custo) do resultado do relatório de progresso dos projetos, identificar precocemente *issues* e potenciais estouros de *baselines*, suportar a ferramenta de *software* de gerenciamento de projetos, gerenciar documentação, dentre outras.

Portanto, O EGP de TI é considerado pelos *gerentes de projetos* como uma referência em metodologia e apoio aos projetos. A Diretoria da TI considera o como o ponto focal de informação sobre os projetos. Uma metodologia de Gerenciamento de Projetos existe e os profissionais da empresa recebem treinamento formal para utilizá-la.

Mas, o EGP de TI poderia contribuir mais com o gerenciamento dos projetos, se tivesse um papel mais com foco estratégico e estreito em relação ao planejamento com foco estratégico. Isso se deve ao fato principalmente pelo mesmo não estar abaixo

do Diretor de TI, a não existência de indicadores objetivos e quantificáveis em relação à contribuição dos projetos à estratégia da organização, a falta de um quadro de colaboradores tanto do EGP quanto das gerências funcionais e de projetos com visão mais estratégica.

b) Empresa de Serviços

Nessa organização existe um EGP que está lotado no departamento. O responsável é denominado gerente, e em média 15 (quinze) colaboradores compõem o EGP de TI, que já existe na organização há três anos. O EGP reporta-se a uma Diretoria, porém os gerentes de projetos reportam-se a gerentes funcionais.

A característica em termos de atuação organizacional do EGP é operacional, pois o seu foco está no controle das variáveis dos projetos, sem ter influência de modificar os rumos dos projetos. A característica operacional é reforçada pelas funções desempenhadas, que em sua maioria, são de características de nível 2 e operacional, como: controlar a qualidade das entregas do processo de gerenciamento dos projetos, como o plano do projeto, plano de gerenciamento de escopo do projeto, confeccionar relatórios de progresso do projeto, confeccionar relatórios de monitoramento dos riscos identificados do projeto, avaliar o cumprimento de *baselines* (escopo, tempo e custo) do resultado do relatório de progresso dos projetos, suportar a ferramenta de *software* de gerenciamento de projetos, manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas, avaliar o risco do resultado do relatório de progresso dos projetos, estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e metodologia comuns aos projetos, estabelecer e verificar o cumprimento de métricas e indicadores comuns aos projetos, definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças, manter os

procedimentos do ciclo de iniciação, planejamento, controle, execução e fechamento dos projetos, prover análise e relatórios consolidados dos projetos, dentre outras.

Portanto, o EGP de TI é considerado pelos gerentes de projetos como uma referência em metodologia e apoio aos projetos. A Diretoria da TI considera o como ponto focal de informação sobre os projetos. Uma metodologia de Gerenciamento de Projetos existe e os profissionais da empresa recebem treinamento formal para utilizá-la.

Mas, o EGP de TI poderia contribuir mais com o gerenciamento dos projetos de TI, se tivesse um papel mais com foco estratégico e estreito em relação ao planejamento com foco estratégico. Isso se deve ao fato principalmente pelas atuações serem operacionais, sem um foco em valor para a organização, sem identificação e equalização das expectativas entre todos os *stakeholders*, falta de visão no negócio e planejamento com foco estratégico.

c) Instituição Bancária

Possui um EGP que está lotado no departamento de TI. O responsável por ele é denominado gerente executivo e em média 10 (dez) colaboradores compõem este, que existe na organização há dois anos e meio. Este reporta-se a uma à Diretoria, porém, os gerentes de projetos reportam-se a gerentes funcionais.

A característica em termos de atuação organizacional do EGP de TI é operacional, pois o seu foco está no controle das variáveis dos projetos, sem ter influência de modificar os rumos dos projetos. A característica operacional é reforçada pelas funções desempenhadas por este tipo, que em sua maioria, são de características de nível 2 e operacional, como: controlar a qualidade das entregas do processo de gerenciamento dos projetos, como o plano do projeto, plano de gerenciamento de escopo do projeto, confeccionar relatórios de progresso do projeto, avaliar o

cumprimento de *baselines* (escopo, tempo e custo) do resultado do relatório de progresso dos projetos, identificar precocemente *issues* e potenciais estouros de *baselines*, suportar o controle de mudança do projeto, gerenciar documentação, suportar a ferramenta de *software* de gerenciamento de projetos, manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas, avaliar o risco do resultado do relatório de progresso dos projetos, estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e metodologia comuns aos projetos, estabelecer e verificar o cumprimento de métricas e indicadores comuns aos projetos, definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças, promover a capacitação em gerenciamento de projetos, manter os procedimentos do ciclo de iniciação, planejamento, controle, execução e fechamento dos projetos, prover análise e relatórios consolidados dos projetos, dentre outras.

Portanto, este é considerado pelos gerentes de projetos como uma referência em metodologia e apoio aos projetos. A Diretoria da TI considera o ponto focal de informação sobre os projetos. Uma metodologia de Gerenciamento de Projetos existe e os profissionais da empresa recebem treinamento formal para utilizá-la.

Mas, este tipo de EGP poderia contribuir mais com o gerenciamento dos projetos de desta área, se tivesse um papel mais estratégico e estreito em relação ao planejamento estratégico. Isso se deve ao fato principalmente pelas atuações serem operacionais e sem visão corporativa, além disso, e tem pouca autoridade sobre os projetos, possuindo uma função mais consultiva.

d) Instituição de Serviços de Consultoria em Finanças

A organização possui um EGP que está lotado no departamento, existe há um ano e o responsável é denominado coordenador. Ele responde a uma Diretoria de TI,

porém, os gerentes de projetos são subordinados a gerentes funcionais. Em média 12 (doze) colaboradores compõem este.

A característica em termos de atuação organizacional é operacional, pois o seu foco está no controle das variáveis dos projetos, sem ter influência de modificar os rumos dos projetos. A característica operacional é reforçada pelas funções desempenhadas por ele, que em sua maioria, são de características de um nível 2 e operacional, como: controlar a qualidade das entregas do processo de gerenciamento dos projetos, como o plano do projeto, plano de gerenciamento de escopo do projeto, confeccionar relatórios de progresso do projeto, confeccionar relatórios de monitoramento dos riscos identificados do projeto, avaliar o cumprimento de *baselines* (escopo, tempo e custo) do resultado do relatório de progresso dos projetos, suportar a ferramenta de *software* de gerenciamento de projetos, manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas, avaliar o risco do resultado do relatório de progresso dos projetos, estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e metodologia comuns aos projetos, estabelecer e verificar o cumprimento de métricas e indicadores comuns aos projetos, definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças, manter os procedimentos do ciclo de iniciação, planejamento, controle, execução e fechamento dos projetos, prover análise e relatórios consolidados dos projetos, prover o *mentoring* aos gerentes de projetos em relação à utilização de melhores práticas em gerenciamento de projetos, dentre outras.

Portanto, o EGP de TI é considerado pelos gerentes de projetos como uma referência em metodologia e apoio aos projetos. A Diretoria da TI considera este como o ponto focal de informação sobre os projetos. Uma metodologia de Gerenciamento de Projetos existe e os profissionais da empresa recebem treinamento formal para utilizá-la.

Mas, o EGP de TI poderia contribuir mais com o gerenciamento dos projetos,

se tivesse um papel mais estratégico e estreito em relação ao planejamento estratégico.

Isso deve se ao fato da não existência de indicadores objetivos de performance; falta de autoridade para priorizar ou cancelar projetos; falta de participação na elaboração do planejamento estratégico para direcionar os projetos com foco mais estratégico; falta de um BSC para os projetos e ferramenta de acompanhamento de indicadores dos projetos.

Quadro 6 - Resumo análise do resultado das entrevistas.

Organização Perspectiva	Telecomunicações	Serviços de TI	Instituição Bancária	Serviços de Consultoria em Finanças
Cultura Organizacional	O Gerenciamento de Projetos é uma disciplina conhecida. Existe uma função bem definida para o gerente de projetos e este deve desempenhá-la em tempo integral	O Gerenciamento de Projetos é uma disciplina disseminada na organização. Existe uma função bem definida para o gerente de projetos, mas este não desempenha em tempo integral	O Gerenciamento de Projetos é uma disciplina disseminada na organização. Existe uma função bem definida para o gerente de projetos e este deve desempenhá-la em tempo integral	O Gerenciamento de Projetos é uma disciplina disseminada na organização. Não existe uma função bem definida para o gerente de projetos
Estrutura Organizacional	Matricial Forte	Matricial Fraca	Funcional	Matricial Fraca
Planejamento Estratégico Empresarial e o de TI	O Planejamento estratégico é uma prática adotada pela organização e divulgado até a todos os colaboradores, assim como o planejamento estratégico de TI	O Planejamento estratégico é uma prática adotada pela organização e divulgado até a alta administração, assim como o planejamento estratégico de TI	O Planejamento estratégico é uma prática adotada pela organização e divulgado até o nível gerencial, assim como o planejamento estratégico de TI	O Planejamento estratégico é uma prática adotada pela organização e divulgado até o nível gerencial, assim como o planejamento estratégico de TI
Gerência do Portfólio de Projetos de TI	Não se verifica o alinhamento dos projetos de TI ao planejamento estratégico de TI, pois não existe um processo de Gerenciamento de Portfólio.	Eventualmente se verifica o alinhamento dos projetos de TI ao planejamento estratégico de TI, pois não existe um processo de Gerenciamento de Portfólio.	Eventualmente se verifica o alinhamento dos projetos de TI ao planejamento estratégico de TI, existe um processo embrionário de Gerenciamento de Portfólio.	Não se verifica o alinhamento dos projetos de TI ao planejamento estratégico de TI, pois não existe um processo de Gerenciamento de Portfólio.
Escritório de Gerenciamento de Projetos de TI	Operacional	Operacional	Operacional	Operacional

Fonte: Elaboração da autora (2017).

3.2 - DIRETRIZES INICIAIS DO MODELO DE EGP DE TI COM ATUAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção, são apresentadas as diretrizes para a modelagem de um EGP de TI com atuação estratégica, que teve como referência para sua elaboração o referencial teórico do capítulo 1 e 2 e do resultado analítico dos estudos de caso contido na seção 3.1. Estas diretrizes também foram revisadas conforme as premissas descritas no capítulo 3.

As diretrizes aqui definidas para o modelo de EGP de TI com foco estratégico são compostas pelos seguintes itens básicos: a) determinação para a implantação; b) apoio da alta direção; c) infraestrutura de pessoas e ferramentas; d) sistema de gerenciamento com atuação estratégica e f) um sistema de indicadores com mensuração de seu sucesso.

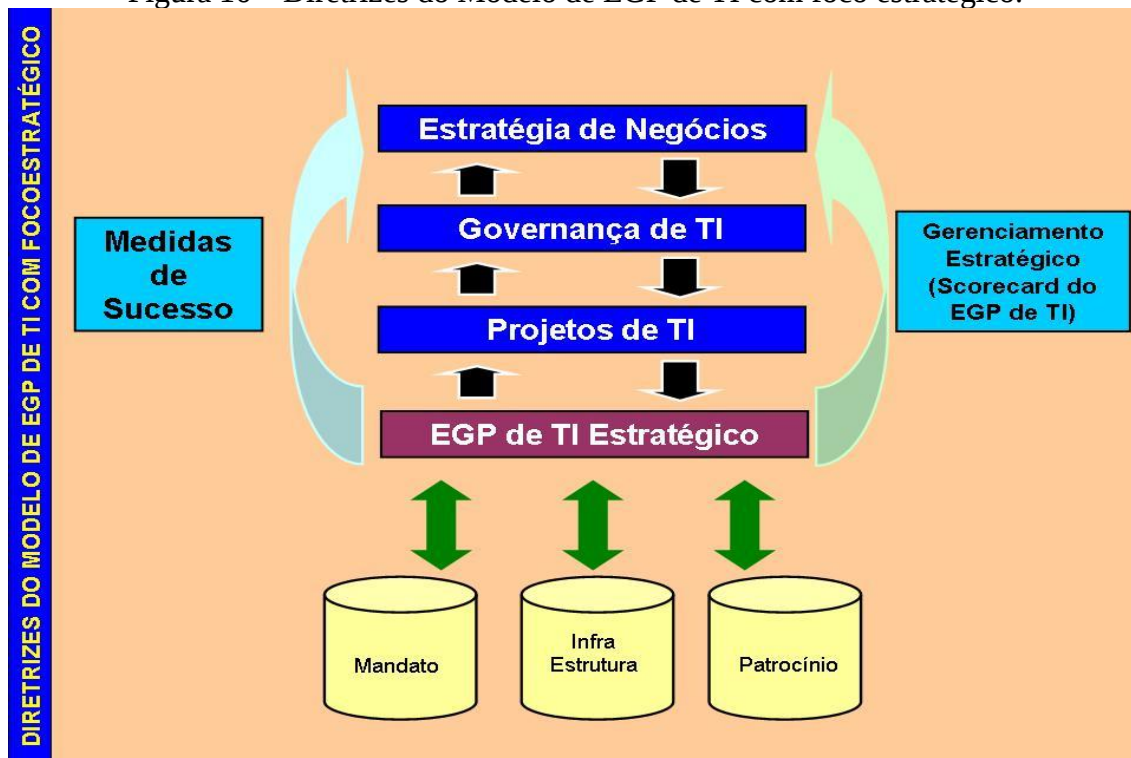
Quadro 7 – Pilares das diretrizes do modelo de EGP de TI com foco estratégico.

Pilares das Diretrizes	Descritivo
Determinação para Implantação	O constitui como unidade organizacional, com atribuições e funções e concessão de autoridade para sua atuação. Além disso, define o seu posicionamento organizacional como sendo vinculado diretamente ao posto gerencial máximo dentro da TI.
Apoio da alta direção	Constitui-se como premissa essencial para assegurar a atuação estratégica do EGP de TI, pois, formaliza a sua autoridade perante a organização.
Infraestrutura de Pessoas e Ferramentas	Consolida a sua operacionalização, por meio da definição de suas posições internas que se constituem por profissionais com visão estratégica, por uma ferramenta tecnológica que dê suporte às suas atribuições e funções.
Sistema de Gerenciamento com Atuação Estratégica	Direciona o EGP de TI a atuar com foco na gestão estratégica da TI. Para elaboração do sistema utilizou-se o <i>Balance Scorecard</i> , e consequentemente gerou-se um produto fruto da customização do BCS para o EGP de TI, o qual denominou-se <i>Scorecard</i> do EGP de TI.
Sistema de Indicadores com Mensuração de seu Sucesso	Constitui-se como um conjunto de medidas formadas por indicadores provenientes das perspectivas do <i>Scorecard</i> do EGP de TI e tem como objetivo manter o EGP de TI no foco da estratégia de TI.

Fonte: Elaboração da autora (2017).

A Figura 16 sumariza a composição e interação dos pilares das diretrizes desenvolvida com base na pesquisa para o modelo com foco estratégico.

Figura 16 – Diretrizes do Modelo de EGP de TI com foco estratégico.



Fonte: Elaboração própria (2017).

3.3 - REFINAMENTO DAS DIRETRIZES INICIAIS DO MODELO DE EGP DE TI ESTRATÉGICO

Nesta seção, apresenta-se o último objetivo específico dessa pesquisa “Refinar as diretrizes junto a uma comunidade especialista em gerenciamento de projetos”. Seu objetivo foi garantir que se referenciassem por meio do questionário, as premissas do modelo.

3.3.1 - Análise dos resultados dos questionários

Depois de aplicados os questionários de pesquisa, foram realizadas as tabulações e análises das informações coletadas.

Quadro 8 - Resumo da análise do resultado dos questionários.

Perspectiva do EGP de TI estratégico	Grau de de concordância
Funções	77%
Posicionamento organizacional	93%
Posições internas	81%
Ferramenta de apoio	88%
Destino estratégico	89%
Objetivos estratégicos	84%
Indicadores estratégicos	77%
Geral	84%

Fonte: Elaboração própria (2017).

I. Em relação às funções para o EGP de TI com atuação estratégica

As funções propostas para as diretrizes do modelo de EGP de TI com atuação estratégica obtiveram um grau de concordância de 77%, e um grau de discordância de 23% devido à presença das funções de “prover política de planejamento de testes para cada projeto de desenvolvimento, implementação e modificação” e “prover política de garantia de cumprimento de critérios de segurança e de controles internos de novos projetos de sistemas”, ambas retiradas da proposta do modelo por não terem sido validadas, por serem consideradas funções de áreas específicas como Qualidade e Segurança.

II. Em relação ao grau de autoridade

O grau de autoridade (posicionamento organizacional) proposto para as diretrizes do modelo de EGP de TI estratégico teve um grau de concordância de 93%, e um grau de discordância de 7%. Dado a predominância da concordância dessa proposta, ela foi considerada validada.

III. Em relação às posições internas

As posições internas propostas para as diretrizes do modelo de EGP de TI estratégico tiveram um grau de concordância de 81%, e um grau de discordância de 19%. Não houve a incidência de discordância maior que concordância em nenhuma das posições propostas, por isso, considerou-se que todas foram validadas.

IV. Em relação à ferramenta de apoio para o EGP de TI estratégico

Os módulos da ferramenta de apoio propostos para as diretrizes do modelo com foco estratégico obtiveram um grau de concordância de 88%, e um grau de discordância de 12% devido à presença do módulo “Gestão de tarefas” que foi retirado da proposta do modelo por não ter sido validado, visto que o módulo em questão é funcionalidade de ferramentas de gestão de projetos e não para EGP.

V. Em relação ao destino estratégico do EGP de TI estratégico

O destino estratégico proposto para as diretrizes do modelo de EGP de TI

estratégico teve um grau de concordância de 89%, e um grau de discordância de 11%.

Não houve a incidência de discordância maior que concordância em nenhum dos objetivos propostos, por isso, considerou-se que todos os mesmos foram validados.

VI. Em relação aos objetivos estratégicos do EGP de TI estratégico

Os objetivos estratégicos propostos para as diretrizes do modelo de EGP de TI estratégico, tiveram um grau de concordância de 84%, e um grau de discordância de 16%. Dado a predominância da concordância dessa proposta, o mesmo foi considerado validado.

VII. Em relação aos indicadores estratégicos do EGP de TI

Os indicadores estratégicos propostos para as diretrizes do modelo de EGP de TI estratégico tiveram um grau de “quantidade de procedimentos de seleção de projetos de TI elaborados”, “quantidade de relatórios de *status report*”, “quantidade de reuniões de revisão” e “quantidade de procedimentos de priorização elaborados”, ambos retirados da proposta do modelo por não terem sido validados, pois, foram caracterizados como indicadores quantitativos e operacionais, e não agregariam valor estratégico.

CAPÍTULO 4 – DIRETRIZES DO MODELO DE EGP DE TI COM FOCO ESTRATÉGICO

4.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo apresenta-se a resposta à pergunta de pesquisa “*Como superar o modelo operacional de um EGP de TI para uma atuação estratégica?*”. Aqui são apresentadas as diretrizes validadas e ajustadas, oriundas das discussões do capítulo anterior.

4.2 - DETERMINAÇÃO PARA A CRIAÇÃO DO EGP DE TI

Após compreender toda a realidade das empresas com as descrições dos entrevistados, nota-se que a criação de um EGP de TI não deve ser diferente de nenhum outro projeto, necessita ser compreendida, justificada, definida e planejada antes de sua implementação. Como em todo o projeto, a primeira ação necessária para a sua implementação é confirmar que ele possui uma determinação. Entende-se por determinação, as atribuições e funções e a concessão de autoridade para operação de uma área. Com uma determinação, ele tem autoridade de prosseguir e uma compreensão de como se deve prosseguir. Sem ele, o risco de se perder o foco de atuação é significativo.

Sua criação está vinculada a algum evento de disparo, como uma necessidade identificada no que se refere a disciplina de gerenciamento de projetos em um departamento de TI de uma organização. Ele é visto como um catalisador para resolver

a necessidade. Neste trabalho, é reconhecida sua necessidade como um ponto focal estratégico importante para facilitar o esforço organizacional de executar uma Governança da TI, mais especificamente, promovendo o alinhamento com foco estratégico dos projetos de TI. A natureza do seu papel e sua finalidade podem variar significativamente. Sabendo o que motivou sua criação, existe um embasamento maior na definição do seu papel e finalidade e consequentemente a sua determinação.

A determinação para a criação do EGP de TI é constituída pelas seguintes estruturas: funções e posicionamento organizacional.

Nas seções a seguir é realizada uma descrição detalhada de cada uma destas estruturas.

4.2.1 - Funções

As tipologias apresentadas no Capítulo 1, seção 1.5.4 (Tipos de EGP) têm em comum a distinção dos EGP's baseada nos diferentes graus de responsabilidade, autoridade e funções. Para o foco desse trabalho considera-se o tipo do EGP de TI como sendo o de nível 3 com atuação no nível organizacional com foco estratégico dentro da TI, com isso as atribuições e funções dele serão as desse nível, porém haverá uma adaptação dessas para a atuação em TI. Além disso, são considerados como subsídio para a confecção das atribuições e funções do modelo com foco estratégico destes EGP os objetivos de controle do processo de Gerência de Projetos (PO10)¹ do COBIT (ITGI, 2012).

Portanto, diante dos resultados da pesquisa que evidencio as funções dentro de cada organização, a seguir está a lista de funções destes EGP (vide Quadro 9) e os respectivos mapeamentos com as atividades de um nível com foco estratégico

¹ O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto.

organizacional e os objetivos de controle do COBIT (ITGI, 2012).

Quadro 9 - Mapeamento das atividades do nível com foco estratégico, objetivos de controle do COBIT e funções EGP de TI.

Atividades do nível estratégico	Mapeamento Cobit	Funções do EGP de TI de nível 3
Estabelece objetivos empresariais	Plano mestre de projeto	Definir o portfólio de projetos de TI
	Plano mestre de projeto	Definir os programas mais estratégicos para a TI
Verifica e analisa alternativas estratégicas	Plano mestre de projeto	Prover o gerenciamento do portfólio de projetos de TI
	Plano mestre de projeto	Prover o suporte ao gerenciamento de programas de TI
	Aprovação do projeto	Prover o acompanhamento do desempenho da viabilidade dos projetos de TI
	Plano mestre de projeto	Prover o status consolidado dos projetos do departamento de TI e sua análise crítica
	Participação dos usuários na iniciação do projeto de TI	Gerir a satisfação e o envolvimento dos <i>stakeholders</i> de TI (áreas de negócios demandantes, CIO, gerentes de projetos de TI)
	Gerenciamento de risco forma de projeto	Promover a avaliação de riscos de projetos e programas estratégicos de TI
	Aprovação do projeto	Gerir a satisfação dos <i>sponsors</i> dos projetos de TI
Toma decisões globais	N/A	Prover a seleção e priorização de projetos de TI considerando o planejamento estratégico de TI
	Framework de gerenciamento de projetos	Prover a centralização e monitoração global do orçamento destinados aos projetos de TI
	Aprovação do projeto	Prover a revisão de projetos de TI baseada nas premissas do planejamento estratégico de TI
	Responsabilidades dos membros dos times dos projetos	Apoiar o desenvolvimento das carreiras dos gerentes de projeto de TI
	Plano de revisão pós-implementação	Atuar como um centro de gestão do conhecimento dos projetos de TI, com ênfase na promoção das revisões de projeto pós implementação de novos sistemas ou modificações de sistemas existentes
	Planejamento de métodos de garantia	Promover os planos de transição do desenvolvimento dos projetos para operação do produto do projeto de TI
	N/A	Prover a otimização de utilização de recursos humanos entre os projetos por meio de realocação
Elabora planejamento estratégico e políticas	Plano de treinamento	Promover a capacitação em gerenciamento de projetos
	Aprovação de fase do projeto	Prover políticas de homologação para com os usuários de cumprimento de fase de projeto de TI
	Definição do projeto	Definir políticas de garantia da clareza da natureza e escopo de cada implementação dos projetos de TI
	Responsabilidades dos membros dos times dos projetos	Definir políticas de responsabilidades e autoridades para os membros dos times dos projetos de TI
	Plano de garantia de qualidade de sistema	Definir políticas e planos de garantia da qualidade considerando principalmente projetos de implementação de novos sistemas
	Framework de gerenciamento de projetos	Prover políticas de monitoramento de entregas e cumprimento de marcos dos projetos de TI
	N/A	Prover o alinhamento dos projetos do departamento de TI ao planejamento estratégico desse departamento
	N/A	Definir os procedimento de seleção de projetos de TI considerando o planejamento estratégico de TI
	N/A	Definir os procedimentos de priorização de projetos
	Framework de gerenciamento de projetos	Prover a padronização da metodologia de gerenciamento de projetos de TI com ênfase na definição de responsabilidades, WBS, orçamentação e cronogramação, marcos de projeto, pontos de controle e homologação

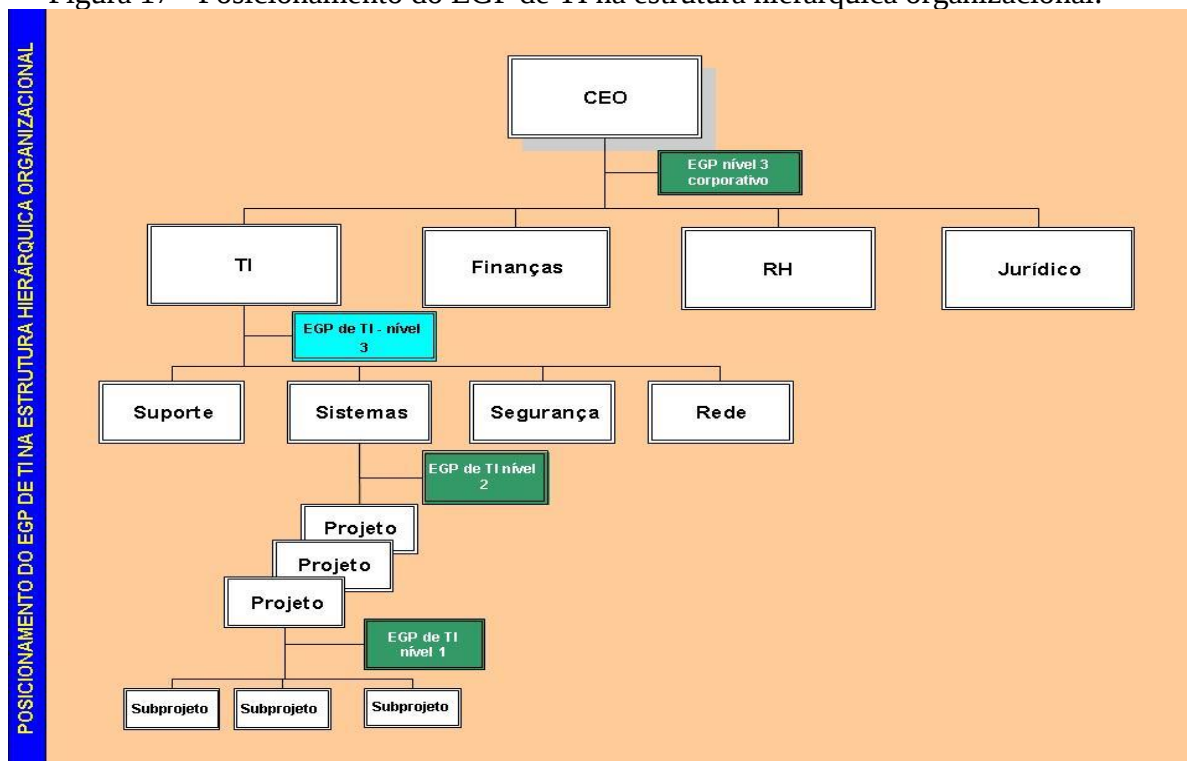
Fonte: Elaboração da autora (2017).

4.2.2 - Grau de autoridade

Na pesquisa *in loco* em cada empresa, evidenciou o grau de autoridade na criação dos projetos, e que para que o EGP de nível 3 tenha uma atuação estratégica ele precisa de autoridade suficiente para atuar sob a perspectiva corporativa dentro do departamento de TI. Somente nesse nível ele conseguirá ter uma atuação abrangente dentro das unidades de negócios da TI e exercer as funções acima determinadas.

Portanto, o EGP deve estar vinculado diretamente ao posto gerencial máximo dentro da TI, como um *Chief Information Officer* (CIO), gerente executivo, dentre outros e estar acima dos gerentes funcionais e/ou gerentes de projetos para garantir autoridade para atuar alterando ou não o curso dos projetos do portfólio de TI e garantir o seu alinhamento com as estratégias corporativas de TI. Exposto na Figura 17.

Figura 17 - Posicionamento do EGP de TI na estrutura hierárquica organizacional.



Fonte: Elaboração da autora (2017).

4.3 - APOIO DA ALTA DIREÇÃO

Uma das diretrizes fundamentais na atuação de um EGP de TI é a de influenciar a dinâmica política da própria organização, mas especificamente do departamento de TI. Essa diretriz se opõe diretamente à influência da estrutura funcional da organização. A criação dele representa uma perda correspondente de poder para os gerentes funcionais e/ou gerentes de projeto, o que gera barreiras significativas em relação a sua atuação organizações (Mullaly, 2005).

Em todas as empresas verificou-se que o apoio da alta direção acontece em todos os níveis, portanto, a atuação efetiva e estratégica deste depende fundamentalmente de apoio político da alta administração suficiente para assegurar seu sucesso, ou seja, ele necessita de responsabilidade executiva. Existem responsabilidades dentro da disciplina do gerenciamento de projetos que precisam estar visíveis aos executivos da organização e o EGP de TI com foco estratégico não pode ter sucesso a menos que tenha responsabilidade no nível corporativo da TI.

4.4 - INFRAESTRUTURA DE PESSOAS E FERRAMENTAS

4.4.1 - Posições internas

Crawford (2002) diz que um EGP, independente do nível, deve ser composto pelas seguintes posições: Diretor, gerentes de projetos, mentores, planejadores de projetos, controladores de projetos, *experts* (expertos) em metodologia, especialistas em documentação, suporte administrativo, coordenador de comunicação, coordenador de resolução de *issues* (problemas), coordenador de gerenciamento de riscos. Porém, as

funções principais de TI com foco estratégico possui, diz respeito a atividades políticas, executivas, de comunicação, padronização e de controle das variáveis dos projetos de TI, por isso, a sua composição interna deve possuir as seguintes posições: gerente executivo do EGP, gerentes de projetos, controladores de projetos, *experts* em metodologia, suporte administrativo, coordenador de comunicação, coordenador de resolução de *issues* (risco ou problema) e coordenador de gerenciamento de riscos.

A seguir as propostas demonstram a necessidade de todas as empresas estudadas em investirem na infraestrutura de pessoas e nas ferramentas de gestão de projetos, para que os resultados esperados supram as expectativas e o alcance do planejamento estratégico.

I - Representante de nível executivo do EGP de TI

Para que o EGP de TI possua representatividade junto à Diretoria de TI, ele precisa de um representante de nível executivo que tenha visibilidade e autoridade sobre as fronteiras do gerenciamento de projetos, entre as áreas funcionais, bem como, acesso direto ao Diretor do departamento de TI. Para isso, ele deve possuir as seguintes responsabilidades e habilidades:

Responsabilidades:

- Priorização de recursos;
- Análise e revisão de projetos com foco estratégico;
- Interface com as áreas negócios;
- Controle do orçamento dos projetos de TI;
- Interfaces entre o Diretor de TI e os gerentes de projetos e funcionais;

- Desenvolvimento de padrões, políticas, guias e procedimentos;
- Desenvolvimento de capacidades de gerenciamento de projetos.

Habilidades:

- Liderança;
- Direção e gerenciamento de programas de TI;
- Planejamento com foco estratégico de TI;
- Identificação e desenvolvimento de novas tecnologias.

II - Gerentes de projetos de TI

Responsabilidades:

- a) Entrega de projetos comparada a cronograma, custo, recursos, escopo e diretrizes de qualidade de produtos software;
- b) Gerenciamento das relações no fluxo do produto, projeto, cliente e informações;
- c) Gerenciamento de recursos no cronograma, contratação, orçamento e facilidades;
- d) Gerenciamento do planejamento e controle para aumentar o desempenho da eficiência, redução de riscos, identificação de mudanças, identificação de soluções alternativas;
- e) Implementação de padrões e práticas de gerenciamento de projetos de TI.

Habilidades:

- Construção de times;
- Resolução de conflitos;

- Empreendedorismo;
- Visão focada;
- Liderança;
- Conhecimento técnico de TI;
- Planejamento e alocação de recursos.

III - Controladores de projetos

Responsabilidades:

- Priorização de projetos;
- Integração de projetos;
- Integração e previsão de recursos;
- Reporte de projeto e programa;
- Integração de ferramentas;
- Controle orçamentário.

Habilidades:

- Manuseio de *softwares* de gerenciamento de projetos;
- Análise de riscos;
- Estimativa de custos;
- Controle de mudanças;
- Comunicação.

IV - Experts em metodologia

Responsabilidades:

- Desenvolvimento de repositórios de padrões;
- Desenvolvimento de requisitos de treinamento em métodos e processos;
- Desenvolvimento de guias de performance;
- Autoria, manutenção, e atualização de métodos e processos;
- Avaliação, seleção, e manutenção de ferramentas de gerenciamento de projetos.

Habilidades:

- Perspectiva analítica;
- Metodologia;
- *Expert* em métodos e processos;
- Lógica;
- Organização.

V - Suporte administrativo

Responsabilidades:

- Prover suporte operacional;
- Funções de cronogramação;
- Preparação de itinerários de viagens;
- Distribuição de relatórios de status;
- Preparação de apresentações de revisão de projetos;
- Manutenção da lista de contatos do EGP.

Habilidades:

- Perspectiva administrativa;

- Manuseio de ferramentas de texto e planilhas numéricas;
- Organização.

VI - Coordenador de comunicação

Responsabilidades:

- Ajuda no desenvolvimento dos planos de comunicação entre projetos e programas;
- Determinação das estratégias de comunicação e fluxo de informação;
- Interface interna e externa com a organização para entrega de informações.

Habilidades:

- Comunicação oral e escrita;
- Organização;
- Conhecimento em ferramentas de comunicações;
- Relacionamento interpessoal.

VII - Coordenador de resolução de *issues* e controle de mudanças

Responsabilidades:

- Desenvolvimento e manutenção dos processos de resolução de *issues* e controle de mudanças;
- Estabelecimento de padrões;
- Criação e distribuição de relatórios de *issues* para todos os projetos;
- Facilitar reuniões de *issues* e controle de mudanças;

- Ajuda aos gerentes de projetos de TI para priorizar requisições de mudanças.

Habilidades:

- Comunicação oral e escrita;
- Organização;
- Perspectiva analítica;
- Aplicação de requisitos legais regulatórios.

VII - Coordenador de gerenciamento de riscos

Responsabilidades:

- Identificação de riscos de projetos durante a definição de projetos;
- Qualificação de riscos;
- Quantificação de riscos;
- Identificação de impactos;
- Apoio ao planejamento de prevenção, mitigação e contingências;
- Monitoração das variações de custos e cronogramas.

Habilidades:

- Avaliação de riscos;
- Comunicação;
- Facilitação;
- Negociação de soluções alternativas;
- Aplicação de requisitos legais regulatórios.

4.4.2 – Ferramenta

Para que este tipo de EGP funcione, é necessário que ele possua três elementos: pessoas, processos e ferramentas Crawford (2002). As ferramentas devem possuir os seguintes requisitos: suporte à integração para possuir uma perspectiva corporativa abrangente, prover diferentes disponibilizações de informações para diversos interessados (CIO), gerentes de projetos, gerentes funcionais, usuários demandantes para a TI, suportar ambientes dinâmicos de apoio a mudanças e prioridades, suportar times virtuais e geograficamente distantes, prover um banco de dados históricos para futuras estimativas e planejamento, reduzir as fronteiras burocráticas, suportar o estabelecimento de padrões e consistências entre os projetos e prover um repositório central para as trocas entre os projetos.

Segundo Crawford (2002) o EGP deve possuir duas categorias de produtos de software, um com uma abordagem em gerenciamento de projetos e outra com abordagem para o nível.

Em relação ao *software* de gerenciamento de projetos, para suportar as necessidades deste tipo, o *software* deve ser orientado a:

- a) Gerenciamento de tarefas: para disponibilizar a habilidade de planejar, controlar múltiplos projetos complexos e estratégicos do portfólio de TI, facilitar o gerenciamento de *issues* e assistir às coletas de métricas;
- b) Gerenciamento de recursos: para disponibilizar métodos e ferramentas para coletar os status dos projetos e conciliar os requisitos de recursos entre os projetos de TI.

Em relação ao software de EGP propriamente dito, para suportar suas necessidades o software deve suportar a interação entre os diversos projetos de suas diversas áreas. Além disso, para suportar uma atuação corporativa dentro da TI, o software deve prover capacidade para gerenciar efetivamente grandes e múltiplas iniciativas de projetos, prover a interface com os sistemas de gestão da TI e suportar uma efetiva coleção de dados, comunicações e ter um canal de comunicação em *intranets* e *internet*.

Para suportar as atividades operacionais do EGP de TI, a ferramenta deve possuir os seguintes módulos:

- Administrativo: criação de *logins* e cadastro de dados para combos da ferramenta;
- Registro: cadastrar projetos e recursos;
- Projetos: visão abrangente de cada projeto de TI;
- *Milestones*: controle dos marcos dos projetos;
- *Issues*: cadastro e controle de *issue*. Registro de atas de reunião com lista de pendências por recurso, com data de conclusão e cadastrar definições de projeto. O sistema deve permitir consultas de *issues* e pendências;
- Reporte de status: acompanhamento dos status dos projetos;
- Recursos: listas de recursos por projeto;
- Lista de contatos: listas dos contatos dos projetos;
- Gestão de documentos: armazenar e apresentar *links* para documentos importantes do projeto e para os diretórios das áreas;
- Comunicações: apresentar informações relevantes do projeto para todos os participantes, como um quadro de avisos e, possibilitar envio de *e-mails* para grupos com convocações e comunicados.

4.5 - SISTEMA DE GERENCIAMENTO COM ATUAÇÃO ESTRATÉGICA

Light e Berg (2000) delimitam o papel do EGP de TI no alinhamento da estratégia com os projetos. Ele tem o papel de dar um suporte consistente e disciplinado para seleção, priorização e gestão de recursos dos projetos para mitigar os riscos da dependência dos negócios com as aplicações de TI.

Este tipo é uma unidade organizacional com a competência de integrar o gerenciamento de projetos dentro de uma organização. É um recurso chave para estabelecer a competência organizacional em análise, *design*, gerenciamento e revisão de projetos. É um centro de competência que provê o *expertise* ao projeto para atender as necessidades do negócio (Light & Berg, 2000).

Os departamentos de TI precisam entender mais profundamente o negócio e estarem aptos a conduzirem seus trabalhos baseados nas premissas de negócios. Isto é difícil quando a tecnologia é complexa e muda rapidamente. É um desafio para esses departamentos priorizar o entendimento do negócio ao invés de priorizar o entendimento da tecnologia (Kendall & Rollings, 2003).

Kendall e Rollins (2003) complementam que a TI pode contribuir mais efetivamente para a organização quando ela está alinhada ao planejamento estratégico de uma organização e o gerenciamento de projetos pode contribuir com esse alinhamento por meio do EGP.

Portanto, o alinhamento dos projetos de um departamento, no caso o de TI, ao planejamento estratégico desse departamento é fundamental para a materialização das estratégias de negócios da organização, consequentemente contribuindo para a efetividade da Governança de TI e esse é o papel mais importante do EGP de TI

estratégico. Por isso, faz-se necessário elaborar um sistema de gerenciamento estratégico (*scorecard*), sendo o mesmo derivado e alinhado ao Planejamento estratégico e baseado no *framework Balanced Scorecard*, que é um instrumento já consagrado no mercado para sustentar o gerenciamento estratégico de uma organização ou uma unidade organizacional, que é o caso. Crawford (2002) confirma que o BSC provê um *framework* estruturado para o nível 3 eliminar o desalinhamento entre os projetos e as estratégias de negócios.

4.5.1 - Destino estratégico do EGP de TI

O primeiro passo para a construção do BSC do EGP de TI é definir o seu destino estratégico, que deve ser composto pela visão de futuro da unidade. A visão de futuro estratégico está embasada em dois pilares, o planejamento estratégico do departamento de uma dada organização e a Governança.

Considerando que a estratégia de TI é composta por um conjunto de decisões tomadas pelo gerenciamento sênior que direciona a estratégia de negócios (Luftman, 2004) e a mesma está delimitada em um planejamento estratégico. Assim, como a governança de TI direciona a organização a atingir os seus objetivos de negócios por meio do uso da TI, incluindo alocação de recursos, fornecimento de infraestrutura e de projetos. Atua exclusivamente nos projetos, portanto, pode-se considerar que o seu destino estratégico é o de promover a materialização das estratégias por meio dos projetos, delimitados no planejamento estratégico.

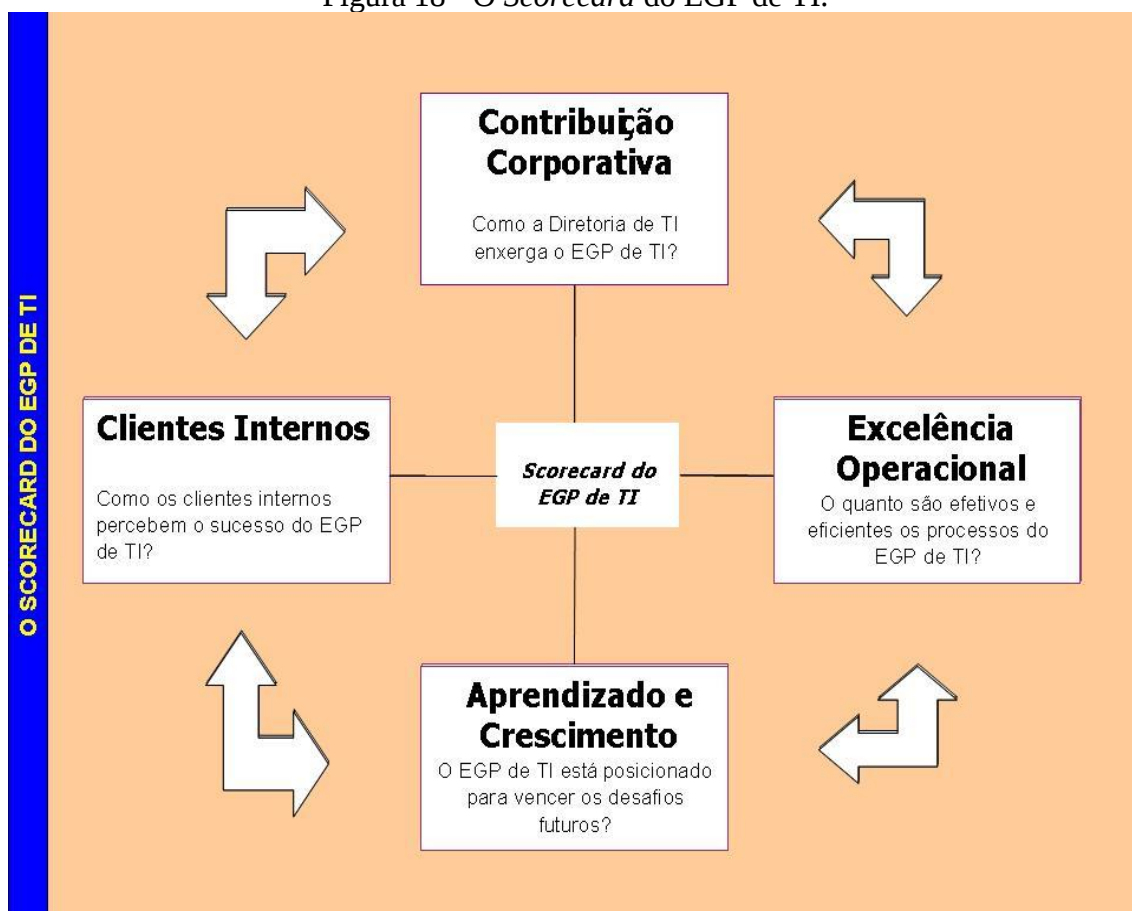
4.5.2 - Perspectivas e objetivos do EGP de TI

Posteriormente, à definição do destino estratégico do EGP de TI, o próximo

passo na construção do *scorecard* do EGP é definir as perspectivas e objetivos que são declarações da implementação das estratégias.

Para dar conta do processo de monitoramento estratégico traduzindo a estratégia em objetivos operacionais efetivos, Kaplan e Norton (1997) propõem métodos para a conversão da estratégia em um sistema integrado definido através de quatro perspectivas: financeira; cliente; interna e aprendizado e crescimento. As referidas perspectivas remetem a algumas questões, que sugerem objetivos estratégicos pertinentes e característicos a cada perspectiva em especial. Para o *Scorecard* deste tipo de EGP foram considerados perspectivas e objetivos adaptados ao seu destino estratégico. De acordo com Figura 18.

Figura 18 - O *Scorecard* do EGP de TI.



Fonte: Elaboração própria (2017).

I - Perspectiva da contribuição corporativa

A perspectiva da contribuição corporativa tem como missão obter uma razoável contribuição para os negócios por meio da manutenção da viabilidade dos projetos de TI, focando no controle do orçamento e retorno de investimento dos projetos novos e existentes.

Os seus objetivos são selecionados a partir das funções mais significativas do EGP de TI estratégico, e, que se encaixam na missão dessa perspectiva, no Quadro 10.

Quadro 10 - A perspectiva da contribuição corporativa.

Perspectiva	Objetivos
Contribuição Corporativa	Definir o portfólio de projetos de TI
	Definir os programas mais estratégicos para a TI
	Prover o gerenciamento do portfólio de projetos de TI
	Prover o suporte ao gerenciamento de programas de TI
	Prover o acompanhamento do desempenho da viabilidade dos projetos de TI
	Prover a seleção e priorização de projetos de TI considerando o planejamento estratégico de TI
	Prover a centralização e monitoração global do orçamento destinados aos projetos de TI
	Definir os procedimentos de seleção de projetos de TI considerando o planejamento estratégico de TI

Fonte: Elaboração da autora (2017).

II - Perspectiva da excelência operacional

A perspectiva da excelência operacional tem como missão prover a qualidade efetiva dos projetos de TI e a eficiência de seus processos. Os seus objetivos são selecionados a partir das funções mais significativas e estratégicas e que se encaixam na missão dessa perspectiva. Ver Quadro 11.

Quadro 11 - A perspectiva da excelência operacional.

Perspectiva	Objetivos
Excelência Operacional	Prover o status consolidado dos projetos do departamento de TI e sua análise crítica
	Promover a avaliação de riscos de projetos e programas estratégicos de TI
	Prover a revisão de projetos de TI baseada nas premissas do planejamento estratégico de TI
	Prover política de planejamento de testes para cada projeto de desenvolvimento, implementação e modificação
	Prover política de garantia de cumprimento de critérios de segurança e de controles internos de novos projetos de sistemas
	Definir políticas de garantia da clareza da natureza e escopo de cada implementação dos projetos de TI
	Prover políticas de monitoramento de entregas e cumprimento de marcos dos projetos de TI
	Definir os procedimentos de priorização de projetos

Fonte: Elaboração da autora (2017).

III - Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem como missão desenvolver oportunidades futuras, provendo treinamento e educação em gerenciamento de projetos, desenvolvendo as habilidades dos recursos humanos envolvidos nos projetos de TI, pesquisa e controle da atualidade das metodologias de gerenciamento desses projetos.

Os seus objetivos são selecionados a partir das funções mais significativas e estratégicas e que se encaixam na missão dessa perspectiva. Descrito no Quadro 12.

Quadro 12 - A perspectiva do aprendizado e crescimento.

Perspectiva	Objetivos
Aprendizado e Crescimento	Apoiar o desenvolvimento das carreiras dos gerentes de projeto de TI
	Atuar como um centro de gestão do conhecimento dos projetos de TI, com ênfase na promoção das revisões de projeto pós implementação de novos sistemas ou modificações de sistemas existentes
	Promover a capacitação em gerenciamento de projetos
	Prover a padronização da metodologia de gerenciamento de projetos de TI com ênfase na definição de responsabilidades, WBS, orçamentação e cronogramação, marcos de projeto, pontos de controle e homologação

Fonte: Elaboração da autora (2017).

IV - Perspectiva dos clientes internos

A perspectiva dos clientes internos tem como missão suportar as oportunidades de negócios provenientes de projetos de TI criando uma parceria real e a aquisição de um alto nível de satisfação para os principais *stakeholders* dos projetos.

Os seus objetivos são selecionados a partir das funções mais significativas e estratégicas e que se encaixam na missão dessa perspectiva. Definido no Quadro 13.

Quadro 13 - A perspectiva dos clientes internos.

Perspectiva	Objetivos
Clientes Internos	Gerir a satisfação e o envolvimento dos <i>stakeholders</i> de TI (áreas de negócios demandantes, CIO, gerentes de projetos de TI)
	Gerir a satisfação dos <i>sponsors</i> dos projetos de TI
	Prover políticas de homologação para com os usuários de cumprimento de fase de projeto de TI
	Definir políticas e planos de garantia da qualidade considerando principalmente projetos de implementação de novos sistemas

Fonte: Elaboração da autora (2017).

4.6 - SISTEMA DE INDICADORES COM MENSURAÇÃO DE SUCESSO

Um dos maiores desafios dos EGP's de TI é demonstrar o seu valor e a sua relevância para a organização em que está inserido. Recentes pesquisas demonstraram que uma parcela significativa de clientes internos, principalmente patrocinadores, desconhece a real importância para a organização. Com isso, passam por uma situação de fragilidade em relação a sua justificativa de manutenção nas organizações (Mullaly, 2003).

Organizações que implantam um EGP de TI experimentam a metade de desvios negativos em relação ao que é planejado e realizado em termos de orçamento e tempo de seus projetos comparado com as que não tem, embora, não exista nenhum modelo empírico para comprovar este fato. Pois, não se tem encontrado no meio acadêmico pesquisa que explore a relação entre a existência e o uso de melhores práticas específicas de gerenciamento de projetos e o aumento do sucesso dos projetos, após a implantação do EGP. Portanto, há uma carência no meio acadêmico de pesquisas que explorem a importância e que provem empiricamente seus benefícios para a organização que o instalou (Mullaly, 2003).

Discussões sobre os benefícios de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) de Tecnologia da Informação (TI) e a sua mensuração, ou seja, medidas de sucesso de um EGP vêm sendo propostas por alguns estudos, como os da Daí e Kwak (2000), Kendall e Rollins (2003) e Mullaly (2003).

No entanto, a maioria desses estudos sobre EGP é generalista, pois não focam em tipos específicos dos EGP's, como os de TI, e também não abordam o sucesso quanto ao aspecto de alinhamento com as estratégias de negócios das organizações.

Portanto, com base na deficiência de se provar o valor de um EGP de TI para uma organização, esta seção tem como objetivo definir e acrescentar ao modelo proposto nesse trabalho, um modelo de medição do sucesso, baseado no BSC, e tendo em vista que o sucesso para o mesmo é estar alinhado com as estratégias organizacionais do departamento, premissa fundamental do modelo estratégico.

4.6.1 - Pré-requisitos

Como o modelo proposto de medidas de sucesso é embasado no BSC do EGP de TI definido nesse trabalho, os seus pré-requisitos listados abaixo já foram todos definidos anteriormente nesse trabalho, com exceção dos indicadores, que são a base desse modelo de medidas de sucesso.

- a) Identificar um destino estratégico do EGP de TI;
- b) Identificar e adaptar as perspectivas de negócios para o EGP de TI;
- c) Identificar os objetivos que dão suporte as perspectivas de negócios;
- d) Propor indicadores para dar suporte aos objetivos identificados.

4.6.2 – Indicadores

Neste item se encontra os indicadores relacionados na pesquisa a fim de subsidiar os objetivos propostos. Os itens trabalhados foram: Contribuição corporativa; Excelência opcional; Aprendizado em crescimento; e Clientes Internos, desenvolvidos nos quadros de 14 a 17.

I - Indicadores da perspectiva de contribuição corporativa

Quadro 14 - Indicadores da perspectiva de contribuição corporativa.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Contribuição Corporativa	Definir o portfólio de projetos de TI	% de projetos do portfólio devirados do planejamento estratégico de TI
	Definir os programas mais estratégicos para a TI	% de programas finalizados com êxito e que atenderam à estratégia da organização
	Prover o gerenciamento do portfólio de projetos de TI	% de projetos do portfólio finalizados com êxito
	Prover o suporte ao gerenciamento de programas de TI	% de programas finalizados com êxito
	Prover o acompanhamento do desempenho da viabilidade dos projetos de TI	% de projetos que deram retorno de investimento
	Prover a seleção e priorização de projetos de TI considerando o planejamento estratégico de TI	% de programas finalizados com êxito e que atenderam à estratégia da organização
	Prover a centralização e monitoração global do orçamento destinados aos projetos de TI	% de projetos finalizados dentro do orçamento
	Definir os procedimentos de seleção de projetos de TI considerando o planejamento estratégico de TI	% de projetos selecionados e que efetivamente materializaram as estratégias de TI

Fonte: Elaboração da autora (2017).

II - Indicadores da perspectiva de excelência operacional

Quadro 15 - Indicadores da perspectiva de excelência operacional.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Excelência Operacional	Prover o status consolidado dos projetos do departamento de TI e sua análise crítica	Índice de satisfação em relação ao atendimento dos requisitos de análise crítica dos relatórios de status report
	Promover a avaliação de riscos de projetos e programas estratégicos de TI	% de riscos mitigados por projeto % de riscos que aconteceram nos projetos
	Prover a revisão de projetos de TI baseada nas premissas do planejamento estratégico de TI	% de projetos finalizados com êxito
	Definir políticas de garantia da clareza da natureza e escopo de cada implementação dos projetos de TI	% de alteração de escopo por projeto
	Prover políticas de monitoramento de entregas e cumprimento de marcos dos projetos de TI	% de projetos entregues nos marcos pré-definidos
	Definir os procedimentos de priorização de projetos	% de projetos priorizados e que efetivamente materializaram as estratégias de TI

Fonte: Elaboração da autora (2017).

III - Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento

Quadro 16 - Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Aprendizado e Crescimento	Apoiar o desenvolvimento das carreiras dos gerentes de projeto de TI	Quantidade de gerentes de projetos de TI
	Atuar como um centro de gestão do conhecimento dos projetos de TI, com ênfase na promoção das revisões de projeto pós implementação de novos sistemas ou modificações de sistemas existentes	Quantidade de arquivos de lições aprendidas armazenadas % de retrabalho comparado a projetos semelhantes
	Promover a capacitação em gerenciamento de projetos	Quantidade de gerentes de projetos certificados PMP
	Prover a padronização da metodologia de gerenciamento de projetos de TI com ênfase na definição de responsabilidades, WBS, orçamentação e cronogramação, marcos de projeto, pontos de controle e homologação	Quantidade de procedimentos e processos de metodologia de Gerenciamento de projetos % de utilização de metodologia por projeto

Fonte: Elaboração da autora (2017).

IV - Indicadores da perspectiva de clientes internos

Quadro 17 - Indicadores da perspectiva de clientes internos.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Clientes Internos	Gerir a satisfação e o envolvimento dos <i>stakeholders</i> de TI (áreas de negócios demandantes, CIO, gerentes de projetos de TI)	Índice de satisfação
	Gerir a satisfação dos <i>sponsors</i> dos projetos de TI	Índice de satisfação dos sponsors por projeto
	Prover políticas de homologação para com os usuários de cumprimento de fase de projeto de TI	% de projetos formalmente finalizados % de cumprimento de escopo de projeto
	Definir políticas e planos de garantia da qualidade considerando principalmente projetos de implementação de novos sistemas	Índice de satisfação de cliente por projeto % de cumprimento de escopo de projeto

Fonte: Elaboração da autora (2017).

CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa teve como objetivo propor diretrizes de um modelo de atuação estratégica de EGP de TI que possa contribuir para a Governança de TI e consequentemente possibilitar o alinhamento da TI às estratégias de negócios. O trabalho também visou preencher uma lacuna encontrada na literatura acadêmica causada por proposições genéricas de modelos de EGP's com foco estratégico, que não consideram a peculiaridade e nem a sua capacidade de atuação estratégica, mesmo atuando de maneira departamental.

Na literatura foi possível compreender que as etapas do projeto são: geração do conceito, onde já se tem uma ideia de um produto ou serviço; triagem, no qual se faz uma avaliação do produto quanto à sua viabilidade e aceitabilidade; projeto preliminar, onde faz-se a especificação dos produtos e serviços que já foram aprovados na fase de triagem; avaliação e melhoria, no qual se verifica se o produto ou serviço pode ser melhorado antes de entrar no mercado e por fim vem a fase da prototipagem final, onde faz-se um modelo do projeto, para que possa ser testado no mercado.

Foi possível constatar que é cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas. Ao contrário do que alguns pensam, este contempla as características de empresas com alinhamento nos processos. Nas empresas competitivas verifica-se que, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Para que as empresas possam iniciar, desenvolver e concluir projetos, precisam

recrutar, contratar e treinar pessoas com sólidas habilidades de gerenciamento de projetos. O mundo dos negócios está acelerando e os ciclos de vida do produto são muito mais curtos. Isso está obrigando as organizações a iniciar novos projetos a uma taxa cada vez maior. No entanto, à medida que os projetos se tornam mais complexos, as falhas dos projetos, os atrasos e os prazos perdidos estão se tornando cada vez mais comuns.

Outro desafio que as organizações enfrentam é a falta de metas de projeto claramente definidas. Este desafio requer líderes de projetos que possam fazer as perguntas certas para estabelecer e comunicar metas claras desde o início. Não ter metas claras desde o início de um projeto também pode afetar o alcance de um projeto mais tarde; os efeitos sobre o orçamento e os prazos devem ser comunicados a todos os membros da equipe. Os gerentes bem-sucedidos precisam do conhecimento e da experiência para avaliar cada pedido de mudança e decidir como e se implementá-lo. Pode ser extremamente difícil encontrar o líder certo para tratar de tomar decisões e comunicá-las bem ao time.

Ainda, é relevante compreender que as estruturas de governança, adaptadas à estratégia de negócios da organização, permitem decisões de qualidade e entrega de valor por meio da alocação de recursos, monitoramento de desempenho e gerenciamento de riscos.

A governança de TI eficaz exige a definição e articulação da estratégia corporativa. Pois, no seu núcleo, é o alinhamento da estratégia de negócios com as decisões táticas que contribuem para a realização da estratégia por meio da capacitação de serviços e criação de valor de negócios. Disciplina na interação de diretores corporativos, líderes empresariais e organização; concentra as partes interessadas na estratégia de negócios e promove decisões de qualidade que resultam em criação de

valor e TI bem geridas.

Os benefícios da governança de TI, então, incluem alinhamento de estratégia, gerenciamento de ativos, gerenciamento de portfólio de projetos, gerenciamento de riscos, monitoramento de desempenho e a capacidade de fundamentar reivindicações de entrega de valor. Por meio de uma gestão melhorada, o retorno do investimento de investimentos em TI é aumentado, os custos em toda a empresa são reduzidos e os riscos corporativos são melhor gerenciados.

A típica função de planejamento facilita o processo anual de planejamento estratégico. As empresas que estudamos, no entanto, reconhecem que a execução efetiva da estratégia requer a comunicação da estratégia corporativa; assegurando que os planos de nível empresarial sejam traduzidos nos planos das várias unidades e departamentos; executando iniciativas estratégicas para cumprir o grande projeto; e alinhar os planos de desenvolvimento de TI com objetivos estratégicos. Além disso, eles reconhecem que a estratégia da empresa deve ser testada e adaptada para se manter a par da concorrência em mudança.

Uma empresa só pode executar sua estratégia se alinha as estratégias de suas unidades de negócios, funções de suporte e parceiros externos com sua ampla estratégia empresarial. O alinhamento cria foco e coordenação entre as organizações mais complexas, facilitando a identificação e a realização de sinergias. Atualmente, poucas empresas gerenciam ativamente o processo de alinhamento; em muitos casos, as estratégias unitárias têm apenas estratégia corporativa.

Normalmente, a formulação de estratégia é responsabilidade da unidade de planejamento estratégico existente. A unidade realiza análises competitivas externas e internas, conduz o planejamento de cenários, organiza e executa uma reunião anual de estratégia e treinou a equipe executiva em opções estratégicas. Mas a estratégia de

desenvolvimento não deve ser um evento anual único. Afinal, as medidas de desempenho, como as fornecidas pelo *Balanced Scorecard*, fornecem evidências contínuas sobre a validade dos pressupostos subjacentes à estratégia de uma empresa. Essas premissas podem ser discutidas periodicamente pela equipe executiva, que pode atualizar a estratégia, se apropriado. E o desenvolvimento da estratégia não deve ser feito apenas por gerentes seniores.

A unidade de planejamento estratégico pode atuar como um filtro para novas ideias que vêm da organização. Descobrimos que as maiorias das unidades de planejamento se adaptaram bastante rapidamente ao processo contínuo de desenvolvimento de estratégias que observamos em empresas avaliadas pelo BSC. Os processos adicionais representam uma extensão natural e complementam seu trabalho tradicional. Problemas ocorrem quando um projeto de BSC é gerenciado por um grupo de planejamento externo. À medida que este adquire uma importância estratégica, podem surgir conflitos sobre o desenvolvimento da estratégia entre a unidade de planejamento e a equipe do BSC.

A comunicação efetiva aos funcionários sobre estratégia, metas e iniciativas são vitais para que os funcionários contribuam para a estratégia. A comunicação estratégica, portanto, é imprescindível. Mas, como no planejamento estratégico, a comunicação interna às vezes é a responsabilidade existente de outra unidade. Nos casos em que o grupo de comunicações corporativas tem pouco conhecimento ou foco na estratégia, assumem a responsabilidade primária pela comunicação tanto do BSC quanto da estratégia para os funcionários.

Em qualquer situação, empresa deve sempre assumir a liderança na elaboração de mensagens de estratégia entregues pelo CEO, porque um dos canais de comunicação mais efetivos é ter cada funcionário ouvir sobre estratégia diretamente do

CEO. Finalmente, como parte de suas responsabilidades de comunicação, deve cooperar com a RH para garantir que a educação sobre o BSC e seu papel esteja incluída nos programas de treinamentos dos funcionários.

Acerca do Escritório de Gerenciamento de Projeto, foi notório que o principal objetivo é obter benefícios de padronização e seguimento de processos, políticas e métodos de gerenciamento de projetos. Para que o escritório seja mais eficaz, deve incorporar a cultura e a estratégia da organização. A popularidade do escritório aumentou, já que mais empresas receberam retornos sobre o investimento.

Conclui-se que os EGP's de TI das organizações estudadas têm atuação operacional, direcionado na monitoração das variáveis dos projetos, sem ter influência de modificar os rumos dos projetos.

A característica operacional é reforçada pelas funções desempenhadas pelo EGP de TI, que, em sua maioria, são de características de nível 2 e operacional. A característica operacional destes tipos se deve pela cultura organizacional. Apesar de ter conhecimento da disciplina de gerenciamento de projetos não a insere na estrutura organizacional com um grau de autoridade significativo, conseqüentemente as organizações possuem uma característica funcional elevada, o que dificulta a atuação destes.

Além disso, a ausência de um processo formal de gerenciamento de portfólio de projetos de TI, que deve ser delegado ao EGP, inviabiliza a atuação estratégica deste.

O estudo de caso além de ter contribuído para a caracterização da atuação operacional dos EGP's de TI, também identificou subsídios para elaboração de diretrizes de um modelo com atuação estratégica, como a necessidade de estarem posicionados abaixo de uma unidade diretiva e ter o seu patrocínio e possuírem funções caracterizadas estratégicas e com foco na governança dos projetos de TI, possuírem

posições internas com visão estratégica e ferramentas de suporte à operação do EGP e pela importância de se ter um BSC para gerenciar a estratégia deste tipo e também servir de ferramenta de acompanhamento de indicadores com foco estratégico.

O resultado da pesquisa quantitativa validou 84% das diretrizes inicialmente propostas. As diretrizes não validadas constituíram-se principalmente de funções propostas que não faziam parte efetivamente do escopo de atuação de um EGP de TI e deveriam estar vinculadas a áreas responsáveis pela metodologia de desenvolvimento de *software*, e por indicadores propostos que tinham natureza essencialmente quantitativa e não agregariam valor estratégico a este tipo, ambas as diretrizes foram retiradas da proposta do modelo.

E, assim, a partir dos resultados notou-se que as hipóteses foram confirmadas e que nas empresas estudadas notou-se que os incentivadores da governança de TI são os projetos que tornam real a estratégia de negócio; em seguida, quando atuam de maneira operacional, os EGP's's de TI não contribuem com a garantia da realização das estratégias; e, para que possam atuar de maneira estratégica, é necessário que tenham o patrocínio e estejam ligados hierarquicamente a uma unidade diretiva, e por fim, confirmou-se que os EGP's's estratégicos precisam possuir atribuições estratégicas e com foco na Governança de TI.

As diretrizes do modelo propostas neste trabalho podem ser aplicadas por qualquer organização que possua um EGP de TI e que tenha um planejamento com foco estratégico, desde que com as devidas adaptações para cada caso. Saliente-se que esta pesquisa analisou somente quatro organizações e com amostras por conveniência. Desse modo, seria precipitado estender as premissas para a fundamentação do EGP proposto para todas as organizações.

Na pesquisa tomou-se o devido cuidado na definição das funções, ferramentas,

objetivos estratégicos e indicadores que fossem possíveis de serem aplicados em qualquer EGP. Contudo, podem ser necessárias algumas adaptações para o mapeamento das diretrizes em organizações que possuam peculiaridades quanto ao gerenciamento do planejamento estratégico de TI e gerenciamento de projetos. Caberá à organização quando da aplicação identificar essas adaptações.

As diretrizes do modelo proposto possuem algumas limitações, que são apresentadas a seguir.

- a) É pré-requisito para aplicação das diretrizes do modelo que as organizações candidatas possuam o processo de planejamento estratégico empresarial e o planejamento estratégico de TI;
- b) É pré-requisito para aplicação do modelo que as organizações candidatas possuam uma maturidade elevada em relação à Governança de TI;
- c) É pré-requisito para aplicação do modelo que as organizações candidatas já possuam uma maturidade elevada em relação à disciplina de gerenciamento de projetos;
- d) A implementação do modelo tem custo alto, pela necessidade de um número significativo de posições internas do EGP, aquisição de ferramenta e de sistema de gerenciamento estratégico;
- e) Número limitado de organizações com ferramentas voltadas a visões estratégicas dos projetos, sendo priorizada a visão operacional.

Em continuidade a esta pesquisa metodológica sugerem-se como trabalhos:

- a) Aplicar efetivamente as diretrizes do modelo em uma organização e coletar subsídios para ajustá-lo;
- b) Adaptar e expandir o modelo de EGP estratégico para outros tipos de unidades organizacionais, além da TI;
- c) Elaborar uma metodologia e um processo de implementação de um EGP estratégico baseados nas diretrizes propostas, a partir da evolução dos demais tipos presentes na organização;
- d) Definir critérios de avaliação dos indicadores de Medidas de Sucesso.

Como limitação da pesquisa temos o fato de que os estudos de caso foram feitos em 4 tipos de organização e como foram usadas amostras de conveniência para as pesquisas qualitativas e quantitativas não pode-se ter a assertividade de uma pesquisa probabilística. Desse modo, seria precipitado estender as premissas para a fundamentação do EGP proposto para todos os tipos de organizações.

BIBLIOGRAFIA

- Applegate, L. M., & Austin, R. D. (2003). Mcfarlan, W. *Corporate Information Strategy and Management*. 6. ed. Nova York: Mcgraw-hill.
- Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP). (2005). *Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos* (RBC). Curitiba, 2005. Recuperado em 06 de agosto, 2017, de <http://ipmabrasil.org/>.
- Barcaui, A. B. (2003). *Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes No Brasil*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Dep. de Eng. de Produção, Univ. Federal Fluminense, Niterói.
- Bateman, T. S. (1998). *Administração: construindo a vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bodart, S. M. (1996). *Planejamento estratégico para pequenas empresas de informática no Brasil*. Dissertação (mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Bridges, D. N., & Crawford, J. K. (2000). *How to Startup and Rollout a Project Office*. In: *Proceedings Of The Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. Houston.
- Casey, W., & Peck, W. (2001). *Choosing the Right PMO Setup*. *PM Network*, [S.l.: s.n], v. 15, n. 2, fev.
- Chiavenato, I. *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- Chiavenatto, I. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books.
- Cleland, D. L. (1999). *Project Management*. New York: McGraw Hill.
- Cleland, D. L., & Ireland, L. R. (2000). *Project Manager's Portabler Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Crawford, J. K., & Carneiro, M. (2005). *PMO – Project Management Office, por que implantar?*. Mundo PM, Rio de Janeiro, n. 02, Maio.
- Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office: A Guide to Improve Organizational Performance*. New York: Marcel Dekker.
- Daí, C., Kwak, Y. H. (2000). *Assessing the Value of Project Management Offices (PMO)*. In: Pmi Research Conference, 1, 2000, Washington. Recuperado em 15 de outubro, 2017, de <http://www.pmi.org>.
- Dinsmore, P. C. (1999). *Transformando Estratégias Empresariais em Resultados*

Através da Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Dinsmore, P. C., Randall, E., & Grahman, R. (2003). *Creating the project office*. San Francisco: Jossey-Bass.

Echeverría, R. (1999). *A empresa emergente: a confiança e os desafios da transformação*. Caracas: Newfield Consulting.

Figueiredo, F. C., & Figueiredo, H. C. M. (2003). *Dominando gerenciamento de projetos com o MS Project 2002*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (1999). Utilização de Indicadores de Desempenho como instrumento de Suporte à Gestão Estratégica In: *Encontro da ANPAD*, XXIII, Anais, set.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Gonsalez, F., & Rodrigues, I. (2002). *Implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos*. Monografia (MBA em Projetos). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Grembergen, W. V. (2004). *Strategies for Information Technology Governance*. Bélgica: Idea Group Publishing.

International Project Management Association (IPMA). *Projetos*. (2005). Recuperado em 12 de fevereiro, 2017, de <http://www.ipma.ch/asp/>.

ITGI - Instituto de Tecnologia e Gestão da Informação. Recuperado em 12 de fevereiro, 2017, de <http://www.itgi.org.com/>

Kaplan, R. S. (2004). *Organização Orientada para a Estratégia*. São Paulo: Campus.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação - Balanced Scorecard*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Kate, J. (2000). *Program Office: An Enterprise View*. [S.l.], [s.n.].

Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*. 1. ed. Washington: J. Ross Publishing.

Kerzner, H. (2001). *Project Management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. Ohio: John Wiley & Sons.

Kimura, H. et al. (1999). Avaliação de Desempenho Empresarial em Novos Ambientes Competitivos através do *Balanced Scorecard*. In: IV SemeAd.

Levin, G., & Rad P. F. (2002). *The Advanced Project Management Office: A*

Comprehensive Look at Function and Implementation. [S.l]: St. Lucie Press.

Lewis, J. P. (2000). *The Project Manager's Desk Reference*. 2. ed. Boston: MacGraw-Hill.

Light, M., & Berg, T. (2000). *The Project Office: Teams, Processes and Tools. Strategic Analysis Report*, Gartner Group, Agosto.

Luftman, Jerry N. (2004). *Managing the Information Technology Resource*. 1. ed. New Jersey: Prentice Hall.

Menezes, L. C. M. (2003). *Gestão de projetos*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (1979). *The structure of Organizations: a synthesis of the Research*. [S.l]: Prentice-Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Mullaly, M. *PMO success measures: a proposed model*. (2003). Recuperado em 10 de outubro, 2017, de <https://www.projectmanagement.com/articles/165076/PMO-Success-Measures--A-Proposed-Model?forcemobile=on>.

Mullaly, M. *Politics and the PMO. Projetos*. (2005). Recuperado em 10 de outubro, 2017, de <http://markmullaly.com/writingcat/politics-and-project-management/>.

Nicholas, J. M. (1990). *Managing Business and Engineering Projects: concepts and Implementation*. Nova Jersey: Prentice-Hall.

Oliveira, D. P. R. (2001). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 15 ed. São Paulo: Atlas.

Padoveze, C.L. (2007). *Controladoria Estratégica e Operacional*. Cengage Learning.

Parra Filho, D., & Santos, J. A. (2001). *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Futura.

Porter, M. E. (1998). *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Prado, D. S. (2004). *Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços S.A.

Prado, D. S., & Matos, R. (2005). *Gestão Estratégica e Gerenciamento de Projeto*. Mundo PM, Rio de Janeiro, n. 02, Maio.

Project Management Institute (PMI). 2017. Recuperado em 12 de setembro, 2017, de <http://www.pmi.org>.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK). (2013). *The Standard for Portfolio Management*. 5. ed. Pennsylvania, 2013.

Rad, P. F., & Raghavan. (2000). *As Establishing an Organizational Project Office*. In: *AACE International Transactions*.

Roesch, S M A; Becker, G V; & Mello, M I. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Steering Committee And It Governance Institute (ITGI). (2012). *COBIT Framework*.

Schultz, Glauco. (2016). *Introdução à gestão de organizações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Editora UnB.

Valeriano, D. L. (2000). *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. São Paulo: Makron Books.

Verzuh, E. (2000). *Gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Campus.

Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa sobre Governança em TI. O objetivo geral desta pesquisa é definir diretrizes para que um modelo de EGP de TI operacional possa ter uma atuação estratégica, sob orientação do professor Dr. Eduardo Braz Pereira Gomes.

Este trabalho justifica-se em três esferas: acadêmica, social e organizacional. No âmbito acadêmico busca contribuir com as pesquisas já existentes sobre a temática e acrescentar aos estudos sobre o ambiente das organizações. No tocante a importância social busca esclarecer sobre a relevância de um modelo de diretriz e EGP de TI.

Em relação, a coleta de dados a mesma será feita pela pesquisadora registrando todas as informações. Deste modo, caso concorde em participar da pesquisa, você assinará o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias, sendo que uma ficará em sua posse e a outra em posse da pesquisadora, e também será informado do processo de indenização caso se sintam ofendidos em seus direitos. Em seguida, ocorrerão as Entrevistas. Além disso, caso você se sinta desconfortável em debater sobre determinado tema você poderá omitir sua opinião. O seu benefício no primeiro momento poderá ser a possibilidade de responder, refletir e encontrar possibilidades dentro desta organização. Ademais, no segundo momento o benefício se dará pela ampliação do conhecimento sobre o objeto de estudo produzido e organizado de forma sistematizada.

A sua participação deverá ser voluntária, ou seja, você não terá nenhum ganho imediato com este estudo. Entretanto, estará contribuindo para compreender este processo. Durante a pesquisa, você poderá fazer qualquer pergunta que achar necessário (a), como também retirar-se do estudo em qualquer momento, sem sofrer nenhuma repreensão.

A pesquisa não tem caráter avaliativo de sua capacidade intelectual. Os

resultados finais da pesquisa serão publicados por meio da elaboração de dissertação de mestrado, onde não aparecerá a identificação de qualquer participante.

Goiânia, _____ de _____ de 201____.

Assinatura do Participante

Milena Rocha Leite
Pesquisadora Responsável

APÊNDICE 2 - Formulário de Entrevista Semiestruturada

Formulário de Pesquisa Científica

Propósito da Entrevista: Verificar como o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) de TI atua de maneira operacional sem contribuir para o alinhamento dos projetos de TI ao Planejamento com foco estratégico de TI e quais seriam as diretrizes sugeridas para que ele atue estrategicamente. A entrevista possui a seguinte estrutura:

- Identificação Demográfica: **Identificação do entrevistado e da organização.**
- Cultura organizacional: **identificação do ambiente de gerência de projetos.**
- Planejamento com foco estratégico Empresarial e o de TI: **identificação do ambiente de gestão estratégica da organização.**
- Gerência do Portfólio de Projetos de TI: **identificação do ambiente de gerenciamento de portfólio da TI.**
- Escritório de Gerenciamento de Projetos de TI: **identificação de sua estrutura, profissionais alocados, atuação, posicionamento hierárquico em TI e funções e papéis.**

Identificação Demográfica:

1. Nome:

2. E-mail:

3. Nome da Organização:

4. Cargo atual:

5. Tempo de experiência no cargo atual:

6. Qual o segmento da sua organização?

7. Principal ramo de atividade da organização.

8. Número total de funcionários ligados a área de tecnologia da informação.

9. Faturamento (aproximado) em 2016.

Em relação à Cultura Organizacional:

- 1) O tema Gerência de Projetos é um assunto comentado na sua organização?
- 2) Onde está o maior apoio à Gerência de Projetos na sua organização?
- 3) Quanto ao Planejamento de projetos, a sua organização...
- 4) Como a Gerência de Projetos é reconhecida na sua organização?

Em relação à Estrutura Organizacional:

- 1) Em qual Estrutura Organizacional a sua organização melhor se enquadra?
- 2) Com que frequência a Alta Administração apóia os projetos da sua organização?
- 3) A Liderança dos Projetos é feita:
- 4) Quantos Gerentes de Projetos existem na TI?

Em relação ao Planejamento com foco estratégico Empresarial e o de TI:

- 1) O Planejamento com foco estratégico é uma prática adotada pela organização?
- 2) O Planejamento com foco estratégico é uma prática adotada pela TI?
- 3) Caso seja adotada, a divulgação do Planejamento com foco estratégico é feita até qual nível da organização?
- 4) Existe alguma ferramenta formal para a implementação e acompanhamento do Planejamento com foco estratégico na organização?

- 5) Existe alguma ferramenta formal para a implementação e acompanhamento do Planejamento com foco estratégico na TI?
- 6) Quantos projetos são iniciados anualmente a partir do Planejamento com foco estratégico?
- 7) Quantos projetos de TI são iniciados anualmente a partir do Planejamento com foco estratégico?
- 8) Quantos projetos são cancelados anualmente por não estarem de acordo com os objetivos do Planejamento com foco estratégico?

Em relação à Gerência do Portfólio de Projetos de TI:

- 1) Com que frequência verifica-se o alinhamento dos projetos de TI ao Planejamento com foco estratégico da TI?
- 2) Existe um processo formal para a Gestão do Portfólio de Projetos na TI?
- 3) Quais as práticas de Gestão de Portfólio de Projetos mais utilizada na TI?
- 4) Quem é o responsável pela Gestão do Portfólio de Projetos na TI?
- 5) Existem critérios formais e claros para a seleção de Projetos a serem desenvolvidos na TI?
- 6) Quantos Projetos existem aproximadamente na TI?
- 7) Existe um Comitê formal para o controle e aceitação de mudanças (Ex. escopo, custo, cronograma) nos projetos da TI?

Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos de TI

- 1) Quantos EGP's existem na organização?
- 2) Quantos EGP's existem na TI?
- 3) Qual título melhor descreveria o responsável pelo EGP de TI?
- 4) Quantos funcionários em média compõe o EGP de TI?
- 5) Há quanto tempo aproximadamente o EGP de TI existe na Organização?
- 6) À quem o EGP de TI se reporta?
- 7) Na Estrutura Organizacional de TI, os Gerentes de Projetos são subordinados ao EGP ou a uma área funcional?
- 8) Qual o caráter predominante do EGP de TI?

- 9) Quais as funções ou papéis mais comuns do EGP de TI na organização?
- 10) Quais diretrizes (ações, definição de funções, patrocínio, etc.) você sugere para que o EGP de TI em questão tenha uma atuação mais estratégica para a sua organização?
- 11) Caso ache importante comentar algum outro aspecto do EGP de TI que você considera que não tenha sido abordado nesta entrevista, por favor, comente.

APÊNDICE 3 - Questionário para validação das diretrizes do modelo de EGP de TI proposto

Questionário de Pesquisa Científica

Objetivo do questionário: validar a proposta de um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) de Tecnologia da Informação (TI) com atuação estratégica que atua promovendo o alinhamento dos projetos de TI ao Planejamento Estratégico.

I – Questões

Para cada pergunta responda conforme a legenda a seguir assinalando apenas uma das colunas. Caso discorde do item, favor justificar no final do questionário:

1 – Concordo	2 – Discordo	1	2
A – Funções			
1. Delimitar o portfólio de projetos do setor de TI			
2. Escolher os programas mais estratégicos para a TI			
3. Fornecer o gerenciamento do portfólio de projetos de TI			
4. Fornecer o suporte ao gerenciamento de programas de TI			
5. Fornecer o acompanhamento dos indicadores de desempenho da viabilidade dos projetos de TI			
6. Prover a análise crítica e o status consolidado dos projetos do setor de TI			
7. Administrar a satisfação e o envolvimento dos <i>stakeholders</i> de TI (áreas de negócios demandantes, alta direção, gerentes de projetos de TI)			
8. Avaliar os riscos de projetos e programas estratégicos de TI			
9. Gerenciar a satisfação dos <i>sponsors</i> dos projetos de TI			
10. Promover a escolha e priorização de projetos de TI considerando o planejamento com foco estratégico de TI			
11. Prover a centralização e monitoração global do orçamento destinado aos projetos de TI			
12. Prover a revisão de projetos de TI baseada nas premissas do planejamento com foco estratégico de TI			
13. Apoiar o desenvolvimento das carreiras dos gerentes de projeto de TI			
14. Atuar como um centro de gestão do conhecimento dos projetos de TI, com ênfase na promoção das revisões de projeto pós implementação de novos sistemas ou modificações de sistemas existentes			
15. Promover os planos de transição do desenvolvimento dos projetos para operação do produto do projeto de TI			

16. Prover a otimização de utilização de recursos humanos entre os projetos por meio de realocação		
17. Promover a capacitação em gerenciamento de projetos		
18. Prover política de planejamento de testes para cada projeto de desenvolvimento, implementação e modificação		
19. Prover política de garantia de cumprimento de critérios de segurança e de controles internos de novos projetos de sistemas		
20. Prover políticas de homologação para com os usuários de cumprimento de fase de projeto de TI		
21. Definir políticas de garantia da clareza da natureza e escopo de cada implementação dos projetos de TI		
22. Definir políticas de responsabilidades e autoridades para os membros dos times dos projetos de TI		
23. Definir políticas e planos de garantia da qualidade considerando principalmente projetos de implementação de novos sistemas		
24. Descrever políticas de monitoração de entregas e cumprimento de marcos dos projetos de TI		
25. Promover o alinhamento dos projetos do setor de TI ao planejamento estratégico desse departamento		
26. Descrever os processos de escolha de projetos de TI considerando o planejamento estratégico		
27. Descrever os processos de priorização de projetos		
B – Grau de autoridade		
Deve estar vinculado diretamente ao posto gerencial máximo dentro da TI, como um CIO (<i>chief information officer</i>), gerente executivo, dentre outros e estar acima dos gerentes funcionais e/ou gerentes de projetos		
C – Cargos internos		
1. Gerente executivo do EGP		
2. Gerentes de projetos de TI (mentores)		
3. Controladores de projetos		
4. <i>Experts</i> em metodologia		
5. Suporte administrativo		
6. Coordenador de comunicação		
7. Coordenador de resolução de <i>issues</i> (risco ou problema)		
8. Coordenador de gerenciamento de riscos		
D – Ferramenta		
1. Registro: cadastrar projetos e recursos		
2. Projetos: visão abrangente de cada projeto de TI		
3. <i>Milestones</i> : controle dos marcos dos projetos		
4. <i>Issues</i> : cadastro e controle de <i>issues</i>		
5. Reporte de status: acompanhamento dos status dos projetos		

6. Gestão de tarefas		
7. Recursos: listas de recursos por projeto		
8. Lista de contatos: listas dos contatos dos projetos		
9. Gestão de documentos		
10. Gestão de comunicação		
E – Destino Estratégico		
Promover a materialização das estratégias de TI por meio dos projetos de TI, delimitados no planejamento com foco estratégico da TI		
F – Objetivos Estratégicos		
1. Obter uma razoável contribuição para os negócios por meio da manutenção da viabilidade dos projetos de TI, focando no controle do orçamento e retorno de investimento dos projetos novos e existentes de TI		
2. Prover a qualidade efetiva dos projetos de TI e a eficiência de seus processos		
3. Desenvolver oportunidades futuras, provendo treinamento e educação em gerenciamento de projetos, desenvolvendo as habilidades dos recursos humanos envolvidos nos projetos de TI, pesquisa e controle da atualidade das metodologias de gerenciamento de projetos de TI		
4. Suportar as oportunidades de negócios provenientes de projetos de TI criando uma parceria real e a aquisição de um alto nível de satisfação para os principais stakeholders dos projetos de TI		
G – Indicadores Estratégicos		
1. % de projetos do portfólio derivados do planejamento estratégico de TI		
2. % de programas finalizados com êxito e que atenderam à estratégia da organização		
3. % de projetos do portfólio finalizados com êxito		
4. % de programas finalizados com êxito		
5. % de projetos que deram retorno de investimento		
6. % de programas finalizados com êxito e que atenderam à estratégia da organização		
7. % de projetos finalizados dentro do orçamento		
8. Quantidade de procedimentos de seleção de projetos de TI elaborados		
9. Quantidade de relatórios de status report		
10. % de riscos mitigados por projeto % de riscos que aconteceram nos projetos		
11. Quantidade de reuniões de revisão		
12. % de erros por projeto de software		
13. Quantidade de falhas de segurança		
14. % de alteração de escopo por projeto		
15. % de projetos entregues nos marcos pré-definidos		

16. Quantidade de procedimentos de priorização elaborados		
17. Quantidade de gerentes de projetos de TI formados		
18. Quantidade de arquivos de lições aprendidas armazenadas % de retrabalho comparado a projetos semelhantes		
19. Quantidade de gerentes de projetos certificados PMP		
20. Quantidade de procedimentos e processos de metodologia de Gerenciamento de projetos % de utilização de metodologia por projeto		
21. Índice de satisfação dos clientes internos		
22. Índice de satisfação dos sponsors por projeto		
23. % de projetos formalmente finalizados % de cumprimento de escopo de projeto		
24. Índice de satisfação de cliente por projeto % de cumprimento de escopo de projeto		

Justificativas para os itens que obtiveram a classificação “Discordo”