

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

MARCIO OMAR PEREIRA VILELA

PERCEPÇÃO DOS COORDENADORES DE PROJETOS EM RELAÇÃO A ATUAÇÃO DO
ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Orientador: Professor Dr. Luis César Gonçalves de Araujo

Rio de Janeiro
Novembro de 2011

Vilela, Marcio Omar Pereira.

Percepção dos coordenadores de projetos em relação a atuação do escritório de projetos de tecnologia da informação : um estudo de caso em uma instituição financeira pública /Marcio Omar Pereira Vilela. – 2011.

74 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Luis César Gonçalves de Araujo.

Inclui bibliografia.

1. Administração de projetos -- Estudo de casos. 2. Tecnologia da informação-- Estudo de casos. 3. Instituições financeiras governamentais – Estudo de casos. I. Araujo, Luis Cesar G. de (Luis Cesar Gonçalves de) II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.404

PERCEPÇÃO DOS COORDENADORES DE PROJETOS EM RELAÇÃO A ATUAÇÃO DO
ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA

MARCIO OMAR PEREIRA VILELA

Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro (RJ), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Luis César Gonçalves de Araujo

Rio de Janeiro

Novembro 2011

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**PERCEPÇÃO DOS COORDENADORES DE PROJETOS EM RELAÇÃO A ATUAÇÃO DO
ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA.**

APRESENTADA POR: MARCIO OMAR PEREIRA VILELA

E
APROVADA EM:
PELA BANCA EXAMINADORA

Luis Cesar Gonçalves de Araujo
Doutor em Administração

Fátima Bayma de Oliveira
Doutora em Educação

Christopher Thomas Gaffney
Doutor em Geografia

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de tabelas:

Tabela 1 – Funções desempenhadas pelo escritório de projetos

Tabela 2 – Responsabilidades e autoridade do escritório de projetos

Tabela 3 – Valores da instituição financeira

Tabela 4 – Quadro de empregados do escritório de projetos de TI

Lista de Figuras:

Figura 1 – Escritório corporativo de projetos

Figura 2 – Escritório divisional de projetos

Figura 3 – Escritório setorial de projetos

Figura 4 – Escritório departamental de projetos

Figura 5 – Organograma da área de tecnologia da informação

Resumo

O objetivo deste trabalho foi de identificar, por meio de um estudo de caso realizado em uma instituição financeira pública, como os coordenadores de projetos da área de tecnologia percebem a atuação do escritório de projetos de tecnologia da informação. Foi realizada uma revisão da literatura existente em relação ao tema abordado na pesquisa bem como documentos internos da instituição e a realização de um estudo de caso. Os resultados mostram que na visão dos coordenadores de projetos de tecnologia o escritório de projetos de tecnologia tem um papel muito importante para a instituição e principalmente para a área de tecnologia da informação, porém sua atuação é muito limitada e anseiam que o escritório atue apoiando-os efetivamente no desenvolvimento de seus projetos.

Palavras chave: projeto, escritório de projetos, coordenador de projetos de tecnologia da informação.

Abstract

The objective of this work was to identify, through a study case done in a public financial institution, how the information technology project coordinators perceive the performance of the information technology project office. It was a review of the existing literature related to the addressed theme in the research as well as internal documents of the institution and the realization of a case study. The results show that the perspective of the technology project coordinators the information technology project office has a very important role for the institution and mainly for the information technology, although its action is very limited and they desire that the office effectively support them in developing their projects.

Keywords: project, project office, information technology project coordinator.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. O PROBLEMA	12
1.1. Objetivos	12
1.2. Delimitação do estudo	13
1.3. Relevância do estudo	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. Conceito de projeto	15
2.2. Conceitos e definições de escritório de projetos	17
2.2.1. Funções exercidas pelo escritório de projetos	19
2.2.2. Tipos de escritório de projetos	22
2.2.3. O posicionamento do escritório de projetos na estrutura organizacional	29
2.2.4. A implementação de um escritório de projetos	34
2.3. Conceito de gerente de projetos e seu papel	36
2.4. Diferenças entre o gerente de projetos e o escritório de projetos	39
3. METODOLOGIA	41
3.1. Tipo de pesquisa	41
3.2. Universo e amostra	42
3.3. Coleta de dados	42
3.4. Tratamento dos dados	44
3.5. Limitações do método	44

4. ESTUDO DE CASO	46
4.1. A instituição financeira e a estrutura organizacional da área de tecnologia	46
4.1.1. O escritório de projetos da tecnologia da informação	48
4.1.2. O coordenador de projetos da tecnologia da informação	50
4.2. Análise e proposição da pesquisa	51
4.2.1. Perfil dos entrevistados.....	52
4.2.2. Grupos de análise dos relatos	53
5. CONCLUSÃO	67
6. REFERÊNCIA	70
ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA	73

INTRODUÇÃO

Segundo Martins (2005) atualmente a alta competitividade do mercado faz com que várias empresas busquem soluções que possam contribuir para o aumento de sua eficiência em seus segmentos de atuação, dessa forma, buscam prospectar e implementar técnicas que oferecem diferenciais competitivos. Uma dessas técnicas que as empresas estão adotando é o planejamento e o controle de seus projetos, e a consequência dessa adoção é a criação de uma área na estrutura organizacional chamada de escritórios de projetos.

Para a área de tecnologia da informação da instituição financeira pública estudada, isso não é diferente.

Atuando como uma das principais unidades internas da instituição, a área de tecnologia da informação tem a missão de prover para as demais áreas de negócio da empresa, soluções de tecnologia que possibilitem a alavancagem de negócios, assegurando níveis adequados de custos, qualidade e prazo com o compromisso de otimizar sistematicamente seus processos de trabalho.

Com o compromisso de buscar continuamente melhorias em seus processos internos para prover serviços de tecnologia da informação (TI) com mais qualidade, no ano de 2006 a área de tecnologia alterou sua estrutura organizacional, pois sentiu a necessidade de criar uma entidade que apoiasse a execução de seus projetos.

Foi criada então, uma unidade denominada Escritório de Projetos de Tecnologia da Informação com o objetivo de viabilizar e garantir a execução dos projetos existentes na referida área.

Após a instituição dessa nova área de projetos houve a necessidade de se criar a função de coordenador de projetos. Este seria o responsável pela coordenação e controle dos processos necessários ao desenvolvimento de projetos estratégicos, respondendo pela qualidade e resultados, aquela pessoa que responde pelo sucesso ou insucesso de um projeto.

Essa função é instituída por apreciação do Conselho Diretor¹ da instituição cujo provimento dar-se-á em caráter provisório, por meio de exercício por prazo determinado. O profissional designado para essa função, atua enquanto vigorar o projeto, após, retorna a sua função original ou é alocado em outro.

É importante ressaltar que a função de coordenador de projetos de TI foi criada para gerenciar somente os projetos estratégicos da instituição, são aqueles com iniciativas vinculadas diretamente ao planejamento estratégico da empresa. Esses requerem uma atenção muito especial, pois envolvem altos investimentos e conquista de mercado.

Do ano de 2006 até os dias de hoje diversos projetos estratégicos foram executados e gerenciados por coordenadores de projetos de TI, para isso houve necessidade de um relacionamento entre os coordenadores e a equipe do escritório de projetos de TI. Durante todo este período o coordenador obteve conhecimento e experiência do seu relacionamento com a equipe do escritório de projetos, portanto, percebeu de forma legítima, os pontos positivos, negativos e o que poderia melhorar neste relacionamento.

¹ Conselho Diretor: órgão colegiado responsável pela gestão e representação da instituição financeira. É composto pelo presidente e por vice-presidentes indicados pelo ministro de estado da fazenda.

1 O PROBLEMA

Para Marconi e Lakatos (2010) a formulação do problema esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa.

Diante da necessidade do relacionamento entre os coordenadores e o escritório de projetos de TI, nos remetemos a seguinte pergunta: como os coordenadores de projetos de TI percebem a atuação do escritório de projetos de tecnologia da informação da instituição financeira pública?

1.1 Objetivos

Objetivo Final

Identificar como os coordenadores de projetos de TI percebem a atuação do escritório de projetos de tecnologia da informação da instituição financeira pública.

Objetivos Intermediários

Para alcançar o objetivo final acima definido, foi necessário atingir os seguintes objetivos intermediários:

- ❑ Identificar o papel, as responsabilidades e as atribuições do coordenador de projetos especiais da instituição financeira pública;
- ❑ Identificar as atribuições e a forma de atuação do escritório de projetos de TI da instituição financeira pública;

- ❑ Conhecer as percepções do coordenador de projetos de TI sobre o seu relacionamento com o escritório de projetos de TI da instituição financeira pública.

1.2 Delimitação do estudo

Vergara (2007) menciona que a delimitação do estudo é a parte do trabalho em que o pesquisador esclarece para o leitor o que fica dentro da pesquisa e o que fica fora.

Este estudo se restringiu à área de tecnologia da informação de uma instituição financeira pública e, mais especificamente, ao relacionamento do coordenador de projetos de TI com a equipe do escritório de projetos de TI, no período compreendido entre 2006 a 2011.

A pesquisa está delimitada aos projetos estratégicos da empresa e concentrou-se nos coordenadores de projetos de TI que tiveram relacionamento com a equipe do escritório de projetos de TI no desenvolvimento de seu projeto.

Não foi objeto deste estudo as demais áreas da instituição financeira pública.

1.3 Relevância do estudo

A presente pesquisa identifica pontos que poderão contribuir para fomentar possíveis ações de melhoria na atuação da equipe do escritório de projetos de TI na prestação de serviços aos coordenadores de projetos de TI.

Os resultados apresentados podem ser úteis a profissionais da área de conhecimento, a empresas que pretendem criar ou aprimorar a atuação de escritórios de projetos de tecnologia da informação. Pode ainda ser utilizado como um documento para consulta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será contextualizado o problema proposto, discorrendo acerca das informações pertinentes sobre o tema a ser abordado. Serão apresentados conceitos de projeto, funções e a forma de atuação do escritório de projetos de TI da instituição.

2.1 Conceito de projeto

Para entender o que é um escritório de projetos é fundamental saber o que vem a ser um projeto. Existem na literatura várias abordagens para o conceito de projetos, essa pesquisa apresenta diferentes conceitos e definições de diversos autores a respeito do assunto.

O autor Kerzner (2006) conceitua projetos como sendo um empreendimento com objetivo bem definido que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. Já para Vargas (2009) projeto é um empreendimento não repetitivo que tem como característica uma sequência de atividades bem claras com início, meio e fim e sua execução visa atingir um objetivo claro e bem definido.

Os autores destacam que “projeto é um empreendimento” a ser construído e, segundo a definição do dicionário Houaiss, projeto “é a descrição escrita e detalhada de tarefas a serem feitas” e empreendimento é o “ato de quem assume a tarefa e a responsabilidade de realizar um projeto”.

Quem tem esse mesmo pensamento em relação ao conceito de projetos é o autor Martins, J. (2005) que afirma que projeto significa “empreendimento” e como tal é um trabalho que visa a

criação de um produto ou a execução de um serviço específico, temporário, e não repetitivo e que envolve um certo grau de incerteza na realização.

O principal guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos, o PMBok (2004) define projeto como um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Nessa definição destaca-se que projetos possuem tempo determinado para serem construídos e finalizados, portanto não sendo atividades rotineiras, conforme destaca também Dinsmore (1999) que projetos são iniciativas não repetitivas.

A norma ISO 10006 (2000) reforça o que apresenta o autor, que projeto, além de ser único, possui uma limitação de tempo na execução de suas atividades e estas são coordenadas de forma a alcançar um objetivo, incluindo recursos e custos limitados.

Para VERZUH (2000) os projetos possuem duas características essenciais:

- todo projeto tem um começo e um fim e a data de início do projeto pode variar porque a idéia está se transformando em um projeto, já o seu fim tem que ser claro e compreendido por todos os participantes para que eles entendam o projeto como um todo.
- todo projeto gera um produto singular e esse produto pode ser tangível como um prédio ou intangível como novas diretrizes para contratação de pessoal.

Há uma convergência de idéias entre os autores citados nessa pesquisa a respeito do conceito de projetos, todos destacam que projeto é um empreendimento único e singular, composto de atividades não repetitivas, que requerem um tempo determinado, tem duração finita para ser

construído e se utiliza de recursos humanos e financeiros para atingir um objetivo pré-estabelecido.

2.2 Conceitos e definições de escritório de projetos

Nos últimos anos tem-se observado que muitas organizações vêm criando em sua estrutura organizacional uma nova área para organizar, controlar e gerenciar os seus projetos. É encontrada na literatura diversas denominações atribuídas para essa nova entidade organizacional, podendo ser chamada de escritório central de projetos, escritórios de suporte de projetos, escritório departamental de projetos, entre outros, mas a sua adoção, o seu posicionamento no organograma da empresa e a sua forma de atuação depende, essencialmente, das necessidades de cada organização em relação a como quer gerenciar os seus projetos internos.

Archibald e Prado (2004) destacam que ultimamente tem crescido o interesse por parte de alguns segmentos da indústria, principalmente o da informática, na adoção de escritórios de projetos em sua estrutura organizacional. O autor destaca que um dos principais motivadores é que o escritório de projetos simplifica, facilita e otimiza o gerenciamento de projetos a um custo muito baixo.

Para Vargas (2009) o escritório de projetos é um local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto e acrescenta que é também um centro de informações e controle que contém gráficos, diagramas, documentação e cronogramas.

Na visão dos autores, a criação de um escritório de projetos em uma organização promove o controle de forma centralizada e organizada para o desenvolvimento dos diversos projetos que a empresa possui em seu ambiente corporativo. Essa definição é destacada no principal guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos, o PMBok (2004, p. 17) que menciona “um escritório de projetos é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio”.

Já para Kerzner (2006) o escritório de projetos tem um papel fundamental no apoio aos gerentes de projetos que estão sob sua coordenação, fornecendo-lhes orientação para que eles consigam desempenhar o seu trabalho de forma eficiente e, conseqüentemente, atingir as exigências demandadas por seus clientes internos.

A importância desta atividade de apoio do escritório é destacada também por Dinsmore (2003) que ressalta o papel do escritório de projetos em fornecer aos gerentes de projetos apoio técnico e administrativo, treinamento em ferramentas e serviços para o planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos.

Portanto, os autores destacam que o escritório de projetos não atua somente no controle ou na centralização dos projetos em uma empresa, eles acrescentam que é fundamental o escritório apoiar o gerente do projeto para o desenvolvimento de suas atividades, como a elaboração do planejamento do projeto, apoiar no uso das ferramentas de gerenciamento de projetos, ajudar o gerente a identificar e gerenciar os custos envolvidos nos projetos, entre outras atividades.

O escritório de projetos pode desempenhar um papel importante na organização e principalmente prestando apoio aos responsáveis pelo resultado do projeto, além disso, alivia esses gerentes projetos em atividades administrativas fazendo com que eles passem a atuar somente no desenvolvimento do seu projeto.

2.2.1 Funções exercidas pelo escritório de projetos

A literatura apresenta que escritório de projetos pode desempenhar diversas formas de atuação nas empresas, mas existem alguns pontos relevantes que podem determinar como serão suas atividades:

- identificação da sua maturidade em gestão de projetos;
- o nível em que se encontra na hierarquia da organização;
- o reconhecimento dos executivos na importância do escritório de projetos nos resultados da empresa;
- o conhecimento dos empregados da empresa e do escritório sobre gestão de projetos;
- apoio e confiança dos gerentes de projetos no escritório.

Já para Prado (2000) o escritório de projetos pode possuir várias atribuições e destaca algumas:

1. assessoria a alta administração;
2. assessoria aos gerentes de projeto;
3. auditoria e envolvimento com outros setores da organização;
4. coordenação do comitê diretivo;
5. padronização ou regulamentação;

6. treinamento;
7. garantia da qualidade do projeto;
8. suporte na elaboração de propostas;
9. guardião das “melhores práticas” em gerenciamento de projetos;
10. emissão de relatórios;
11. criação e manutenção da “sala do escritório de projetos”;
12. gerência a vista.

O guia PMBoK (2004) destaca em suas recomendações algumas funções importantes que um escritório de projetos pode ter, entre elas:

- coordenar e compartilhar recursos sob sua administração;
- desenvolver metodologia, melhores práticas e normas de gerenciamento de projetos;
- gerenciar informações para políticas, procedimentos, modelos e outras documentações compartilhadas do projeto;
- gerenciar as configurações dos projetos;
- identificar e compartilhar os riscos dos projetos;
- definir ferramentas para o gerenciamento de projetos;
- monitorar prazos e orçamentos dos projetos.

Cleland e Ireland (2002) menciona algumas atribuições que um escritório de projetos pode desempenhar e ressalta que outras podem ser incluídas, mas alerta que atividades que não apóiam diretamente o desenvolvimento de projetos não devem ser incluídas como atividades do

escritório. Na Tabela 1 a seguir, estão relacionadas às áreas de trabalho e seus respectivos serviços:

Tabela 1 Funções desempenhadas pelo escritório de projetos.

Área de trabalho	Serviços prestados
Apoio para o planejamento do projeto	Manter a metodologia e as medidas de progresso; Armazenar as lições aprendidas e disponibilizar consultas sobre estimativas de custos e prazos.
Auditoria do projeto	Relacionar e comprovar as “ <i>milestones</i> ”; Intervir em projetos problemáticos; Registrar e controlar as ações corretivas.
Apoio para o controle do projeto	Controlar e acompanhar as mudanças nos projetos; Analisar tendências dos avanços; Apoiar a elaboração de informes sobre o andamento do projeto; Efetuar sínteses e resumos dos projetos.
Apoio para a equipe do projeto	Participar de integração da equipe; Ensinar técnicas de gerência de projetos.
Desenvolvimento de habilidades para gerência de projetos	Avaliar habilidades para projetos futuros; Avaliar o rendimento dos projetos; Apoiar a aprendizagem contínua das equipes de projetos; Administrar as mudanças na metodologia do projeto.
Manutenção do processo de gerência de projetos	Identificar as necessidades de treinamento; Manter políticas, procedimentos e práticas para a gerência de projetos; Institucionalizar a gerência de projetos.
Recursos para a gerência de projetos	Adquirir e treinar as equipes de projetos nas ferramentas; Recomendar priorização para os projetos.
Apoio executivo para projetos	Recomendar a alocação de recursos para os projetos; Revisar o rendimento dos projetos; Servir como consultoria de gerência de projetos para executivos.
Relatório dos projetos	Coletar e validar a informação de forma periódica ou contínua; Preparar e distribuir relatórios.
Riscos	Identificar, quantificar e mitigar os riscos;

	Preparar planos de contingência.
Comunicações	Elaborar e manter atualizado um plano de comunicações.
Cronograma	Elaborar, automatizar e atualizar os cronogramas.
Custos	Preparar e controlar o orçamento.
Qualidade	Garantir e controlar a qualidade dos projetos; Elaborar e manter os planos de garantia e de controle de qualidade.
Consulta interna sobre gerência de projetos	Prover experiência em gerência de projetos para todas as fases do projeto, a fim de melhorar os planos, recuperar os projetos e aconselhar sobre técnicas e sucessos.

Fonte: Cleland e Ireland, 2002, p. 63.

Para Prado (2000) o escritório de projetos pode incorporar mais atribuições e mais responsabilidades de acordo com o tempo, pode agregar mais funções, como por exemplo: engenharia de software, organização e métodos e comunicações. Essas novas especialidades podem contribuir para o escritório de projetos até mesmo atuando em atividades administrativas.

2.2.2 Tipos de escritório de projetos

Para Vargas (2009) existem basicamente três tipos de escritório de projetos de acordo com a finalidade e característica de atuação desejada pela organização:

1. Projeto Autônomo: também chamado de escritório de projetos isolado, tem como objetivo gerenciar projetos ou programas específicos e tem responsabilidade no resultado do projeto em relação ao seu sucesso ou insucesso.
2. *Project Support Office*: este tipo de escritório é instituído em algum departamento da organização, tem como função apoiar os diversos projetos que são executados na unidade,

fornecendo suporte na elaboração do planejamento dos projetos, na utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos, no controle de prazos de entregas e custos envolvidos, na qualidade dos produtos produzidos pelo projeto, entre outros. Este escritório de projetos pode também oferecer recursos técnicos, orientação na metodologia de gerenciamento de projetos e na gestão do conhecimento e pode tornar-se um centro de competências em projetos. É conhecido também como escritório de projetos departamental.

3. *Enterprise Project Support Office*: é um escritório que abrange toda a organização, gerencia projetos que estão relacionados diretamente a estratégia da empresa. Tem como função planejar a execução dos projetos estratégicos, também gerenciar os projetos corporativos e interdepartamentais existentes na empresa, atuar na gestão do conhecimento em projetos, além de ser a área que inter-relaciona com todos os envolvidos no projeto. Este tipo de escritório pode exercer também a função de priorização de projetos e participar do alinhamento estratégico da empresa, geralmente é chamado de *Enterprise Portfólio Management Office* (EPMO).

O autor menciona três tipos de escritório de projetos e essa classificação é também destacada por Dinsmore (1999) em sua tipificação dos “lares” dos projetos, nome dado pelo autor ao escritório de projetos e acrescenta:

Os projetos autônomos são aqueles projetos que não recebem apoio da organização, utilizam-se das experiências e das práticas das pessoas que atuam diretamente nos projetos, tais como, os líderes de projetos e o pessoal de apoio técnico e administrativo. A principal função desse tipo de

escritório de projetos é gerenciar e realizar o projeto em toda a sua integridade. O autor destaca que esse tipo de escritório é mais recomendado para organizações que tem pouca experiência em gerenciamento de projetos.

Já o escritório de apoio a projetos objetiva apoiar a equipe do projeto no seu desenvolvimento podendo até ceder, temporariamente, pessoas do próprio escritório para trabalhar na equipe do projeto. Esse tipo de escritório de projetos é recomendável para organizações que possuem a necessidade de controlar as documentações dos projetos, que exista uma conscientização por parte das pessoas do papel dos gerentes de projetos instituídos na empresa. Este escritório de projetos é conhecido também como escritório de gerenciamento de projetos, escritório de apoio administrativo e escritório de apoio técnico.

O autor destaca também o centro de excelência em gerenciamento de projetos que o seu grande objetivo é atuar como um disseminador das idéias de gerenciamento de projetos na organização, ser um local de excelência, buscando continuamente alcançar o “estado da arte” em projetos na empresa.

Este modelo de escritório de projetos é adequado para organizações que possuem projetos de naturezas distintas, tais como, sistemas de informação, marketing, engenharia e mudança organizacional. Pode ser chamado de centro de competência em gerenciamento de projetos, centro de desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos, centro de processos de gerenciamento de projetos, centro de liderança em gerenciamento de projetos, centro corporativo em projetos e centros de projetos empresariais.

O autor destaca também a superintendência de projetos que tem o papel de ser o “gerente” dos gerentes de projetos. É, em última instância, a unidade que responde pelos projetos na organização. Para que dê certo este tipo de escritório, um ponto fundamental é ter necessariamente uma forte representatividade na empresa, tem que ter “voz” e poder. Atua também na priorização dos projetos da empresa e deve ter uma visão global do andamento dos vários projetos sob sua responsabilidade de forma integrada.

Este tipo de escritório é adequado para organizações maduras em gerenciamento de projetos e que consegue enxergar as conseqüências negativas caso não consiga desenvolver o gerenciamento de projetos na empresa. Nomes podem variar para este tipo de escritório de projetos podem ser chamados de escritórios de programas de gerenciamento de projetos, escritório de programas, escritório de portfólio de projetos e gerência de portfólio de projetos.

Por último, o autor apresenta o principal executivo de projetos, o *Chief Project Officer*. Menciona ainda que nem todas as empresas precisam de um executivo de projetos em seu organograma e é fundamental a organização saber o momento certo em adotá-lo. Empresas orientadas para empreendimentos precisam de um executivo experiente que venha a exercer um papel de facilitador na empresa, que tenha conhecimento em projetos e de sistemas na organização. A real forma de atuação deste tipo de escritório vai depender de alguns fatores da organização, tais como: o grau de maturidade em gerenciamento de projetos, o porte e a complexidade dos projetos, o entendimento da alta gerência e a natureza da organização.

Este escritório de projetos pode ter como responsabilidade gerir o portfólio de projetos da empresa, desde a sua criação até a sua implementação final. Este processo todo pode incluir algumas atividades:

- participar nas decisões de negócio da empresa que promovam novos projetos;
- participar na elaboração do planejamento estratégico do negócio da organização;
- negociar prioridades e recursos para os projetos;
- gerir a execução dos projetos estratégicos;
- ser o gestor do sistema de gerenciamento de projetos;
- conscientizar as pessoas da empresa na importância da necessidade do gerenciamento de projetos;
- avaliar, periodicamente, a “saúde” dos projetos, inclusive descontinuando-os quando necessário;
- atuar também como facilitador e mentor das práticas de projetos e gerenciar os *stakeholders*².

Este tipo de escritório faz sentido em organizações que sejam globais, orientadas a empreendimentos, multidisciplinares e que exijam os resultados dos projetos nos prazos estabelecidos. Outros nomes podem ser atribuídos a este modelo de escritório, como por exemplo, escritório executivo de projetos ou escritório de projetos corporativos.

² *stakeholders* são todos os envolvidos em um projeto.

O autor destaca que os cinco tipos de escritório de projetos apresentados, raramente existem ao mesmo tempo nas organizações, geralmente o que existe são variações e combinações implementadas em sua estrutura organizacional.

Para Kerzner (2004) as empresas, em geral, adotam tipos de escritórios de projetos como demonstrado:

- escritório de projetos funcional: esta unidade da organização tem como função principal gerenciar os recursos envolvidos no projeto e localiza-se em uma área ou até mesmo em uma divisão da organização, como por exemplo, o departamento de sistemas de informação.
- escritório de projetos de grupo de clientes: esse tipo de escritório de projetos agrupa os projetos similares para possibilitar um melhor gerenciamento e atua fortemente na comunicação com os seus clientes. Essa forma de agrupamento pode gerar vários escritórios de projetos de projetos comuns e também grupos de clientes.
- escritório de projetos corporativos: como o próprio nome diz esse modelo de escritório de projetos atua de forma corporativa, tem a visão de toda a organização, preocupa-se com os desafios estratégicos da empresa, tem uma atuação mais institucional, portanto, não se preocupa com demandas de projetos de forma setorial.

Para VERZUH (2000) o escritório de projetos pode apresentar vários tipos e modelos, mas destaca que responsabilidades e autoridade são os dois principais fatores que dirigem um

escritório de projetos. O autor apresenta na Tabela 2 os modelos mais comuns de escritório de projetos em termos de responsabilidade, autoridade e melhor aplicação:

Tabela 2 Responsabilidades e autoridade do escritório de projetos

	Baixa	Autoridade para influenciar os formatos dos projetos do Escritório do Projeto			Alta
Responsabilidade	Centro de Excelência	Escritório de suporte de projeto	Escritório de gestão de projeto	Escritório de gerenciamento de programa	Escritório de contabilidade do projeto
Manter padrões	●	●	●	●	●
Organizar treinamento	O	O	O	O	O
Servir de mentor e prestar consultoria	O	●	●	●	●
Análise do orçamento e cronograma		●	●	●	●
Informações sobre o projeto empresarial				●	●
Tomar decisões na gestão do projeto					●
Supervisionar os gerentes do projeto			O		●
Cumprir objetivos do projeto			O	O	●
Crescimento na carreira dos gerentes de projeto	O	O	●	O	●
Fornecer gerentes de projeto para a organização			O		●
Participar no gerenciamento do cadastro do projeto	O	O	O	●	●

Legenda: ● = Responsabilidade integral / O = Responsabilidade parcial / Espaço em branco = sem responsabilidade

Fonte: Verzuh, 2000, p. 346.

Conforme apresentado pelo autor a responsabilidade de manter os padrões de gestão de projeto promovendo sua utilização na organização é comum para todos os cinco tipos de escritório de projeto apresentado e outro destaque é o escritório de gerenciamento de programa que visa

congregar vários projetos que se relacionam entre si e o escritório de contabilidade do projeto que possui uma alta autoridade para influenciar os formatos dos projetos.

2.2.3 O posicionamento do escritório de projetos na estrutura organizacional

Os diferentes tipos de escritórios de projetos apresentados por vários autores nessa pesquisa, podem ser posicionados em vários níveis hierárquicos do organograma da empresa.

Prado (2000) menciona que o escritório de projetos é adequado para qualquer estrutura organizacional e seu posicionamento no organograma da empresa vai depender de qual estrutura está sendo utilizada para gerenciamento de projetos.

O mesmo autor apresenta dois modelos de posicionamento do escritório de projetos em organizações: o escritório de projetos corporativos e o setorial.

- a) o escritório de projetos corporativos é apropriado para organizações que executam um grande numero de projetos para uma finalidade estratégica da presidência, neste modelo, o escritório de projetos está diretamente ligado a alta administração da empresa.

O responsável pelo escritório de projetos deve ser um profissional com visão empresarial compatível com os profissionais com os quais se relacionará, como por exemplo, os diretores. Este modelo é adequado para empresas que executam os projetos advindos do planejamento estratégico corporativo.

O autor destaca também que o escritório de projetos corporativo pode atuar na disseminação do conhecimento de gerenciamento de projetos ou gerenciamento por projetos em toda a organização, pode ser um centro de excelência em projetos e suas principais funções são de assessorar os outros setores da organização no uso desses conhecimentos.

- b) o escritório de projetos setorial pode se localizar em uma diretoria ou departamento de uma empresa, no qual são gerenciados muitos projetos, por exemplo, a diretoria de informática.

O autor destaca que, dependendo do porte da organização, o escritório de projetos corporativos pode atuar em todos os projetos da empresa, neste caso, o escritório de projetos deve ter uma estrutura considerável, mas também depende do tipo de serviço que oferece.

Já o escritório de projetos setorial geralmente possui menos projetos do que o corporativo e pode possuir estruturas menores na organização. Sua abrangência de atuação é menor comparado ao escritório corporativo.

Kerzner (2006) destaca que apesar dos benefícios identificados no uso de um escritório de projetos, ainda existe discordância em muitas organizações quanto a quem o departamento de projetos deve estar subordinado e como obter o máximo de sua atuação.

Mansur (2010) apresenta os níveis da estrutura organizacional de uma empresa e em qual nível do organograma um escritório de projetos pode ser instalado. O autor classifica-o em:

1. escritório corporativo de projetos

Este escritório está localizado próximo a presidência da empresa e controla e execução dos projetos vinculados a estratégia da empresa, aqueles projetos que atendem ao planejamento estratégico do negócio.

O responsável pelo escritório, o *Chief Project Officer*, deve ser uma pessoa que detem o conhecimento de como funciona a empresa, com muita experiência e que tenha uma visão estratégica dos negócios da organização.

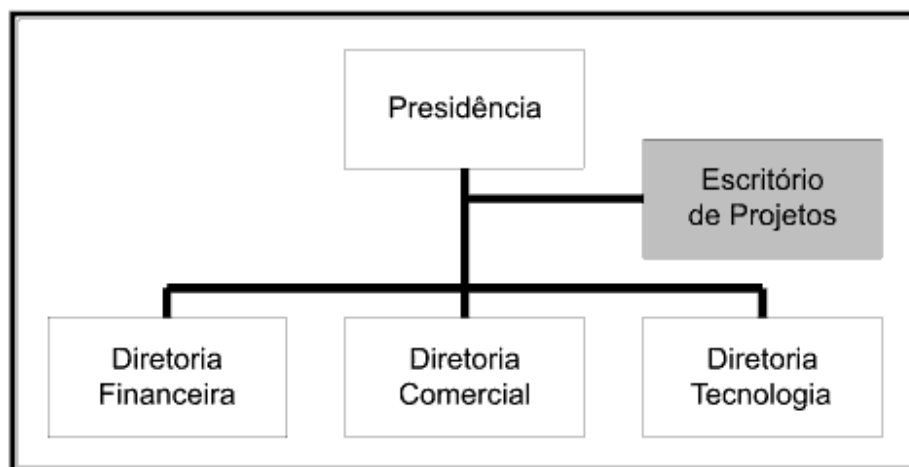


Figura 1 Escritório corporativo de projetos.

2. escritório divisional de projetos

Como o próprio nome diz, este escritório está posicionado abaixo de uma divisão da empresa, como por exemplo, a diretoria de tecnologia. De acordo com a hierarquia da organização, o responsável pelo escritório divisional de projetos responde diretamente para o seu gestor superior imediato, neste caso, ao diretor executivo da tecnologia.

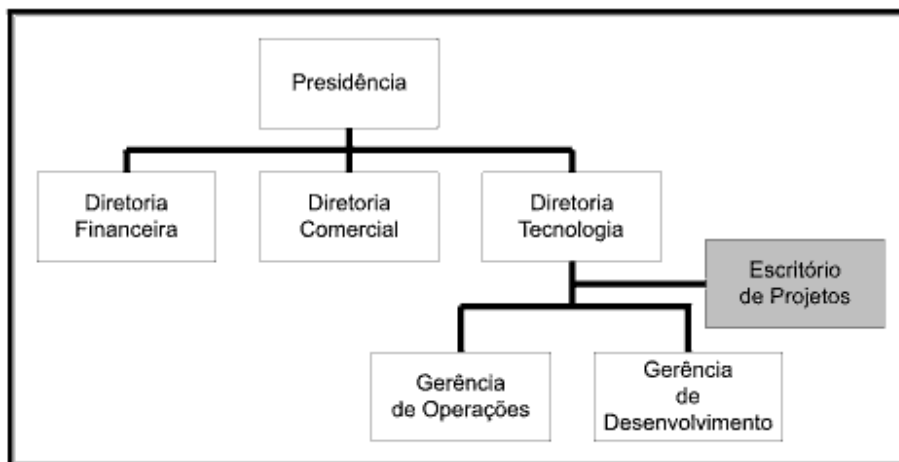


Figura 2 Escritório divisional de projetos.

3. escritório setorial de projetos

O escritório se instala dentro de um determinado setor na organização, por exemplo, o setor de operações, neste caso o responsável pelo escritório de projetos responde diretamente para o seu superior direto, o gerente de operações.

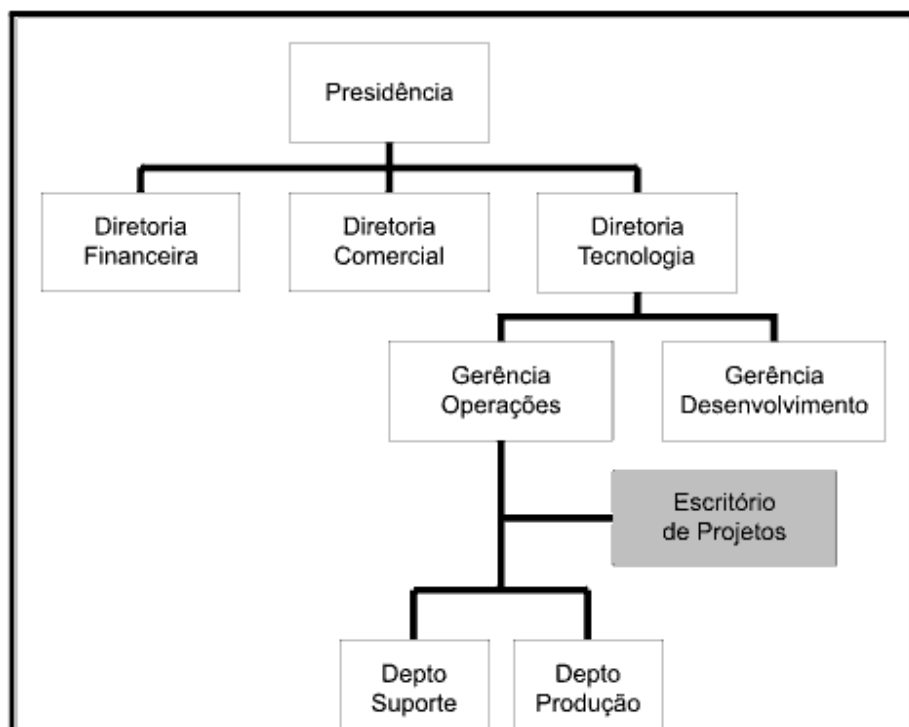


Figura 3 Escritório setorial de projetos.

4. escritório departamental de projetos

Por fim, o autor apresenta o escritório departamental de projetos. O seu âmbito de atuação é bem restrito e bem delimitado, está posicionado dentro de um determinado departamento da organização, por exemplo, o departamento de suporte de tecnologia, e neste caso, responde diretamente ao responsável pelo departamento de suporte.

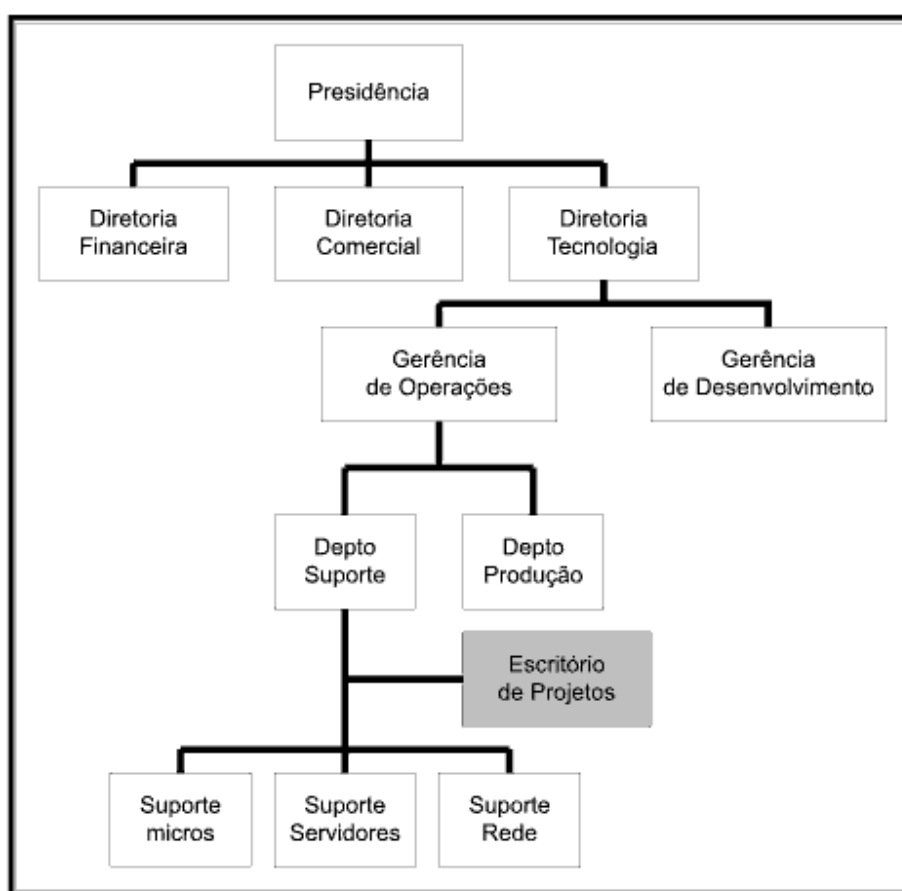


Figura 4 Escritório departamental de projetos.

O autor apresenta quatro possibilidades de posicionamento que um escritório de projetos pode ter dentro da estrutura organizacional de uma empresa. As responsabilidades, a abrangência e a forma de atuação podem ser diferentes de acordo com o modelo adotado, mas é importante

destacar que antes de adotar qualquer uma delas é fundamental identificar as necessidades da empresa e escolher o escritório de projetos mais apropriado para a organização.

2.2.4 A implementação de um escritório de projetos

Para PRADO (2000) a criação e a implementação de um escritório de projetos em uma organização pode trazer a impressão, para as pessoas, que serão instituídas uma área burocrática na empresa e exigindo relatórios periódicos e inúteis.

Geralmente essa visão é um tanto quanto distorcida, pois, não se leva em consideração os benefícios que um escritório de projetos pode trazer para a organização no sentido de ter uma entidade responsável por “olhar” para os projetos de forma integrada e acompanhada sistematicamente.

Cleland e Ireland (2002) destacam que é necessário iniciar a implementação do escritório de projetos na organização e amadurecer com a nova área, para isso, o autor chama a atenção a alguns pontos que precisam ser definidos antes da implementação, tais como:

1. definir quais os serviços que serão prestados;
2. definir as competências e os papéis para o pessoal do escritório;
3. divulgar o seu início e buscar o apoio dos gerentes de projetos e dirigentes da empresa;
4. ter muita atenção para as necessidades dos gerentes de projetos e dirigentes;
5. atender as necessidades de forma contínua dos negócios;

6. melhorar continuamente as habilidades e papéis do escritório;
7. entregar os melhores produtos para os clientes.

O autor ressalta que para se iniciar a implementação de um escritório de projetos, além da importância e necessidade do apoio dos dirigentes, essa ação deve ser feita de cima para baixo, de modo que a autoridade a inicie e mantenha em funcionamento.

Prado (2000) afirma que um escritório de projetos deve ser criado pela presidência da organização, do qual conste sua composição, modo de operar, autoridade de seu coordenador e demais atribuições. Neste momento, normalmente surgem algumas questões, como por exemplo, onde se posicionará o escritório de projetos na organização e qual será seu porte.

É destacada a importância do apoio da alta administração para se institucionalizar um escritório de projetos em uma organização, portanto, deve haver “patrocínio” dos gestores. Para facilitar a “venda” dessa idéia, pode-se apresentar um estudo de viabilidade da existência de um escritório de projeto mostrando o retorno sobre o investimento realizado em curto, médio e longo prazo.

É ressaltado ainda que possam surgir questões a respeito do posicionamento do escritório de projetos na organização, mas isso não acontece em todos os casos, pois, geralmente, a alta administração já analisa para que nível hierárquico da organização o escritório será destinado.

Em relação ao porte do escritório de projetos, segundo Prado (2000) existem alguns aspectos que devem ser analisados, tais como: quantidade de projetos tocados simultaneamente pelo escritório, a complexidade e a necessidade de apoio que cada um deles demandará e a localização

geográfica dos projetos, pois, a necessidade de realizar viagens pode implicar em aumento da equipe.

2.3 Conceito de gerente de projetos e seu papel

Para Vargas (2009) a responsabilidade do projeto é do gerente de projeto que na maioria das vezes administra escopos muito complexos, as pessoas envolvidas no empreendimento e os recursos financeiros investidos. E ainda, tem a responsabilidade de controlar todas as fases do projeto, tais como, o planejamento, a execução e a finalização.

Já o PMBoK (2004) destaca que o gerente de projetos é a pessoa responsável pelo gerenciamento de todo o projeto. Este gerente deve estar atento ao que se chama de “restrição tripla”, ou seja, controlar em todo o desenvolvimento do projeto, o seu escopo, o tempo e custo.

Segger, Russo e Sbragia (2010) mencionam que geralmente o resultado final do projeto, seja seu sucesso ou insucesso, é atribuído à equipe do projeto, mas eles afirmam que a responsabilidade principal é sempre do gerente de projeto. É o que afirma também Shenhar e Dvir (2010) que a responsabilidade total do sucesso do projeto descansa nos ombros do gerente do projeto aquele profissional que o gerencia dia após dia.

Observa-se que os autores são unânimes em relação à responsabilidade do projeto. Para eles o sucesso ou o insucesso do resultado dos projetos é exclusivamente do gerente de projetos ou daqueles que receberam a atribuição de exercer o papel de coordenador de projetos.

Em relação ao papel do gerente de projetos Verzuh (2000) menciona “assim como um regente de orquestra sinfônica a dirige para fazer mágica com a música, o gerente de projeto precisa, obrigatoriamente, fazer com que os grupos díspares de um projeto se movam em harmonia”. O autor destaca que o gerente de projetos deve saber direcionar todos os envolvidos no projeto para um mesmo rumo, para um mesmo destino de forma sincronizada.

Para Cleland e Ireland (2002) o gerente de projeto desempenha diversos papéis no decorrer do projeto, mas destaca alguns importantes:

- saber direcionar os recursos destinados ao projeto;
- ser um negociador para obter recursos para apoiar o projeto;
- organizar e coordenar a equipe do projeto e ser o ponto focal para a gerência do projeto;
- ser líder para controlar o planejamento e a execução dos recursos destinados para dar suporte ao projeto;
- orientar e aconselhar os membros da equipe do projeto desempenhando muitas vezes o papel de mentor;
- motivar constantemente a equipe e extrair de seus membros o melhor desempenho para o sucesso projeto;
- Finalmente, um gerente de projeto deve ser um diplomata que cria e mantém parcerias com os *stakeholders* do projeto para obter apoio aos objetivos.

O que chama a atenção na relação de papéis importantes para o gerente de projetos conforme apresentado pelo autor são as habilidades interpessoais as quais foram mais destacadas do que as habilidades técnicas, tais como: motivação, negociação e liderança.

Kerzner (2002) acrescenta que se espera do gerente de projetos que sejam capazes de tomar decisões empresariais, não mais apenas aquelas relacionadas aos aspectos técnicos do projeto. Os objetivos empresariais se tornaram talvez mais importantes do que os objetivos técnicos e o gerente de projetos deve ter novo conjunto de habilidades que inclui o conhecimento do setor em que se opera, o gerenciamento de riscos e a capacidade de integração.

Shenhar e Dvir (2010) esclarece que gerenciar riscos significa sistematicamente planejar, identificar, analisar, responder e monitorar os riscos do projeto, pode envolver processos, ferramentas e técnicas que ajudam os gerentes de projeto a aumentar a probabilidade e as consequências dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e as consequências dos eventos negativos. Destaca que gerenciar riscos envolve processos de identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa, planejamento de resposta, monitoramento e controle dos riscos.

O guia de conhecimentos do PMBoK (2004) destaca que o gerente de projetos deve possuir habilidades interpessoais, tais como:

- ser um comunicador eficaz;
- ter a capacidade de fazer as coisas acontecerem;
- ser um líder, orientado e motivando constantemente a equipe;
- ter visão estratégica;
- ser negociador, um administrador de conflitos e tomador de decisões.

2.4 Diferenças entre o gerente de projetos e o escritório de projetos

O PMBoK (2004) apresenta que as diferenças entre os gerentes de projetos e um escritório de projetos podem incluir:

- gerentes de projetos e escritório de projetos buscam objetivos diferentes e, por isso, são orientados por requisitos diferentes. Todos esses esforços, no entanto, estão alinhados com as necessidades estratégicas da organização;
- o gerente de projetos é responsável pelo fornecimento de objetivos específicos do projeto dentro das restrições, enquanto o escritório de projetos é uma estrutura organizacional com obrigações específicas que podem incluir uma perspectiva empresarial;
- o gerente de projetos concentra-se nos objetivos especificados do projeto, enquanto o escritório de projetos gerencia as principais mudanças do escopo do programa e pode enxergá-las como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios;
- o gerente de projetos controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto, enquanto o escritório de projetos otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos;
- o gerente de projetos gerencia o escopo, o cronograma, o custo e a qualidade dos produtos dos pacotes de trabalho, enquanto o escritório de projetos gerencia o risco global, a oportunidade global e as interdependências entre os projetos;
- o gerente de projetos informa sobre o progresso do projeto e outras informações específicas do projeto, enquanto o escritório de projetos fornece relatórios consolidados e visão empresarial de projetos sob sua supervisão.

O autor expõe que os gerentes de projetos e o escritório de projetos são atores diferentes e cada um possui suas responsabilidades, mas atuam de maneira integrada trazendo benefícios para a empresa.

Outro ponto que merece destaque no processo de implantação de um escritório de projetos em uma organização é o fato de ser visto pelos gerentes de projetos como uma área que irá auditá-los na execução de suas atividades de gerenciamento de projetos e não como uma entidade de apoio. Dessa forma, tornam-se receosos na sua implantação e ainda acham que sua importância na organização diminuirá nas tomadas de decisões (PRADO, 2000).

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão abordados os aspectos metodológicos da pesquisa abrangendo o tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados, tratamento dos dados e as limitações do método.

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Vergara (2007) existem diversas tipologias de pesquisa que podem ser utilizadas para a realização de um trabalho científico, nesta pesquisa, foi adotada a proposta da autora na qual qualifica o tipo de pesquisa em relação a dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

- a) Quanto aos fins: descritiva, pois pretende constatar de que forma os coordenadores de projetos de TI percebem a atuação do escritório de projetos de tecnologia da informação em uma instituição financeira pública.
- b) Quanto aos meios: a pesquisa será bibliográfica, documental e de estudo de caso. Bibliográfica porque foi realizada uma ampla consulta em materiais publicados em livros, revistas especializadas, *sites* especializados da internet, intranet, jornais e simpósios. Essa abordagem permite criar um arcabouço teórico de idéias na visão de vários autores relacionados com o tema da pesquisa.

Documental, pois utilizou documentos internos da instituição financeira pública pesquisada, tais como: manuais, procedimentos, resoluções e normativos do objeto de estudo. Foi autorizado o acesso a esses documentos os quais não estão disponíveis para acesso ao público em geral.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é o meio de investigação que nos permite, de forma inigualável, compreender os fenômenos. A presente pesquisa adotou o estudo de caso como meio de investigar o fenômeno identificado no ambiente de uma instituição financeira pública, mais especificamente, na área de tecnologia da informação denominada escritório de projetos de TI.

3.2 Universo e amostra

O universo é composto por quinze coordenadores de projetos de TI concursados de uma instituição financeira pública.

Para Vergara (2007) existem dois tipos de amostra: probabilística e não probabilística. Na realização desta pesquisa foi utilizada a amostra não probabilística destacam-se aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

Inicialmente foram selecionados oito coordenadores pelo critério de acessibilidade para serem entrevistados e, por motivo de agenda e férias foram descartados dois. Dos oito inicialmente selecionados seis foram efetivamente entrevistados.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi obtida por meio de acesso aos documentos internos da instituição financeira pública pesquisada.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a entrevista é uma conversação entre o entrevistador e o entrevistado que ocorre de maneira metódica e verbalizada e proporciona ao entrevistador a informação necessária.

Outra fonte de coleta de dados foi a realização de entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores de projetos de TI.

Para Rosa e Arnoldi (2006, p. 30),

as questões das entrevistas semi-estruturadas devem ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados o questionamento é mais profundo e, também, mais subjetivo levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes, de confiabilidade.

Foi realizado um roteiro de entrevista dividido em três tópicos os quais relacionavam-se com os objetivos da pesquisa.

Elaborou-se uma lista com os nomes dos coordenadores de projetos de TI selecionados, os quais foram contactados por telefone e explicado o motivo da pesquisa convidando-os a participarem garantindo o sigilo de sua identidade e das informações prestadas. Informando ainda que as entrevistas seriam gravadas e que receberiam uma cópia do áudio e da transcrição de seu conteúdo.

Os convidados que aceitaram participar da pesquisa agendaram data e horário os quais foram registrados em um formulário de controle sendo posteriormente enviada por correio eletrônico uma mensagem de confirmação do compromisso firmado.

Para a realização das entrevistas foi reservada uma sala com redução acústica, um aparelho telefônico com viva-voz e de posse de um gravador de áudio fez uma simulação no ambiente para garantir a qualidade do trabalho.

3.4 Tratamento dos dados

O fenômeno compreendido é difícil de concluir a partir de inúmeras percepções dos entrevistados, dada a multiplicidade de impressões acerca da questão.

Os dados colhidos levam a uma aproximação da real significância de como os coordenadores de projetos de TI percebem a atuação do escritório de projetos de tecnologia da informação na instituição financeira pesquisada.

De acordo com Vergara (2006), existe subjetividade do pesquisador na interpretação e na investigação dos dados. Concluída a coleta dos dados, transcreve-se o conteúdo das entrevistas, realiza-se a leitura crítica dos relatos identificando os grupos de análise para classificar partes mais relevantes das entrevistas e fazer comentários caracterizando, assim o processo de análise interparticipante.

Posteriormente o pesquisador elabora proposições relativas a pesquisa para compreender o fenômeno estudado.

3.5 Limitações do método

Segundo Vergara (2007, p.61) destaca que “todo método tem possibilidades e limitações”, assim, são apresentadas algumas limitações do método utilizado nessa pesquisa:

- o método não permite generalização, pois trata-se de um estudo de caso investigado na área de tecnologia da informação de uma instituição financeira pública;
- alguma falha na habilidade do entrevistador pode influenciar as respostas dos entrevistados;
- a influência do pesquisador no tratamento dos dados coletados no momento da análise, corre o risco de alterá-los, distorcendo a realidade do entrevistado;
- omissão de informações por parte dos entrevistados no momento da entrevista buscando se preservar;
- outras variedades que não foram identificadas.

Nesta seção apresentou questões relativas à metodologia adotada, bem como, o tipo de pesquisa, quanto aos fins e aos meios, o universo e amostra, à coleta dos dados, o tratamento dos dados e às limitações do método.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A instituição financeira e a estrutura organizacional da área de tecnologia

Ao longo de sua história, a instituição financeira pública estudada cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Atualmente atende correntistas, trabalhadores e beneficiários de programas sociais.

Com o passar do tempo, consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno. Sua atuação é pautada por valores nas quais são destacadas na tabela a seguir:

Tabela 3 Valores da instituição financeira

Valor
1. Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental
2. Valorização do ser humano
3. Respeito à diversidade
4. Transparência e ética
5. Reconhecimento e valorização das pessoas;
6. Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos

Fonte: Instituição Financeira

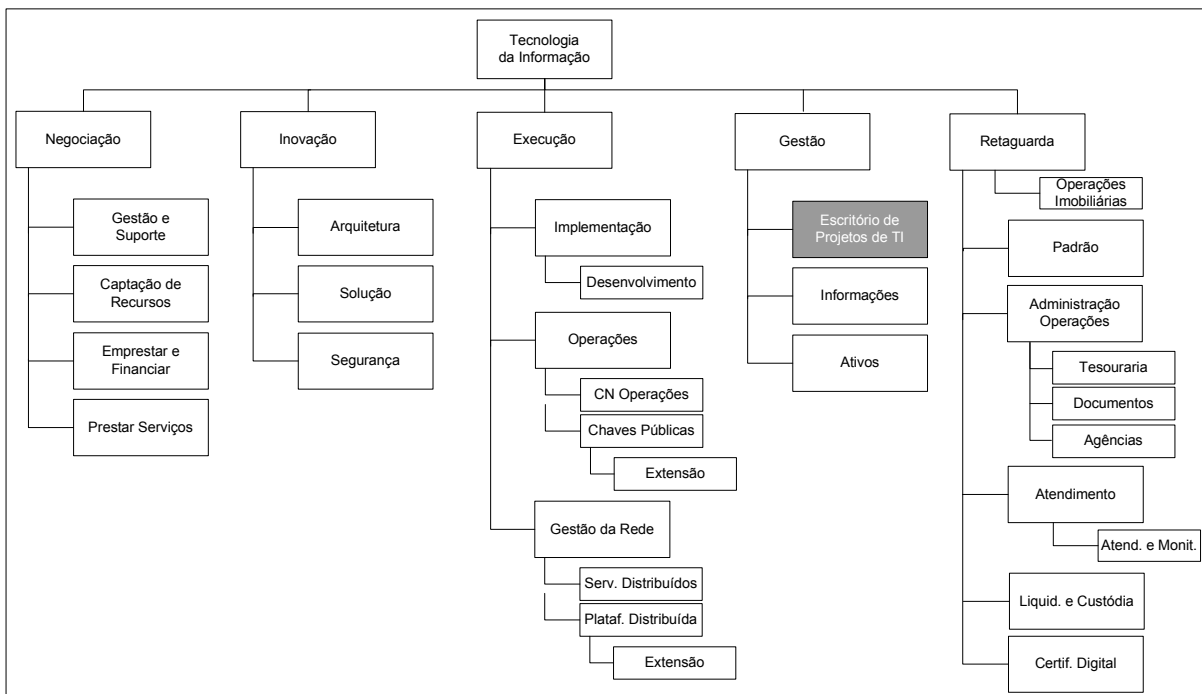
A área de tecnologia da informação é uma das unidades da instituição financeira. Atende as necessidades estratégicas das unidades de negócios da empresa, por meio da entrega de serviços tecnológicos que permitem automatizar processos de negócios na forma de implementação de soluções em todos os locais em que a empresa tenha presença.

Trata-se de uma unidade que atende diversas demandas solicitadas pelas áreas de negócios da empresa. Fornece diversos serviços, tais como:

- Relacionamento com os clientes internos: recebem demandas das áreas de negócio da empresa para construir sistemas de informação;
- Inovação em TI: prospectam soluções de mercado para serem aplicadas na empresa;
- Segurança da informação: elabora e implementa políticas de segurança da informação na empresa;
- Operações: mantém o ambiente tecnológico em pleno funcionamento;
- Governança: define instrumentos de governança que serão adotados e implementados;
- Desenvolvimento de sistemas: desenvolvem sistemas de informação;

Para atender a todas as demandas advindas das diversas áreas de negócios da empresa a área de tecnologia da informação dispõe de quatro superintendências nacionais, de dezoito gerências nacionais, de cinco centralizadoras nacionais além de várias unidades de representação, conforme apresentada no organograma na Figura 5. Todas essas áreas estão localizadas estrategicamente em todo o Brasil.

Figura 5 Organograma da área de tecnologia da informação.



Fonte: Instituição financeira.

4.1.1 O escritório de projetos da tecnologia da informação

Criado no ano de 2006, com a missão de viabilizar e garantir a execução dos projetos existentes na área de tecnologia da informação da instituição financeira pública com as seguintes atribuições:

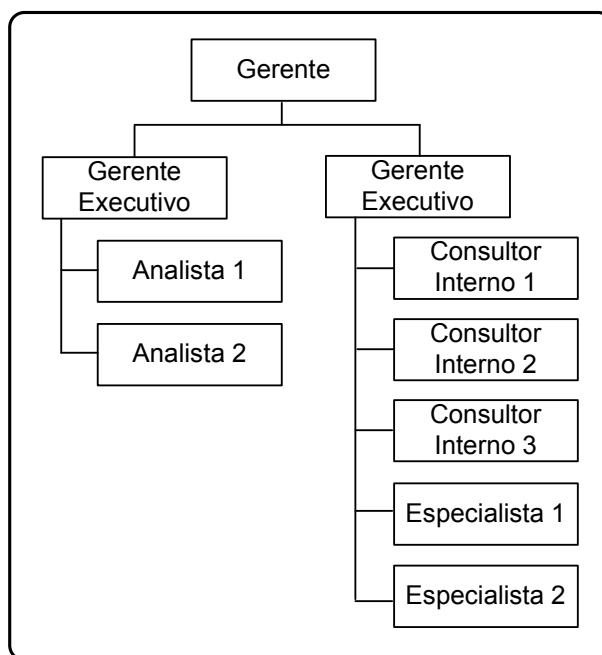
- estabelecer critérios para priorização e catalogação de projetos de TI;
- criar e manter o *portfólio* de projetos;
- controlar projetos de TI;
- integrar as áreas para viabilizar os projetos da TI;
- assessorar metodologicamente as equipes dos projetos de TI;

Diversos são os projetos controlados pelo escritório de projetos de TI, possuem uma classificação de acordo com a sua importância: projetos estratégicos, corporativos e específicos. Para a realização deste trabalho foi selecionado o projeto do tipo estratégico que são aquelas ações estruturantes que estão diretamente relacionadas ao planejamento estratégico da instituição financeira, são empreendimentos de altíssimos investimentos e que visam alavancar ganhos e conquista de mercado.

Do ano de 2006 até os dias de hoje diversos projetos estratégicos foram executados e gerenciados por coordenadores de projetos de TI, para isso houve necessidade de um relacionamento entre os coordenadores e a equipe do escritório de projetos de TI.

Para desenvolver suas atribuições, o escritório de projetos de TI possui uma estrutura composta por funções conforme apresentada na Figura 6.

Figura 6 Estrutura organizacional do escritório de projetos de TI.



Fonte: Instituição financeira.

Atualmente, a equipe do escritório de projetos de TI possui dez empregados efetivos com jornada diária de seis horas, conforme apresenta na Tabela 2.

Tabela 4 Quadro de empregados do escritório de projetos de TI.

Quantidade	Perfil	Jornada diária
01	Gerente	8h
01	Gerente Executivo	8h
01	Gerente Executivo	8h
02	Especialista	6h
02	Consultor Interno	8h
01	Consultor Interno	6h
01	Analista Pleno	8h
01	Analista Junior	8h

Fonte: Instituição financeira.

4.1.2 O coordenador de projetos da tecnologia da informação

A função de coordenador de projetos da área de tecnologia da informação é um cargo de confiança responsável por atuar exclusivamente nos projetos chamados estratégicos da instituição financeira estudada. Tem como responsabilidade coordenar e controlar dos processos necessários ao desenvolvimento de projetos estratégicos da empresa e responsável principal pelos resultados dos projetos.

Para exercer as suas atividades este coordenador de projetos se relaciona constantemente com as diversas áreas internas da tecnologia da informação. Suas principais atribuições são:

- coordenar e avaliar o resultado dos processos necessários à implantação do projeto sob sua responsabilidade;
- interagir com fornecedores internos com o objetivo de viabilizar recursos necessários ao desenvolvimento do projeto;
- gerenciar o planejamento e o orçamento dos projetos sob sua responsabilidade;
- distribuir e negociar metas, incentivando a mobilização da equipe para o atingimento dos resultados;
- acompanhar indicadores de desempenho, avaliando a performance dos processos inerentes ao projeto;
- acompanhar as ações geradas interna e externamente, que produzam reflexo no desenvolvimento do projeto;
- analisar cenários na busca de inovações que possam alavancar resultados do projeto;
- acompanhar os processos de comunicação interna e externa relativos ao projeto.

4.2 Análise e proposição da pesquisa

Após realizada uma leitura crítica dos relatos dos sujeitos da pesquisa, são apresentadas nessa seção as análises e resultados das percepções e entendimentos dos entrevistados em relação ao escritório de projetos de tecnologia da informação da instituição financeira pública pesquisada.

Foi realizada uma análise profunda e exaustiva do conteúdo das entrevistas permitindo ao pesquisador elaborar grupos de análise para auxiliar na resposta do problema da pesquisa. A elaboração desses grupos seguiu o padrão estabelecido no roteiro da entrevista.

A fim de preservar a identidade dos sujeitos participantes dessa pesquisa, os coordenadores de projetos entrevistados foram identificados como e1, e2, e3, e4, e5 e e6 correspondendo a sequência das entrevistas realizadas pelo pesquisador.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados seis empregados da instituição financeira pública, todos do sexo masculino, com mais de dez anos de tempo de empresa e com idades entre 45 e 60 anos.

Quanto à escolaridade dos empregados entrevistados, todos possuem nível superior com pós-graduação.

Quanto à carreira funcional, todos os entrevistados já ocuparam cargos gerenciais na empresa e já atuaram como gerentes de projetos em mais de cinco projetos cada.

No geral todos os entrevistados que participaram dessa pesquisa detêm um grande conhecimento organizacional da empresa e ainda uma vasta experiência, principalmente prática em gestão de projetos de tecnologia da informação.

4.2.2 Grupos de análise dos relatos

O coordenador de projetos de tecnologia da informação

Foi solicitado aos entrevistados que falassem sobre seu papel e suas atividades como coordenador de projetos de TI. Inicialmente, ressaltam, obviamente, que sua função está ligada à área de tecnologia da informação:

e5: “O coordenador é responsável pelo acompanhamento das atividades de TI definidas para o projeto”.

e1: “Na realidade o coordenador de projetos se volta para a tecnologia e pede auxílio a todas as áreas de tecnologia. Eu sou o cliente da tecnologia e peço ajuda a todas as áreas da tecnologia”.

e4: “Eu sou o representante da TI no projeto”.

e6: “Eu sou o braço da tecnologia nos projetos estratégicos”.

e3: “Todos os trabalhos, todas as atividades necessárias para a condução dos objetivos do projeto relativo a TI, é sob minha responsabilidade”.

É consenso entre os entrevistados que o coordenador é o principal responsável pelo projeto, portanto confirma o que mencionam Vargas (2009), o guia PMBoK (2004) e Segger, Russo e Sbragia (2010), que a responsabilidade do projeto é do gerente do projeto, função essa equivalente a de coordenador de projetos dentro da instituição financeira pública pesquisada.

É percebido também que ele funciona como uma ponte entre o gestor que solicita o projeto e a área da tecnologia da informação.

e2: “Você faz uma intermediação entre o gestor que está alocado para aquele projeto e implementa isso na área de TI”.

e6: “Coordeno junto com o gestor as ações, alinhamento estratégico para que o trabalho seja realizado sem problemas”.

e3: “A gente recebe esta demanda, discute esta demanda com o demandante e depois nós vamos junto às nossas áreas operacionais (...) acabamos juntando o demandante junto com a nossa equipe operacional”.

Para ilustrar sua função, um dos coordenadores faz uma analogia com a atividade de um maestro:

e1: “Como coordenador você acaba sendo um maestro, como coordenador de projetos você orchestra as atividades”.

Os coordenadores também são responsáveis por distribuir as tarefas para as unidades internas da área de TI definindo atividades e cronograma.

e4: “Eu vou sentar com os coordenadores, os supervisores de TI (...) e nós vamos fazer planejamento de atividades de instalação de produtos e instalação de *hardwares*”.

e6: “Conferir, verificar o planejamento, planejar aquilo que na verdade precisa ser reajustado, conferir o andamento dos cronogramas, das atividades, facilitar toda a realização de atividades pelas unidades de TI”.

e3: “Vamos até as áreas operacionais trabalhar a criação, traçar uma estratégia de montagem, de criação desse ambiente, da forma de disponibilização, de operacionalização (...) a gente passa a fazer as cobranças através do planejamento, a gente vê os riscos, as possibilidades que a gente tem de atender ou não uma demanda”.

Outras funções inerentes ao cargo ocupado, também são citadas pelos coordenadores:

e6: “Além disso, a gente tem outras atividades, os relatórios de investigação de risco, os relatórios de profissionais, as comunicações internas e voto, quando é o caso e alguma decisão”.

e1: “Tudo relacionado a infra-estrutura, ao desenvolvimento, aos processos internos aqui da matriz, dar os encaminhamentos necessários, tudo é relacionado ao coordenador de projetos”.

Para dar conta de tantas atribuições, na percepção dos coordenadores de projetos de TI, o relacionamento e a articulação são habilidades fundamentais para o exercício da função, ou seja,

ele acaba sendo um grande negociador entre os envolvidos no projeto. Além disso, a capacidade de planejamento e organização também são características necessárias ao bom desempenho do coordenador.

e6: “A primeira é a capacidade de relacionamento; a segunda a capacidade de organização, tem que ser uma pessoa organizada; a terceira característica é a necessidade de se manter com a documentação do projeto organizada pra consulta, pra auditoria e para as atividades necessárias e a quarta é a capacidade de planejamento e conhecimento de projeto, as melhores práticas de projeto, é fundamental”.

e3: “(...) tem que lastrear para que as coisas aconteçam internamente, tem que negociar recurso, tem que negociar prioridade, tem que negociar estratégia, tem que negociar forma de atendimento”.

e1: “você tem que ter livre acesso dentro da tecnologia, às vezes é muito complicado”

e5: “Deve saber se relacionar com as áreas da matriz que são necessárias para o projeto”.

e3: “Tem que ter jogo de cintura, ser flexível e saber negociar porque ele vai lidar com todo tipo de pessoas”.

e4: “Eu faço a articulação entre as áreas de TI para viabilizar essa estrutura que vai culminar na infra-estrutura para abrigar o processamento (...)”.

É lembrada por um entrevistado a importância do coordenador agir proativamente e ser um bom comunicador.

e4: “Tem que ser uma pessoa muito proativa, é a primeira característica, e ele tem que entender que ele precisa realmente comunicar mais (...) pra poder gerenciar um projeto, dar seguimento às ações que são necessárias, se ele não tiver esse perfil fica difícil pra ele”.

O conhecimento técnico das diversas áreas da tecnologia é descrito pelos participantes da pesquisa como um fator que contribui ao bom desempenho da função, pois esse conhecimento

além de facilitar o planejamento do projeto, contribui para a agilidade e credibilidade do processo:

e4: “nós vamos discutir arquitetura com a área de arquitetura, nós vamos discutir com a área de contratos de TI para viabilizar recursos de hardware, recursos de softwares, vamos discutir com a área de soluções para tratar sobre soluções de TI (...) e finalmente vão culminar lá dentro, em processamento de dados, na área de operações”.

e5: “O coordenador deve ter como competência o conhecimento da TI, de forma sistêmica, para poder aplicar no projeto as melhores técnicas e práticas existentes”.

e6: “é necessário uma certa competência técnica sobre aquilo que ele está gerindo, não pra executar mas pra coordenar e para planejar, sem competência técnica, ele vai ficar muito dependente daquilo que for colocado pra ele (...) se nós tivéssemos uma assessoria técnica, tudo bem (...), agora, como nós não temos isso, é importante a capacitação técnica dentro da área que você está atuando”

e2: “O primeiro contato é realmente o desenvolvimento e eu demorei algum tempo para poder compreender a fase do desenvolvimento, então, no mínimo, aí eu dou a mão à palmatória, tem que se conhecer a área que está absorvendo esse projeto ou está desenvolvendo, que é o desenvolvimento para você não ser ludibriado, enganado, ou ser postergado a ação deles, porque falam que não tem jeito, que não pode, que tem que ter tal documento, e você, até descobrir que aquilo é verdade ou não, é complicado. Você tem que ter um conhecimento mínimo”.

Os relatos dos entrevistados reforçam que o responsável pelos projetos deve ter um certo nível de conhecimento das áreas internas de TI da empresa, este conhecimento contribui para que o coordenador de projetos não caia em “armadilhas” para que ele creia em algo que não será possível de ser realizado.

Como em toda profissão, os coordenadores se deparam com desafios na sua rotina de trabalho e foi recorrente nos relatos o exaustivo trabalho de convencimento da importância e da prioridade do projeto para os representantes das unidades da tecnologia da informação da instituição financeira. Além disso, solicitar frequentemente pedidos de exceções aos normativos vigentes na empresa, chamado por eles de “excepcionalização”:

e1: “O desafio é você se colocar e colocar o projeto como algo prioritário para a empresa, porque a empresa tem muitas prioridades e você passa a ser mais um, o desafio é você colocar para a empresa que você não é mais um, você é o projeto, e você precisa de apoio naquele momento considerando a situação da empresa, a empresa colocou que aquele é um projeto estratégico então você tem que se colocar como tal”.

e2: “Se eu estou no cargo, foi investido para aquilo ali, preciso ter apoio e não oposição baseada numa norma técnica (...) isso ‘mata’ qualquer um. Aí você vai pede exceção, consegue, porque o nível é outro, porque a matriz entende qual a importância, aí o pessoal fica meio que ‘emburrado’ e diz assim: que empresa é essa que tem um normativo que precisa ser cumprido e não é cumprido porque o cara consegue fazer a exceção?”.

e6: “O maior desafio é a dificuldade no relacionamento, muito mais aqui (...) talvez, do que em outras empresas. Pelo fato de ser empresa pública você tem uma série de prioridades, concorrência, ainda que seja um projeto estratégico”.

e4: “Você tem desafios aí, da própria priorização de um excesso de atividades da parte de TI”.

e3: “(...) tem muitos normativos, muitas regras para serem cumpridas, e se a gente for seguir, exatamente, todas as regras que constam nos normativos, a gente não implanta nunca, nada, (...) por isso é que o projeto estratégico acaba trabalhando muito com exceções e, em muitos casos até alterações de normativos, porque tem muitas coisas que não se previa e aí quando você tem um projeto desses, que necessita de uma agilidade maior e um foco maior, muitas vezes existe alteração de normativos que é o que aconteceu no nosso projeto”.

Percebe-se nos relatos dos entrevistados a escassez de recursos humanos para atuar no projeto.

e1: “O desafio é você poder trabalhar com poucos recursos, você enquanto coordenador de projetos você na realidade está sozinho, você não tem equipe, os recursos são escassos”

e6: “(...) as demandas estão vinculadas à capacidade de atendimento e a capacidade de atendimento está vinculada a quantidade de pessoal para exercer as ações, então, nós temos uma dependência direta com a capacidade produtiva das unidades no sentido de pessoal e nós não temos, não podemos ter interferência nenhuma, ou seja, não temos alçada nenhuma sobre este tipo de ação porque são das unidades demandadas, a estrutura foi essa, aprovada”.

e4: “Tem o desafio de pouco recurso pessoal, você tem o desafio da limitação de ativos pra você ter desempenho no ambiente de desenvolvimento”

Tendo em vista o projeto que coordenam e o tempo hábil para finalizá-lo, o prazo também foi considerado pelos entrevistados como sendo um desafio em sua rotina:

e3: “o desafio específico com relação ao projeto é a gente conseguir fazer a implantação (...) nos prazos definidos pelo conselho diretor (...), porque é um projeto muito grande e que 26 meses não são nada, no mercado mesmo se trabalha de 22 a 30 meses (...) na verdade nós estamos fazendo uma implantação de um sistema e depois uma migração, nós estamos com dois projetos grandes dentro de um único projeto”

e2: “Os desafios enfrentados são relacionados aos prazos que são extremamente curtos, mas não tem como ser diferente”.

Proposições

Para os coordenadores de projetos de tecnologia da informação da instituição financeira pública pesquisada, o coordenador:

- é o representante da área de tecnologia da informação no projeto e o principal responsável pelo projeto;
- atua como uma ponte entre o gestor que solicita o projeto e as unidades internas da tecnologia da informação;
- atua na articulação do projeto sendo o responsável por distribuir e coordenar as tarefas dentro de um cronograma estabelecido, é fundamental ter organização, saber negociar e um certo conhecimento técnico das unidades da tecnologia da informação;
- lida no decorrer do projeto com o excesso de normativos da instituição, fica constantemente disputando prioridades de suas atividades nas unidades da tecnologia da informação além de trabalhar com recursos humanos escassos.

Atuação do escritório de projetos da tecnologia da informação

Ao serem questionados sobre a atuação do escritório de projetos alguns coordenadores não são entusiastas em sua avaliação, porém, essa opinião não é compartilhada por todos os coordenadores:

e5: “A atuação do escritório se resume ao acompanhamento das atividades do projeto na página desenvolvida por eles”.

e1: “Em relação aos projetos estratégicos, muito fraco”.

e6: “Eu acho que no caso do escritório de projetos de TI, é o executor das atribuições que lhe foram confiadas, com um desempenho muito bom”.

Percebe-se nos relatos que o escritório é visto como uma entidade que agrega, reúne e compila informações atualizadas do andamento dos projetos, possibilitando consulta dos executivos da TI:

e5: “A única coisa que eles atuavam bastante é o fato de eles agregarem as informações, então, por meio de um portal criado por eles nós acessávamos e colocávamos as informações atualizadas em relação a como que o projeto estava”.

e2: “Definindo um *slide* que eles atualizavam semanalmente e você dizia em que fase que estava, os problemas, as próximas etapas e, você tinha que estar atualizando isso tempestivamente para quem pudesse ver, para ter uma visão gerencial, mais visual, os principais pontos de atenção, sejam alertas ou sejam entregas”.

e1: “O fato da gente agregar as informações do projeto em um único local, isso foi de grande valia. As informações relacionadas aos projetos, especificamente em relação a TI, tudo era colocado nesse portal. Então havia uma organização das informações em um único local. As informações eram passadas para o escritório, que organizava essas informações e depois repassava para os executivos da TI, assim os executivos tinham todas as informações relacionadas aos projetos no âmbito da tecnologia sobre todas as ações relacionadas de cada projeto específicos”.

Essa função de compilar as informações, porém, acaba sendo mais uma fonte de burocracias, algumas vezes gerando mais trabalho para o coordenador do que o ajudando efetivamente:

e1: “A gente via como mais uma área que estava nos demandando ou nos solicitando informações”

e2: “Na realidade era mais um trabalho que você tinha, porque o projeto já tinha uma metodologia e uma série de formulários, vários e vários, modelo de ata de reunião, modelo de risco etc. Se eu fosse elencar tudo eu viveria fazendo relatório”.

Um dos entrevistados reclama da falta de espaço para informações detalhadas que pode ajudar na compreensão dos relatórios de acompanhamento:

e2: “O detalhamento das coisas que justificassem, tipo relatório de riscos, atrasos, dificuldades encontradas, você não tinha como se formalizar isso para o escritório de projetos, porque formalmente não existia, tinha que falar para um gerente executivo ou para o gerente nacional ou até para o analista que fosse definido para acompanhar o seu projeto. Você falava o que estava acontecendo, mas isso não eram eles que cobravam era mais assim para dizer por que houve atraso, ora, aconteceu isso, isso, isso... se você escrevesse demais o pessoal cortava as coisas lá, porque tinha que caber em um slide ou dois, resultado, o que você quis dizer para ficar inteligível, ou seja, de uma forma em que a pessoa entendesse, acabava piorando, que você não conseguia justificar aquilo que estava acontecendo, o que aconteceu”.

O treinamento em gestão de projetos realizado pelo escritório é visto como uma contribuição relevante:

e2: “Eles deram um treinamento em gestão de projetos com uma pessoa que tinha bastante experiência para mim essa foi uma das maiores contribuições. Tocar projetos é uma coisa muito difícil, tem que ter muito convencimento, tem que ter equipe, tem que ter comunicação, tem que ter uma série de coisas (...) Gestão de projetos não é uma coisa fácil”

Outra função do escritório de projetos também percebida como útil pelos coordenadores, é a sua atuação em momentos de crise entre as áreas.

e2: “O apoio em processos de litígio, precisava mesmo ter uma pessoa para intervir, por que tem hora que as áreas não se entendem, por que uma área não quer ouvir o que você tinha que dizer e você as vezes era interpretado como alguém que não queria ouvir, por que tem uma designação do conselho diretor, então, ficava assim, você está querendo uma coisa, eu vou fazer por que você está pedindo, mas eu não concordo com isso e não tenho recursos e, as vezes entrava

num litígio que não dava, então o escritório de projetos de TI atuava em relação a isso”

e2: “Tinha uma hora que nem a gente conseguia, a gente era obrigado a acionar o escritório de projetos para equalizar o problema. Quando chegava nesse ponto a o escritório contemporizava e a postura era resolver, ele não estava ali para puxar para nenhum lado mas, ele chegava e falava vamos fazer assim senão não sai, vamos fazer uma apresentação ou vamos fazer uma reunião específica sobre isso, pra gente tentar sair dessa situação de crise que aconteciam. Depois que isso era resolvido, até que a coisa andava, de acordo com os recursos que disponibilizavam”.

e3: “O escritório de projetos até atua quando entra em crise, alguma coisa que entra em crise por estar vinculada a eles (...)”.

A falta de apoio da alta administração, também chamada de patrocínio, é fundamental para o bom desempenho do papel do escritório de projetos e que poderia dar maior agilidade ao andamento do projeto:

e5: “Primeira coisa o escritório de projetos de TI precisa do apoio da alta administração. Se a alta administração não apoiar uma estrutura de projetos da empresa, ela não vai conseguir sozinha “sair do outro lado”. Se a alta administração não patrocinar fortemente o escritório de projetos, você não vai conseguir fazer com que se tenha uma gestão efetiva sobre projetos dentro da empresa”.

e6: “É como eu havia falado com você, tem que ser dado uma autoridade maior na gestão do projeto e na gestão do *portfólio*, ou seja, ação para rejeitar determinados projetos, para realocar prioridade dos projetos para um atendimento e uma gestão melhor da gama de projetos da empresa”.

e1: “Para isso a gente precisa do apoio da alta administração, sem esse apoio e sem essa visão, dificilmente a gente consegue emplacar uma estrutura forte projetizada e que dê resultados efetivos. A estrutura mal colocada todos questionam uma estrutura de projetos porque passam a ter uma estrutura localizada com pessoas ganhando com uma função alta e trabalhando e, todo mundo pensando, as pessoas pensado porque ele está ganhando e ele faz a mesma coisa que eu, mas as pessoas não entendem que você está sozinho, tentando fazer o projeto andar e que precisa do apoio de todo mundo, você passa a ser cliente da tecnologia e não tem os apoios necessários e acaba conseguindo tudo na base da amizade, “cpf”, da articulação, tudo com muita dificuldade e conseguia as coisas com muita articulação”

e4: “tem que ser dado pela instituição uma alçada e uma condição de autoridade pra decisão, muito maior do que na verdade ele tem”

Proposições

- o escritório de projetos de TI é o responsável por agregar e organizar as informações atualizadas do andamento dos projetos em um único local, possibilitando consulta pelos executivos da TI;
- o escritório de projetos de TI é o responsável por oferecer treinamento aos coordenadores e atuar em situações de litígio.

A percepção do coordenador de projetos sobre o relacionamento com o escritório de projetos de tecnologia da informação.

Alguns coordenadores se ressentem da atuação do escritório, pois acreditam que poderiam contribuir mais para o andamento do projeto, seja no apoio de alguma necessidade pontual ou no acompanhamento como um todo:

e2: “O escritório de projetos de TI não tinha metodologia, na realidade se resumia em acompanhar o andamento do projeto”.

e1: “Se eu precisasse de alguma coisa, de algum apoio, qualquer ação necessária, por exemplo, preciso de máquina para o projeto, não é o escritório de projetos que eu vou procurar. Infelizmente, neste ponto ela não nos ajudava”.

e5: “Não havia uma atuação efetiva de fazer reuniões pontuais, reuniões semanais ou mensais para conduzir as ações dos projetos sendo com atividades do próprio projeto e nós não víamos essa atuação do escritório de projetos”.

Relatam também a falta de um acompanhamento mais próximo das etapas do projeto, com cobrança de prazos, referindo-se como uma ação que poderia ser feita pelo escritório de projetos:

e2: “Quem fazia os relatórios era o coordenador do projeto esses relatórios não eram cobrados pelo escritório de projetos de TI, e na realidade ele estava acompanhando de longe, através de uma visão bastante simplista em um formulário criado lá mesmo dizendo o que é que está acontecendo naquela semana, atualização para poder gerencialmente alguém ver aquela folha, aquele

slide e assim dizer que realmente está ou não está andando, se está atrasado ou em dia e com pontos de atenção, com bolinhas vermelhas, amarelas. Eles não cobravam, se baseavam que o projeto estava andando (...).”

e5: “O escritório deveria acompanhar a execução dos projetos estratégicos, verificando se a metodologia está sendo seguida e se o planejamento está de acordo com o necessário para o atingimento dos objetivos”.

e1: “Primeiro ponto é acompanhamento sistemático, isso significa, olhar as ações, olhar os relatórios por meio de reuniões, enfim, por meio de qualquer método de contato, você avaliar como está o projeto e identificar em algumas vezes algum ponto de gargalo e auxiliar o coordenador do projeto na recondução ou no encaminhamento dentro da tecnologia daquela solução. Acho que eles poderiam atuar fortemente”.

e3: “O acompanhamento não é só verificar os grandes marcos que tem entregas aí de 6 meses, daqui um ano, é assim, é pontualmente, ajudar a trabalhar assim, olha, nós temos caminhos críticos aqui, isso eles podem nos ajudar, vamos fazer o caminho crítico aqui? Vamos gerar o caminho crítico, olha, isso aqui é um ponto importante, vamos marcar como um ponto pra gente verificar isso se está feito ou não está feito, pra não atrasar porque senão, eu já estou no caminho crítico e se eu atrasar um mês, significa que eu estou atrasado um mês no meu projeto (...), então, olha tem que tomar uma decisão, quem vai fazer, é X ou é Y?”.

Fica claro no decorrer das entrevistas, que os coordenadores anseiam por um apoio maior por parte do escritório:

e3: “Seria inclusive eles promoverem contatos junto com as pessoas responsáveis dentro da tecnologia. Então não é o coordenador de projetos ir atrás dos gerentes para resolver o problema, apesar de ter essa liberdade, você ter o apoio, seja logístico, seja de idéias, seja de qualquer forma, o apoio do escritório seria de grande valia”.

e1: “Um segundo ponto em que o escritório de projetos poderia atuar como uma grande orquestradora das ações de projetos da empresa. Desde ações de instrução de como se conduzir projetos, projetos de melhoria, ser o grande orquestrador, realmente, dos projetos. Qual é a linha em que os coordenadores devem atuar, como é a forma de atuação dos coordenadores de projetos, o que ele deve fazer, o que ele não deve fazer, o que não está no seu âmbito de atuação como coordenador de projetos (...)”.

Sua atuação em litígio é mencionada por um coordenador, exemplificando uma situação em que foi necessário acionar o escritório:

e2: “Eu só usava ele em casos extremos, ou seja, a idéia era não precisar deles, mas, quando entrava num processo de litígio, muito mais em relação à TI, TI com

TI mesmo (...) aí, nesse caso eu acionava o escritório de projetos de TI para interceder”.

e6: “Recentemente nós escalamos para o escritório a situação de um atraso, devido a questão desses artefatos da fábrica o que provocou uma reunião de comitê de TI com a participação de todos os envolvidos pra notificar e fazer um debate para as soluções que deveriam ser adotadas”.

É destacada a importância do escritório para o bom andamento do projeto:

e1: “É fundamental para o meu trabalho, e fundamental para a empresa. Se a empresa quer ter uma estrutura projetizada, é preciso de um escritório central de projetos na TI, inclusive”.

e5: “Enfatizo novamente que o escritório é importante para os projetos estratégicos. Muitas vezes a forma como o são gerenciados e também as pessoas que gerenciam acabam por "matar" boas idéias”.

Um coordenador sugere que o escritório trabalhe na divulgação, na sensibilização das áreas sobre a importância de um projeto, de forma que reduza o esforço dos coordenadores em convencer as partes envolvidas sobre a relevância do projeto em andamento:

e2: “Tipo assim uma catequização das áreas, para saber o que é um projeto especial, estratégico, a importância dele, que ele deveria ter todo o apoio necessário porque aquilo gerava renda para a empresa e aí muitos se apegam à formalização da coisa ou um normativo como eu já tive que pedir diversas excepcionações porque ultrapassava então, tinha alguns pontos nervágicos que a gente poderia estar elencando, que eram comum para todos e alguém chegar e normatizar, ou seja, não precisava eu ter que ir lá me desgastar com determinada área se houvesse um padrão que falasse, oh, ‘tem que atuar dessa maneira aqui’, isso não era feito”.

e1: “Você ter toda uma estrutura para projeto, quando for determinado em colocar um projeto estratégico você ter uma estrutura mínima necessária para poder atuar e que isso dentro da empresa seja disseminado de tal forma que quando o projeto chegar ou quando o representante do projeto chegar, que todos entendam a importância desse projeto para a empresa”.

Na opinião de um coordenador, o escritório poderia contribuir para o planejamento de alocação de recursos humanos e *benchmark*:

e6: “Ele ia contribuir no mapeamento de capacitação de pessoal, como pré requisito já para planejamento do projeto, um item planejamento de capacitação

de pessoal, de treinamento das atividades, uma outra parte também é uma avaliação de *benchmark* que ele podia entrar mais fundo nisso aí pra cada projeto, antes de iniciar, antes de fazer qualquer coisa ele entrar com um estudo de *benchmark* para poder subsidiar as ações do planejamento do projeto que vai iniciar, é o que eu vejo”.

Quando questionados diretamente os coordenadores descreveram positivamente seu relacionamento com o escritório de projetos, porém, houve algumas ressalvas em seus relatos:

e4: “Relacionamento muito bom, não tenho o que falar mais, tive um relacionamento muito bom e sempre fui atendido dentro daquilo que eu solicitei”.

e2: “No geral era excelente. Eles pediam pra gente e nós atendíamos, era desgastante você estar repetindo, às vezes, a mesma coisa toda semana, desgastante também pelo fato deles cortarem as nossas informações que deixavam tão enxutas que na outra semana eles nem entendiam o que tinham cortado o que significava aquilo, aí a gente de novo, ficar repetindo. Então eles tinham uma meta que era ficar posicionando os gerentes (...) sobre o andamento mas eles faziam uma coisa tão enxuta, tão enxuta, que não sei se o pessoal conseguia ter a visão realmente de como estavam andando as coisas.

e6: “Sempre atendeu as expectativas, evidentemente nem sempre. O atendimento foi satisfatório no sentido da ação que eu era dependente deles em termos de escritório, o escritório sempre agiu e atendeu aquilo que nós solicitamos”.

e5: “Sempre tivemos um contato muito bom com o escritório de projetos de TI, mas eles nunca atuaram conosco nas discussões com os demais gerentes (...). Somente faziam o acompanhamento, à distância, das etapas do projeto”

Os coordenadores anseiam que o escritório atue na cobrança do andamento dos projetos:

e3: “Mas ter alguém que tomasse conta realmente e ficasse oh, e aí? Esse troço andou, não andou, porque que não andou, o que está pegando, isso a gente vive hoje aqui, eu posso te falar, já vivi no passado (...) às vezes o troço atrasa, se você não ficar em cima você fica ouvindo justificativas de prorrogação de prazo, porque iria acontecer isso, aquilo, aquilo outro (...)”.

e5: “O escritório deveria acompanhar a execução dos projetos estratégicos, verificando se a metodologia está sendo seguida e se o planejamento está de acordo com o necessário para o atingimento dos objetivos”.

e4: “Eles deveriam atuar, ou facilitar a nossa atuação nas discussões com os demais gerentes, por exemplo”

e2: “Estar acompanhando junto com a gente quais são os problemas que estão acontecendo e, se possível, interceder perante as demais áreas, não só deixar sobre ônus de uma pessoa do projeto, estar cobrando de outras áreas, porque que não está andando, parece que é assim, o responsável é o coordenador de projetos e ele tem que falar com a área A,B,C,D e todo mundo tem que se entender e isso

é fácil de acontecer porque ele tem poder já que ele tem uma designação do conselho diretor”.

E que seja mais objetivo:

e2: “Outra coisa é, não peça coisas demais, faça o modelo simples, nada de excesso de formulários, tem que ser rápido, tem que ser ágil, formulários disso, formulários daquilo, cheio de coisas de controle, (...) logicamente num escritório de projetos tem também, né, diminuir e colocar os formulários mensais, o que seja, mas que sejam factíveis, fáceis de fazer, fáceis de entender, mas também que não desapareçam com informações que são importantes, porque não podem aparecer porque o relatório de acompanhamento semanal fica uma coisa monstruosa. Aí é um contra senso que eu vou explicar alguma coisa para alguém ler e entender errado porque está faltando informação”.

Proposição:

- os coordenadores de projetos reconhecem a importância do escritório, desejam mais apoio por parte deles, gostariam que acompanhassem mais de perto as etapas do projeto e que trabalhassem na sensibilização da importância do projeto dentro da instituição financeira.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou identificar por meio da realização de um estudo de caso em uma instituição financeira pública como os coordenadores de projetos de TI percebem a atuação do escritório de projetos de tecnologia da informação.

Para isso o pesquisador apresentou logo na introdução do trabalho um breve histórico de como se deu o relacionamento entre os coordenadores de projetos e a equipe do escritório de projetos que culminou na pergunta-problema dessa pesquisa.

Posteriormente foram apresentadas visões e opiniões de diversos autores constantes na literatura a respeito do tema abordado, a metodologia adotada na pesquisa, uma contextualização da instituição financeira e do seu escritório de projetos de TI e, finalmente, a análise dos relatos coletados nas entrevistas realizadas.

A pesquisa mostrou que o coordenador de projetos de tecnologia da informação é a pessoa que responde pelo resultado do projeto seja ele satisfatório ou não e para executar suas atividades ele depende muito do apoio de pessoas que estão lotadas nas várias unidades internas da tecnologia da instituição, e todo esse procedimento é feito de forma coordenada, planejada e com cronogramas bem definidos.

Este coordenador está constantemente articulando e negociando prioridades e recursos humanos para seus projetos além de ter que divulgar e conscientizar as pessoas da importância do projeto para a instituição, mas isso na visão deles é muito desgastante, pois já deveria ser de

conhecimento comum que um projeto estratégico, portanto, é importante para a instituição e ele não tem que ficar dizendo isso a todo o momento.

É relevante mencionar que os normativos internos da instituição financeira dificultam muito o trabalho dos coordenadores de projetos que constantemente se deparam com regras pré-estabelecidas que atrasam o andamento das atividades de seus projetos. Assim, os coordenadores a todo momento precisam solicitar constantemente “excepcionações”, ou seja, autorizações aos responsáveis pelas normas para que possam dar continuidade ao seu trabalho.

Ficou evidente nos relatos que os coordenadores percebem a atuação do escritório de projetos de tecnologia da informação como uma área que fornece três tipos de serviços:

- agrega e organiza informações atualizadas do andamento dos projetos em um portal para ser consultado pelos executivos da TI;
- oferece treinamento em gestão de projetos para os coordenadores de projetos;
- atua somente em situações de crise nos momentos em que se esgotaram todas as possibilidades de negociação por parte dos coordenadores de projetos com os demais representantes das unidades internas da tecnologia da informação.

Os coordenadores destacam que o relacionamento com a equipe do escritório é muito boa mas ressaltam que ele poderia ajudá-lo muito mais, eles esperam contribuições mais efetivas do escritório como, por exemplo, acompanhar mais de perto a execução dos projetos fazendo reuniões constantes, identificando seus caminhos críticos: cobrar prazos, facilitar as discussões do projeto com os gerentes das unidades internas da TI não apenas em momentos de litígio, realizar

estudo de *benchmark* para subsidiar ações do planejamento do projeto, deixar claro para os coordenadores de projetos o que eles devem e não devem fazer, divulgar e sensibilizar para as áreas internas da TI a importância do projeto e finalmente apoiá-los na identificação e alteração de normativos comuns nos projetos.

Conclui-se que a percepção dos coordenadores de projetos de TI em relação a atuação do escritório de projetos da tecnologia da informação da instituição financeira pesquisada se resume na prestação dos serviços de informar o andamento dos projetos aos executivos da TI por meio de um portal, treinamento em gestão de projetos e finalmente a sua atuação em situações de extrema indefinição por parte dos gerentes das unidades da TI em relação as atividades do projeto, mas apesar de acharem que o escritório de projetos é importante para a instituição, eles almejam muito mais serviços do que somente o oferecido atualmente.

REFERÊNCIAS

ABE, César Kendi; CARVALHO, Marly Monteiro; Fatores críticos para a implementação do Escritório de Projetos: um estudo de caso. *Revista GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, ano 1, nº 3, p. 61-74. São Paulo: Unesp, 2006. Disponível em <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewArticle/89>>. Acesso em: 02 maio 2009.

ARCHIBALD, Russell D.; PRADO, Darci Santos. *Gerenciamento de Projetos para Executivos*. v6, Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2007.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em <<http://www.novaintranet.caixa/a-caixa/>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002

COHEN, Dennis; GRAHAM, Robert. *Gestão de projetos: MBA executivo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DINSMORE, Paul C. *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. NBR ISO 10006: *Gestão da Qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos*. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/6820417/NBR-ISO-10006-Gestao-da-Qualidade-Diretrizes-para-Qualidade-no-Gerenciamento-de-Projetos>>. Acesso em: 17 jun 2011.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. – 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Andréia P. *et al.* *Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso*. São Paulo: Universidade de São Paulo, v.15, nº 3, Sept./Dec. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132005000300010&script=sci_arttext&tlng=>>. Acesso em: 17 jan. 2008.

MARTINS, José Carlos Cordeiro. *Gerenciando projetos de desenvolvimento de software com PMI, RUP e UML*. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PRADO, Darci. *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*. Belo Horizonte: EDG, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 3ª ed. Newtown Square, Pennsylvania, 2004.

RODRIGUES, Ivete; SBRAGIA, Roberto; GONSALEZ, Fabio. Oficina de Gerencia de Projectos: Teoría y práctica. Revista Espacios, v. 1, 2002. Trabalho apresentado no “XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica”. Disponível em <<http://www.fia.com.br/ConhecaFIA/programas/pgt/gestaoProjetos/publicacoes/Documents/ESPACIOS2002-Ofic%20Ges%20Projetos.mht>>. Acesso em: 19 jun. 2011.

ROSA, Maria V. de Figueiredo P. do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida G. Colombo. *A Entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

SEGGER, Rosária de Fátima; RUSSO, Macri; SBRAGIA, Roberto. The enterprising manager and project performance. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, vol 1, nº 1, p. 28-40, 2010. Disponível em <

<http://www.fia.com.br/ConhecaFIA/programas/pgt/gestaoProjetos/publicacoes/Documents/JPPP M2010-%20Entrepr%20PM%20and%20Peformance.pdf> >. Acesso em: 19 jun. 2011.

SHENHAR, Aaron; DVIR Dov. *Reinventando Gerenciamento de Projetos. A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-sucedidos*. Harvard Business School Press. São Paulo: M. Books, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERZUH, Eric. *MBA Compacto, gestão de projetos*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/46546362/Estudo-de-Caso-to-e-Metodos-Robert-k-Yin>>. Acesso em: 25 jun. 2011.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro para a entrevista consiste em uma sequência de perguntas realizadas aos coordenadores de projetos de TI da instituição financeira pesquisada:

1. Papel e atividades do coordenador de projetos de TI na instituição financeira:

- 1.1. Como é o seu trabalho como coordenador de projetos de TI?
- 1.2. Você identifica algum desafio para o cumprimento dessas responsabilidades?
 - 1.2.1. Tem algum outro desafio que você destacaria?

2. Atuação do escritório de projetos de TI da instituição financeira:

- 2.1. Como você percebe a atuação do escritório de projeto de TI?
- 2.2. Na sua percepção, quais são as contribuições do escritório de projetos de TI?
- 2.3. No seu entendimento, alguma função que o escritório de projetos de TI faz e você acredita que não deveria fazer?
- 2.4. O que o escritório de projetos de TI não faz que você acredita que deveria fazer?

3. Relacionamento do coordenador de projetos de TI com o escritório de projetos de TI da instituição financeira:

- 3.1. Que contribuições você tem percebido do escritório de projetos de TI para o seu trabalho?
- 3.2. Como você descreveria o seu relacionamento como coordenador de projetos de TI com o escritório de projetos de TI?
- 3.3. O escritório de projetos de TI tem atendido as suas expectativas de coordenador de projetos de TI?
- 3.4. Você está satisfeito com a atuação do escritório de projetos de TI?
- 3.5. De que maneira a atuação do escritório de projetos de TI seria ainda melhor?
- 3.6. Como você vê nos próximos anos a atuação do escritório de projetos de TI da instituição financeira?

4. Finalizar a entrevista

- 4.1. Para finalizar, tem algo mais que você gostaria de acrescentar?