



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

VINÍCIUS SILVA ROSA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DOS PROJETOS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PÚBLICA.**

Brasília – DF

2011

VINÍCIUS SILVA ROSA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DOS PROJETOS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PÚBLICA.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Msc. André Luis Arantes

Brasília – DF

2011

Rosa, Vinícius Silva.

Alinhamento Estratégico dos Projetos de Tecnologia da Informação em uma Instituição Financeira Pública / Vinícius Silva Rosa – Brasília, 2011.

65 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. André Luis Arantes, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gerenciamento de Projetos. 3. Instituição Financeira Pública.

AGRADECIMENTOS

Inicio os agradecimentos por quem tem me acompanhado desde os primeiros momentos, meus pais e avós, e que junto aos irmãos são os principais “culpados” por quem hoje me tornei, com muito orgulho.

Orgulho me lembra de imediato meu saudoso padrinho, minha madrinha e avós h.c. Edmundo e Maria Luiza, os quais apesar da distância me motivam a alcançar conquistas pela simples alegria de saber que os orgulho.

Todos esses acreditaram em mim, mais que eu mesmo, em diversas situações. Mas ninguém como minha amada esposa Janinne. Tendo o curso permeado toda nossa vida de casados até aqui, não seria justo sequer compartilharmos tal conquista por ser dela bem mais que a metade do mérito.

E por tudo e todos sobre os quais escrevi acima, agradeço a Deus.

“As empresas devem concordar quanto à importância estratégica da gestão de projetos, quanto ao fato de ela ter se tornado uma competência organizacional fundamental e quanto à importância do papel desempenhado pelo gerente de projetos no sucesso de um projeto. Além disso, deve existir uma definição mais explícita da relação entre os projetos e o sucesso da organização, entre os projetos e o plano estratégico da empresa e a empresa como um todo.” (DIEZ, *[s.d]*, *apud* KERZNER, 2006, p. 158).

RESUMO

ROSA, Vinícius Silva. **Alinhamento Estratégico dos Projetos de Tecnologia da Informação em uma Instituição Financeira Pública.** 2011. 65 f. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, Brasília, 2011.

Na atual era do conhecimento, o alinhamento entre os esforços de inovação, aqui considerados apenas os executados por meio de projetos de tecnologia da informação, e o planejamento estratégico organizacional traz para uma empresa diversos benefícios e vantagens competitivas, devendo ser constantemente perseguido.

O presente trabalho busca analisar em que medida esse alinhamento existe e é percebido pelos funcionários de uma instituição financeira pública específica utilizando levantamento de dados primários a partir de pesquisa aplicada do tipo descritiva por meio de survey com abordagem quantitativa.

Como objetivos indiretos para a organização alvo da pesquisa, o trabalho busca, de acordo com o resultado encontrado: confirmar a pertinência dos esforços recentes e atuais na busca por inovações; avaliar a transparência e eficácia na comunicação dos propósitos de seus projetos, quando não se constituírem em iniciativas sigilosas, e planejamento e; identificar uma eventual necessidade de redirecionamento dos investimentos efetuados.

Dentre os 56 respondentes efetivos, foi identificado que: 67,86% ocupam cargos de natureza técnica; 53,57% são do sexo masculino; a idade mínima encontrada foi de 24 anos, máxima de 54 e; o tempo de serviço varia entre 3 anos de empresa e 31 anos. Todos os entrevistados reconheceram pelo menos um projeto pelo nome, 96,43% sabem quais são responsável e macro objetivo de pelo menos um projeto, enquanto que 67,86% sabem identificar escopo e principais entregas. Quando questionados sobre quais critérios deveriam ser considerados mais prioritários na seleção de projetos para sua execução 25% consideraram como devendo ser o alinhamento estratégico, o colocando em 2º dentre 9 critérios.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gerenciamento de projetos. Instituição financeira pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de planejamento estratégico tradicional.....	17
Quadro 1 – Conceitos de elementos do planejamento estratégico – missão, visão e objetivos	18
Figura 2 – Desenvolvimento de planejamento tático.....	19
Quadro 2 – Referências à inovação no planejamento estratégico organizacional dos 5 maiores bancos comerciais do país.....	21
Figura 3 – Processo de planejamento estratégico em pesquisa e desenvolvimento.	22
Figura 4 – Inter-relação da estratégia, portfólio e atividades.....	28
Figura 5 – Respostas obtidas à questão nº 1.....	38
Figura 6 – Respostas obtidas à questão nº 2.....	38
Figura 7 – Respostas obtidas à questão nº 3.....	38
Figura 8 – Respostas obtidas à questão nº 4.....	39
Figura 9 – Respostas obtidas à questão nº 5.....	39
Figura 10 – Respostas obtidas à questão nº 6.....	39
Figura 11 – Respostas obtidas à questão nº 7.....	40
Figura 12 – Respostas obtidas à questão nº 8.....	40
Figura 13 – Respostas obtidas à questão nº 9.....	41
Figura 14 – Respostas obtidas à questão nº 10.....	41
Figura 15 – Respostas obtidas à questão nº 11.....	42
Figura 16 – Prioridade do critério (a).....	45
Figura 17 – Prioridade do critério (b).....	45
Figura 18 – Prioridade do critério (c).....	46
Figura 19 – Prioridade do critério (d).....	46
Figura 20 – Prioridade do critério (e).....	46
Figura 21 – Prioridade do critério (f).....	47
Figura 22 – Prioridade do critério (g).....	47
Figura 23 – Prioridade do critério (h).....	47
Figura 24 – Prioridade do critério (i).....	48
Figura 25 – Critério mais classificado como tendo 1 de prioridade.....	48
Figura 26 – Critério mais classificado como tendo 9 de prioridade.....	49
Figura 27 – Critério mais classificado como prioridade 1 pelos ocupantes de cargos de natureza gerencial.....	49
Figura 28 – Critério mais classificado como prioridade 1 pelos ocupantes de cargos de natureza técnica.....	50
Figura 29 – Critério mais classificado como prioridade 9 pelos ocupantes de cargos de natureza gerencial.....	50
Figura 30 – Critério mais classificado como prioridade 9 pelos ocupantes de cargos de natureza técnica.....	50
Figura 31 – Critério mais classificado como prioridade 1 pelos participantes do sexo masculino.....	51
Figura 32 – Critério mais classificado como prioridade 1 pelos participantes do sexo feminino.....	51

Figura 33 – Critério mais classificado como prioridade 9 pelos participantes do sexo masculino.....	52
Figura 34 – Critério mais classificado como prioridade 9 pelos participantes do sexo feminino.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes entre as unidades alvo da pesquisa....	36
Tabela 2 – Natureza dos cargos ocupados pelos respondentes.....	37
Tabela 3 – Sexo dos respondentes.....	37
Tabela 4 – Idade mínima, média e máxima dentre os respondentes.....	37
Tabela 5 – Tempo de serviço no banco dos respondentes: mínimo, média e máximo.....	37
Tabela 6 – Quantidade de ocorrências por resposta a cada questão e média encontrada, de acordo com a natureza do cargo do respondente.....	43
Tabela 7 – Quantidade de ocorrências por resposta a cada questão e média encontrada, de acordo com o sexo do respondente.....	44
Tabela 8 – Critério mais classificado como prioridade 1 de acordo com a faixa etária dos entrevistados.....	53
Tabela 9 – Critério mais classificado como prioridade 9 de acordo com a faixa etária dos entrevistados.....	53
Tabela 10 – Critério mais classificado como prioridade 1 de acordo com o tempo de serviço na empresa pelos entrevistados.....	53
Tabela 11 – Critério mais classificado como prioridade 9 de acordo com o tempo de serviço na empresa pelos entrevistados.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Formulação do problema.....	12
1.2 Objetivo Geral.....	12
1.3 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Planejamento estratégico.....	15
2.1.1 Planejamento tático.....	17
2.2 Planejamento x Inovação.....	19
2.3 Projetos.....	22
2.4 Gerenciamento de projetos.....	24
2.5 Gerenciamento de portfólios.....	26
2.6 Transparência como fator crítico de sucesso em projetos.....	28
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	31
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	31
3.2 Caracterização da organização objeto de estudo.....	32
3.3 População e amostra.....	32
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	33
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1 Classificação dos entrevistados.....	35
4.2 Identificação dos projetos pelos entrevistados.....	36
4.3 Ordem de prioridade entre os critérios na seleção de projetos.....	44
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	54
5.1 Recomendações.....	56
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

As mudanças nos ambientes empresariais decorrentes da transição recente de economia industrial para a nova economia da informação aceleraram a dinâmica desses ambientes causando seguidas alterações de *status quo* e de paradigmas. (MENEZES, 2007, p. 20)

Levando a se tornar uma das principais características comuns a maioria dos mercados na atual era do conhecimento o crescimento exponencial da competitividade decorrente da globalização e do uso cada vez mais intenso, rápido e com caráter estratégico dos recursos disponíveis a nível de tecnologias e informações. Para Moreira (2001, *apud* GABBAY, 2003), “os avanços tecnológicos têm proporcionado às empresas maior eficiência e rapidez na troca de informações e tomada de decisões.”

“Há uma grande necessidade da empresa em usar boas estratégias de competição para sua permanência no mercado. 'A estratégia competitiva é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante' (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 43). É através da estratégia competitiva que são definidas as atividades organizacionais e a forma como elas são operacionalizadas obtendo, assim, a diferenciação de seus produtos e serviços em relação aos que são oferecidos pelos concorrentes” (FIDELIS; CÂNDIDO, 2006, p. 4).

Nessa linha, as organizações precisam passar a tratar a inovação como um processo necessário à sua sobrevivência no mercado e não mais como algo desejável e de ocorrência fortuita. Lastres *et al.* (2002) afirmam que a intensificação do processo de inovação causa redução nos tempos dos ciclos de vida de produtos e processos, o que levaria alguns autores a qualificar o atual período como economia da inovação perpétua.

Por sua vez, Rabechini Jr.; Carvalho e Laurindo (2002) observam que “para que a inovação possa ser incorporada à cultura de uma organização, deve-se encará-la como um processo que pode ser gerido, visando desenvolver e explorar o novo conhecimento em seus aspectos técnicos e comerciais.”

Essa nova forma de lidar com a inovação faz com que as organizações a considerem em seus respectivos planejamentos estratégicos, os quais seriam uma forma de direcionar esforços e decisões para o alcance de resultados definidos previamente. Diferindo, portanto, planejamento de improviso. (PEREIRA, 2008, p. 32).

Outros dois conceitos bastante pertinentes a imagem do planejamento estratégico pretendida nesse trabalho são o de Kotler (*[s.d.]*, *apud* BARBOSA; BRONDANI, 2004, grifo nosso) para quem este “é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as **mudanças e oportunidades** de mercado” e o de Kerzner (2006, p. 160) segundo o qual este “é o processo de elaborar e implementar decisões sobre o rumo futuro da organização [...] fundamental para a sobrevivência de todas as organizações, pois é por meio dele que a empresa se adapta a seu ambiente em constante mutação [...]”.

Segundo o *Project Management Institute* (PMI, 2000, tradução nossa), associação reconhecida internacionalmente que busca o estudo e consolidação dos conhecimentos e melhores práticas na disciplina de gerenciamento de projetos, em seu *Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK*, “os projetos são críticos para a realização da estratégia organizacional pelos projetos serem os meios pelos quais a estratégia é implementada”.

Ainda segundo o PMI (*[s.d.]*, *apud* HELDMAN, 2005), um projeto é um empreendimento temporário que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado único, sob determinadas restrições. As principais restrições seriam: escopo, o que é objetivo do projeto e o que não é; tempo, com prazos definidos, ou ao menos estimados, para início e fim; custo, orçamento incluindo gastos diretos e indiretos e; qualidade, nível de qualidade exigido para o produto (SNEDAKER, 2006, p. 29).

Visando a correta execução desses projetos, com inclusive o atendimento as suas restrições, o que por muitas vezes não é possível, pode ser aplicada a disciplina de gerenciamento de projetos, a qual seria de acordo com o PMI (2000, tradução nossa) a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de um projeto para alcance dos requisitos desse. O gerenciamento de projetos é re-

alizado por meio de processos, tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Kerzner (2006) define gerenciamento de projetos como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. O mesmo autor ainda afirma que:

“Tradicionalmente, dava-se grande ênfase à formulação da estratégia e pouco destaque à sua implementação. Com os novos tempos, as empresas começaram a reconhecer que os princípios da gestão de projetos poderiam ser utilizados tanto para a implementação quanto na operacionalização de planos estratégicos” (KERZNER, 2006, p. 158)

1.1 Formulação do problema

Em que medida os projetos de tecnologia da informação de uma instituição financeira pública estão alinhados aos respectivos planejamento estratégico corporativo e plano diretor de tecnologia da informação?

1.2 Objetivo Geral

Analizar em que medida os projetos de tecnologia da informação de uma instituição financeira pública estão alinhados aos elementos do seu planejamento estratégico e do planejamento tático da área.

1.3 Objetivos Específicos

São objetivos específicos do presente trabalho:

- a) Identificar como missão, visão, valores e plano diretor de tecnologia da informação são interpretados pelos empregados da organização.
- b) Relacionar os projetos de tecnologia da informação em andamento ou concluídos no ano corrente.
- c) Avaliar a congruência entre os projetos de tecnologia da informação e o planejamento estratégico da organização.
- d) Analisar se no planejamento tático de tecnologia da informação são consideradas as inovações previstas pelos projetos dessa área.

1.4 Justificativa

O presente trabalho busca determinar o quanto os projetos de tecnologia da informação de uma instituição financeira pública parecem estar alinhados ao seu planejamento estratégico e ao próprio planejamento tático da área de tecnologia.

Algumas das vantagens desse alinhamento seriam: valor dos investimentos da organização em TI maximizados; diretamente relacionado, riscos minimizados; redução ou eliminação de redundâncias de iniciativas; planejamento mais eficiente dos recursos de TI e; mudança na mentalidade organizacional para uma visão da área de TI como parceira estratégica (SNEDAKER, 2006, p. 40).

Sendo assim, e levando em consideração a prevalência no mercado financeiro nacional de instituições de grande porte e com alta capilaridade na rede de atendimento, a ausência de alinhamento entre projetos e objetivos estratégicos resulta no desperdício de recursos com investimentos não prioritários, não significativos para o alcan-

ce dos objetivos empresariais, ou mesmo que estejam sendo empreendidos em duplicidade por equipes diferentes.

“Esse alinhamento, esta integração, tão desejado pelos gestores empresariais vem sendo discutido há muito tempo no mundo acadêmico. Mas as pesquisas e os modelos de alinhamento entre as estratégias de negócio e as de TI quando são levados para dentro das organizações para sua implementação, apresentam inúmeras dificuldades práticas” (BRODBECK; HOPPEN, 2000; KEARNS; LEDERER, 1997; TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 1996; *apud* SANTANA, 2004).

Diante do exposto acima, os resultados obtidos com a pesquisa proposta por meio deste projeto serão úteis tanto à organização objeto da avaliação, quanto ao meio acadêmico.

Para a organização, os benefícios esperados são poder, de acordo com o resultado encontrado, confirmar a pertinência de seus esforços na busca por inovações; avaliar a transparência e eficácia na comunicação dos propósitos de seus projetos, quando não se constituírem em iniciativas sigilosas e; identificar uma eventual necessidade de redirecionamento dos investimentos efetuados.

Quanto ao meio acadêmico, a pesquisa busca somar ao avaliar a proximidade entre os conceitos teóricos vigentes às áreas de conhecimento envolvidas na temática e as realidades organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Após uma breve passagem na introdução por alguns conceitos importantes para a compreensão geral dos temas aqui envolvidos, os mesmos serão aprofundados e melhor correlacionados a seguir.

2.1 Planejamento estratégico

Segundo Andion e Fava (2002), o planejamento estratégico talvez seja atualmente o mais importante instrumento de gestão para as organizações. Contempla uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que são definidos pelos gestores e suas equipes os parâmetros que vão direcionar a empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O seu principal objetivo é municiar os gestores e suas equipes com as informações necessárias para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças do mercado.

Para Kotler (*[s.d], apud* BARBOSA; BRONDANI, 2004), planejamento estratégico é o processo de tomada de decisões quanto ao futuro da organização com base em seus objetivos e recursos e nas mudanças e oportunidades identificadas no mercado. A figura 1 a seguir mostra como ocorre a interação entre as análises interna e externa e as demais fases do processo.

Esse conceito é reforçado por Sanvicente e Santos (2000, *apud* VALANDRO; KRONMEYER, [200-?]) para os quais “planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente.”

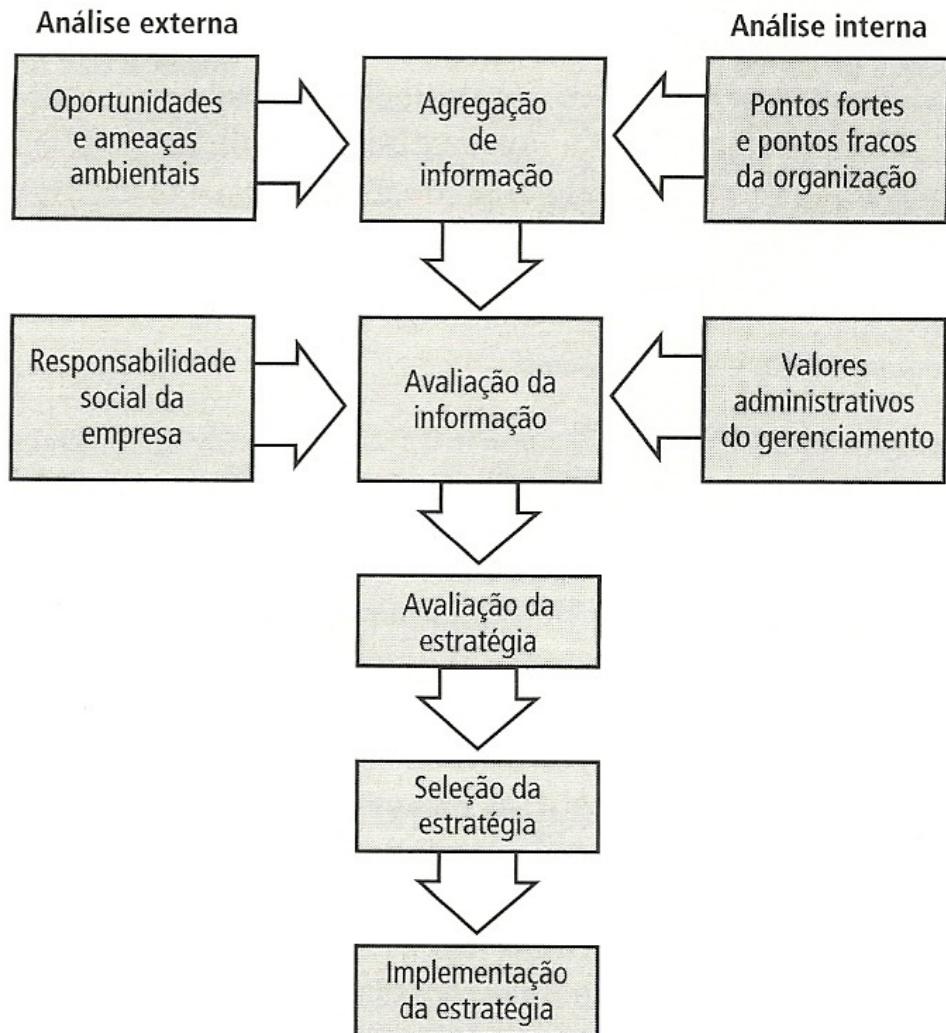


Figura 1 – Modelo de planejamento estratégico tradicional.

Fonte: (REA; KERZNER, 1997, *apud* KERZNER, 2006, p. 159).

A estrutura pela qual é apresentado o resultado desse esforço de planejamento estratégico pode variar entre as organizações, não havendo um modelo unânime, embora muitas vezes ocorram apenas mudanças sutis na quantidade de elementos e/ou em sua nomenclatura. Transpondo essas pequenas diferenças, dentre os elementos mais recorrentes aos planejamentos estratégicos na prática estão a missão, a visão, os objetivos estratégicos e os valores identificados na ou pretendidos pela organização. O quadro 1 apresenta os conceitos desses elementos de acordo com o trabalho de Andion e Fava (2002).

ELEMENTO	CONCEITO
Missão	Razão de ser da organização, é constituída sobre as necessidades dos clientes que busca atender. Visa orientar a tomada de decisões quanto ao posicionamento estratégico desejado. É definida a longo prazo.
Visão	Macro objetivo de longo prazo, configurando onde e como a organização pretende chegar. Deve servir como motivador e guia para que os esforços dos indivíduos que formam o coletivo ocorram com sinergia.
Objetivos	Declaração dos resultados pretendidos a longo, médio ou curto prazos com os quais a organização busca alcançar a sua visão respeitando-se a missão. Segundo Certo e Peter (1993), os objetivos devem ser específicos, factíveis, flexíveis e mensuráveis.

Quadro 1 – Conceitos de elementos do planejamento estratégico – missão, visão e objetivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Andion e Fava (2002).

A elaboração do planejamento estratégico nas organizações não pode ser mais como no passado, de forma estática, analítica e extremamente formal, o ambiente moderno, turbulento, mutável e competitivo demanda um maior dinamismo ao processo. O dinamismo e a interação com os planos táticos e de ações que implementam o planejamento estratégico possibilitam a implantação da chamada gestão estratégica da organização (ANSOFF; McDONNELL, 1984; PORTER, 1991; MINTZBERG; QUINN, 2001; FECHIO, 2001; *apud* SANTANA, 2004).

2.1.1 Planejamento tático

Os planejamentos táticos são desenvolvidos pelas gerências de nível médio levando em consideração o planejamento estratégico no que é específico de cada área de atuação e, justamente por isso, apresentam um período mais curto do que o antecessor (SODRÉ; SOUZA, 2007).

De acordo com Garcia (2005), o planejamento tático tem por objetivo otimizar os resultados de determinada área e não da empresa como um todo. Portanto, trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos previamente pelo planejamento estratégico.

“O planejamento tático é desenvolvido, a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientadoras para o processo decisório da empresa.” (GARCIA, 2005).

Pereira (2008) concorda, afirmando que abaixo e diretamente relacionados ao planejamento estratégico encontram-se os planejamentos táticos das áreas como, por exemplo, marketing, recursos humanos, gestão de produção e tecnologia da informação. Abaixo destes estão os planejamentos operacionais de cada setor. Em um planejamento tático a preocupação está com os objetivos de médio e curto prazos e em qual será a colaboração daquela área em específico para que a organização alcance os seus objetivos estratégicos. Os objetivos táticos devem estar vinculados, mesmo que de forma indireta, ao alcance de determinado(s) objetivo(s) estratégico(s).

Os relacionamentos, a realimentação e o controle entre os diferentes níveis de planejamento e seus resultados esperados e apresentados podem ser demonstrados conforme a figura 2 a seguir.

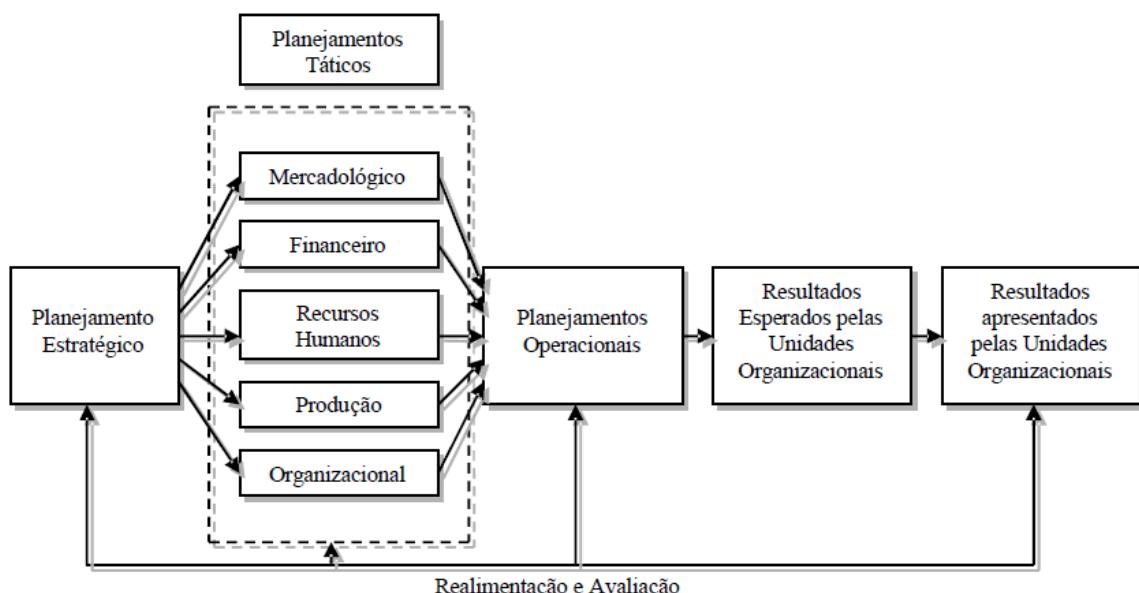


Figura 2 – Desenvolvimento de planejamento tático.
Fonte: (OLIVEIRA, 1995, *apud* GARCIA, 2005, p. 29).

Indubitavelmente o Planejamento Estratégico Empresarial é uma excelente ferramenta de gestão que facilita as organizações a lidar com mudanças. Mas para planejar ações futuras e decisões presentes nas organizações, a TI é inexoravelmente necessária. Para tanto, ela deve ser planejada por meio do Planejamento Estratégico, em conjunto com a estratégia de negócios e com os objetivos das funções e operações empresariais, por meio do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), com metodologias efetivas, etapas inteligentes, implementação avaliada e operacionalização ativa (REZENDE, 2003).

Neste ponto, pela organização estudada se tratar de uma entidade pública, o planejamento tático de sua área de tecnologia deve obrigatoriamente gerar como resultado um documento intitulado Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) em atendimento a instrução normativa SLTI/MP nº 4/2008 (BRASIL, 2008). A referida instrução normativa apresenta a seguinte definição para o PDTI: “instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa a atender às necessidades de informação de um órgão ou entidade para um determinado período” (BRASIL, 2008). Em seu artigo 3º determina ainda que o PDTI seja alinhado à estratégia do órgão ou entidade, consoante a relação entre os planejamentos tático e estratégico ser essencial tanto para instituições de natureza privada quanto pública.

2.2 Planejamento x Inovação

Conforme Pereira (2008), sendo objetivos principais do planejamento o aumento de competitividade e a redução de riscos na tomada de decisões através da predição de como se desenvolverão empresas e mercados, as organizações que pretendam possuir uma postura inovadora frente ao mercado no qual estão inseridas devem criar o seu planejamento de forma mais criativa e desafiadora, incentivando o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Em especial o mercado financeiro, por ser notadamente um amplo utilizador de recursos tecnológicos e de informação e assim apresentar um elevado nível de com-

petição e busca por inovação. Tais características estão refletidas no planejamento estratégico organizacional das maiores organizações deste mercado no país, conforme demonstrado no quadro 2 a seguir.

RANKING BANCO	ELEMENTO DO PLANEJ. ESTRAT.	REFERÊNCIA À INOVAÇÃO
5 – Santander	Missão	Ser uma equipe capaz de gerar boas ideias, que satisfazem nossos clientes, sejam rentáveis para nossos acionistas e ...
	Valores corporativos	Inovação: Procura constante de produtos, serviços e processos que atendam às necessidades dos clientes e nos permitam obter aumento de rentabilidade superior ao dos nossos concorrentes.
	Nosso compromisso	Criaremos vínculos ... entre nós, funcionários, e com nossos clientes, fornecedores e acionistas para juntos buscarmos ideias inovadoras em gestão, produtos e serviços que respondam aos desafios da nossa época.
4 – Caixa Econômica Federal	Valores	Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.
	Visão de futuro	A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.
3 – Bradesco	Missão	Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, ...
	Visão	Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e ...
2 – Itaú Unibanco	Valores	Buscamos a inovação que facilite a vida de todos e que nos permita construir um banco cada vez melhor.
	Visão*	Ser o Banco líder em performance ..., destacando-se por equipes motivadas, comprometidas ... com a criação de diferenciais competitivos.
1 – Banco do Brasil	Valores	Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

* - Visão do banco Itaú anterior a fusão com o Unibanco.

Quadro 2 – Referências à inovação no planejamento estratégico organizacional dos 5 maiores bancos comerciais do país.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações presentes nos *websites* das instituições.

Assim, há no mercado financeiro o investimento de grandes montantes na busca por novos produtos e serviços, ou melhorias de processos, que possam trazer vantagens competitivas frente aos concorrentes do mercado. De acordo com Pinto (2009),

em se tratando de empresas, e por ser normal que essas visem o lucro, os investimentos serão direcionados aos projetos de inovação com potenciais comercial, de risco e financeiro mais favoráveis.

Mesmo porque as empresas tendem a ter mais projetos potenciais para se investir do que o recurso necessário para todas as iniciativas, sendo necessário portanto elaborar uma escala de prioridades para a seleção de projetos. É necessário também buscar o equilíbrio para se obter a aprovação de um projeto, visto que os que apresentam maior nível de inovação ou financeiro tendem a apresentar também um maior risco. Se bem-sucedidos, esses projetos podem gerar lucros muitas vezes maiores do que os seus custos de desenvolvimento, igualmente, se malsucedidos, os prejuízos podem ser imensos. Para evitar o risco, algumas empresas simplesmente limitam o número de ideias prejudicando a sua capacidade de inovação, quando o mais estratégico seria manter um processo contínuo de incentivo a inovação, como na figura 3 a seguir, tendo o cuidado de identificar projetos de qualidade inferior antes do investimento de recursos significativos. (KERZNER, 2006, p. 179; 249)

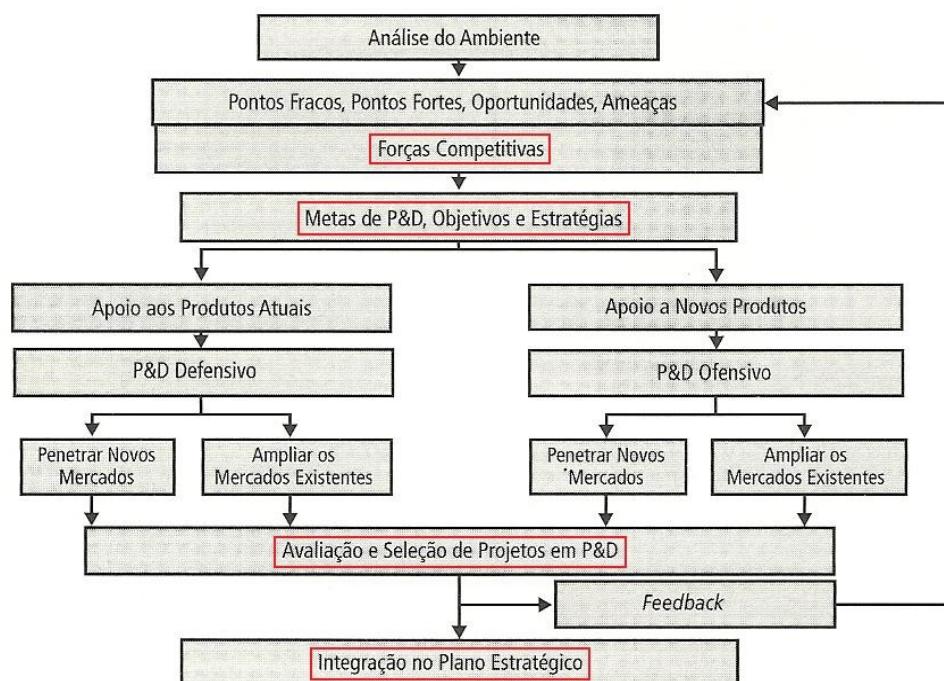


Figura 3 – Processo de planejamento estratégico em pesquisa e desenvolvimento.
Fonte: adaptado de Kerzner (2006, p. 249).

E para que se possa garantir a efetividade de tais investimentos, com a concretização dos potenciais previstos e pretendidos, as diversas iniciativas devem ser geridas conforme uma metodologia padronizada que permita a avaliação por parte do responsável pelo investimento quanto ao andamento e resultado da iniciativa. “Apesar de essa necessidade ser fato conhecido, construir e manter o alinhamento e a sinergia de seus processos de planejamento quando envolvem a tecnologia da informação têm se mostrado uma tarefa difícil para muitos” (BERALDI, 2003).

Sendo assim, enquanto a estratégia define “o que” se deseja alcançar e “o que” vai ser feito para alcançar a posição desejada, o projeto explicita “o como” por meio de ações concretas será executada a decisão estratégica. “Ou seja, é nos projetos que o executivo vai alocar e administrar os recursos necessários à ação estratégica.” (VALANDRO; KRONMEYER, [200-?])

Atualmente, muitas organizações vêm utilizando a disciplina de gerenciamento de projetos para assegurar o sucesso dos seus investimentos em inovação.

2.3 Projetos

Projetos são frequentemente implementados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização. Operações e projetos diferem principalmente no sentido que operações são contínuas e repetitivas enquanto projetos são temporários e únicos. Um projeto pode ser assim definido em termos de suas características distintivas - um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim definidos previamente. Único significa que o produto ou serviço é diferente de alguma forma distintiva de todos os outros produtos ou serviços atuais da organização. Para muitas organizações, os projetos são um meio para dar resposta às necessidades com as quais não é possível lidar no âmbito das operações normais e suas limitações. (PMI, 2000, p. 4, tradução nossa)

Para Dinsmore (1997, *apud* VALANDRO; KRONMEYER, [200-?]), “os projetos são na realidade planejados e implementados para que resultem na inovação ou na me-

lhoria radical dos processos permanentes da organização, ou na implementação de novos processos de geração de valor ao cliente.”

As necessidades e demandas por projetos podem ter várias origens, tanto de natureza interna à organização quanto externa, podendo ser: tendência de mercado, necessidade organizacional, solicitação do cliente, avanço tecnológico, exigência legal ou necessidade social. (HELDMAN, 2005, p. 48 - 50)

Sendo assim, os projetos precisam para seu sucesso dessa aproximação da estratégia, garantindo que não percam seu alinhamento junto a direção estratégica organizacional. Essa responsabilidade deve ser compartilhada pelos gerentes de projetos, os quais devem ter conhecimento das estratégias, e pelo alto escalão da empresa, o qual deve, cada vez mais, pensar em projetos e patrociná-los (VALANDRO; KRONMEYER, [200-?]).

Devido a essa característica dos projetos de serem o meio para alcançar algo novo, além das operações normais da empresa – ou seja, inovar – torna-se tão importante o alinhamento entre os projetos e as estratégias da empresa. Snedaker (2006, p. 61) afirma ser possível classificar os projetos, ou propostas desses, entre “três depósitos estratégicos: estratégias corporativas apoiadas, estratégias de TI apoiadas ou sem estratégias apoiadas”. De acordo com tal classificação, a ordem de prioridade para o investimento de atenção, esforços e recursos deve ser primeiro os projetos que apoiam tanto as estratégias corporativas quanto as táticas de TI, em segundo os projetos corporativos, mas não táticos, em terceiro os projetos que suportam as estratégias táticas somente e, por último – os menos prioritários, os projetos sem relação a qualquer um dos níveis de estratégia.

Direcionar a avaliação e, por conseguinte, a seleção de projetos para o alinhamento estratégico pode trazer dois benefícios diretos:

- a) fazer com que os gerentes de projeto levem em consideração o plano estratégico organizacional da empresa desde a fase de iniciação de seus projetos - “Sua equipe administrativa deve consultar o plano estratégico ao escolher quais dos novos projetos serão iniciados e quais terão de aguardar, dependendo de como se relacionam com a visão estratégica da empresa.” (HELDMAN, 2005, p. 50-51) e;

- b) inverter a relação de descendente para ascendente, conseguindo influenciar a estratégia de acordo com a importância que um projeto significativo em especial pode ter para o negócio - “Uma vez que você comece a alinhar-se com a sua estratégia corporativa, pode encontrar oportunidades de ir um passo além e realmente ajudar a conduzir a estratégia corporativa.” (SNEDAKER, 2006, p. 41)

Assim como o planejamento estratégico, os projetos não devem ser considerados imutáveis, mesmo para que se preserve o alinhamento alcançado durante a sua definição. Em verdade, é esperado que eles sofram alterações por vários motivos, e mudanças não necessariamente implicam em consequências negativas, elas podem trazer benefícios também. É importante que o gerente de projeto administre esse processo com atenção, pois é sua a responsabilidade de gerir tais mudanças e implementar as políticas organizacionais a elas relacionadas. (HELDMAN, 2005, p. 359)

A excelência em gestão de projetos é alcançada quando a definição de sucesso do projeto para a organização ocorre tanto em termos do que é bom para o projeto quanto do que é bom para a organização. (KERZNER, 2006, p. 168)

2.4 Gerenciamento de projetos

Em relação ao processo de gerenciamento de projetos, também chamado por gerência de projetos, administração de projetos ou gestão de projetos, Maximiano (2002) o define como o “processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado”.

Anthony (*[s.d]*, apud KERZNER, 2006) acrescenta no trecho a seguir que o gerenciamento de projetos está diretamente relacionado ao sucesso na disputa pelo mercado.

“As empresas que adotaram uma filosofia e uma prática maduras de gerência de projetos estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado do que aquelas que continuam com as velhas práticas. A disciplina da gerência de projetos força a nossa atenção para detalhes indispensáveis para

a execução bem-sucedida dos projetos. A época de administrar um empreendimento à base de muitos gráficos, artes e intuição já é passado. É fundamental entender claramente a missão, o escopo, os objetivos e a entrega de cada projeto desde sua concepção.” (ANTHONY, [s.d], *apud* KERZNER, 2006, p. 17)

A correta consecução do gerenciamento de projetos envolve a correta identificação de requisitos; a identificação e adaptação às necessidades de todas as partes interessadas e envolvidas, inclusive patrocinador(es) e; o balanceamento entre as restrições geralmente envolvidas nessa atividade, quais sejam: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco. Fala-se em balanceamento das restrições porque, frequentemente, qualquer alteração em um delas interfere diretamente em outra (MOURA JR., 2010).

Devido ao consumo de recursos finitos para a consecução dos projetos, uma empresa não conseguirá realizar todos os projetos idealizados e propostos, surgindo então a necessidade de se selecionar quais devem obter prioridade para a implantação e quais podem ser suspensos provisoriamente ou mesmo descartados. Para que se proceda tal seleção é normal que a organização estabeleça um comitê gestor responsável, o qual irá comparar as propostas de acordo com metodologias e critérios de seleção que podem variar desde o retorno sobre o investimento previsto até benefícios subjetivos à marca da empresa podendo lançar mão de diversos métodos pré-definidos como, por exemplo, modelos de pontuação ou taxa interna de retorno. Além da seleção da metodologia e dos critérios que serão usados na avaliação, esse processo normalmente ainda considerará informações do produto proposto e o plano estratégico e informações históricas organizacionais (HELDMAN, 2005, p. 78-87).

Após a seleção do projeto, alguns fatores que podem influenciar o seu sucesso de forma direta ou indireta, por vezes chamados fatores ambientais da empresa, devem ser observados. Apesar da nomenclatura fatores ambientais da empresa, esses fatores podem ser internos ou externos à organização, tendo como exemplo: cultura da empresa e do mercado; estrutura e processos organizacionais; normas de mercado; recursos disponíveis, a nível de infraestrutura e recursos humanos; processos administrativos; clima político; canais de comunicação e; ferramentas de gerenciamento

de projetos. (MOURA JR., 2010) De forma semelhante, a instituição mais reconhecida na área elenca em seu livro do conhecimento os fatores relacionados ao gerenciamento de projetos: “A maturidade da organização no que diz respeito aos seus sistemas de gerenciamento de projetos, cultura, estilo, estrutura organizacional e escritório de projetos também podem influenciar o projeto.” (PMI, 2000, p. 18, tradução nossa)

Maximiano (2002, p. 40) considera que todas as pessoas que participam de projetos, gerentes ou não, devem conhecer os princípios e as técnicas do gerenciamento de projetos, bem como aplicá-los. Isso porque mesmo os profissionais que não ocupam cargos de chefia são regularmente envolvidos em projetos e tais conhecimentos serão valiosos nessas ocasiões.

Vale ressaltar que todos os aspectos envolvidos no gerenciamento de projetos, desde o escopo e as demais restrições envolvidas, patrocinadores e recursos necessários até os fatores críticos de sucesso e os processos e práticas recomendados para a sua execução não devem ser aplicados de modo uniforme. Wideman (2000, *apud* MOURA JR., 2010) afirma que “o ambiente em gerenciamento de projetos envolve múltiplas dimensões, as quais dependem do tipo, porte e complexidade” envolvidos em cada situação específica.

2.5 Gerenciamento de portfólios

Em organizações de grande porte, nas quais os projetos podem somar dezenas ou mais de iniciativas, pode ser necessário o esforço de gerenciamento de portfólios, o que compreenderia conjuntos ou coleções de projetos. O gerenciamento de portfólios combina buscando identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter os projetos para atingir os objetivos organizacionais (KERZNER, 2006, p. 244; SNEDAKER, 2006, p. 31).

A principal preocupação com o gerenciamento de portfólios é a coordenação entre as diferentes iniciativas de projetos, pois a “falta de critérios e definição de prioridades das iniciativas estratégicas pode acarretar a perda de foco estratégico e a consequente diluição de recursos entre um número excessivo de projetos, que dificulta-

rão a implantação da estratégia na organização.” (CASSIANO; ABDOLLAHYAN, [s.d.])

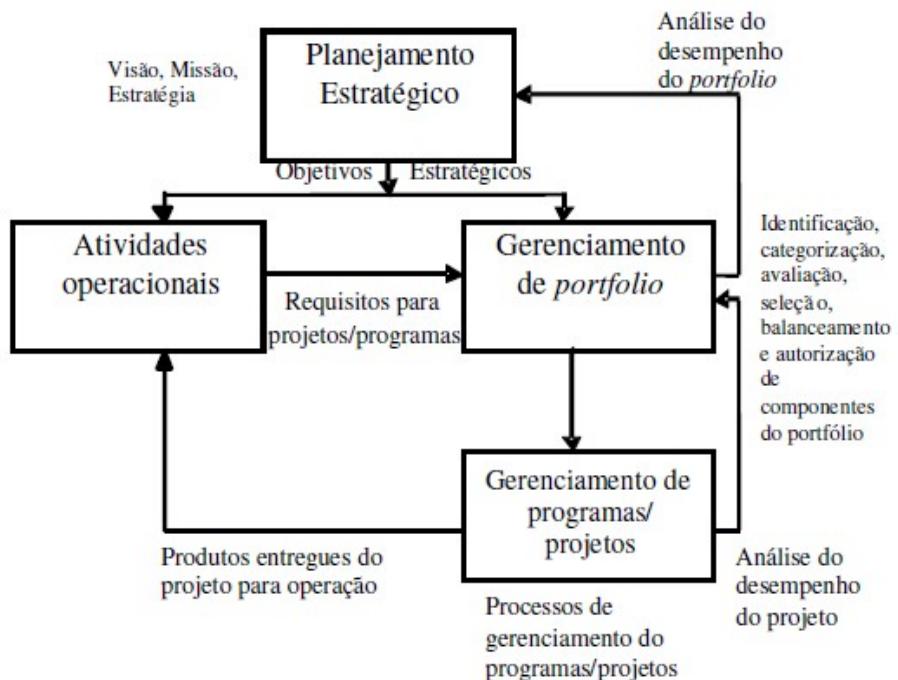


Figura 4 – Inter-relação da estratégia, portfólio e atividades.
Fonte: PMI (2006, *apud* CASSIANO; ABDOLLAHYAN, [s.d.], p. 6).

Cooper (1998) define gestão de portfólio como sendo:

“processo de decisão dinâmico, onde uma lista dos projetos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é constantemente atualizada e revisada. Neste processo novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, cancelados ou despriorizados e recursos são alocados e realocados para os projetos ativos”. (COOPER, 1998, *apud* PEREIRA, 2002)

O gerenciamento de portfólios é um processo de elaboração contínua, sendo constituído por quatro outros processos críticos, identificados como: plano estratégico, processo de alinhamento, de monitoramento e controle e de execução dos componentes do portfólio. (OUELLETTE, 2007, *apud* CASSIANO; ABDOLLAHYAN, [s.d.]).

2.6 Transparência como fator crítico de sucesso em projetos

A transparência para com seu corpo funcional é uma preocupação necessária, pois deve haver a consciência de que os empregados precisam conhecer para serem capazes de auxiliar na execução das estratégias da organização. Sem uma correta, clara e permanente comunicação, os empregados não vão descobrir, ou se atualizar, quanto aos interesses organizacionais e poderão até agir de forma contraria a esses. Torna-se um problema, no entanto, quando a divulgação envolve informações críticas, característica muitas vezes implícita quando se tratando de estratégia organizacional e projetos de inovação, o que leva a necessidade de se observar e respeitar limites de divulgação e sigilo. Além desse olhar diferenciado sobre as informações, é preciso identificar na cultura organizacional quanto aos valores cultuados pelos empregados, por vezes chamado credo corporativo, pois fazer com que esses valores da empresa e a gestão de projetos se comprovem complementares é fundamental para o sucesso de qualquer projeto. “Para garantir essa integração e coerência entre valores, é indispensável que as metas, objetivos e valores da empresa sejam integralmente entendidos por todos os integrantes da equipe de projetos.” (KERZNER, 2006)

“Outra vantagem do planejamento estratégico de projetos é o fato de ser um veículo de comunicação das metas globais para todos os níveis de gestão da organização. Isto proporciona o potencial de um circuito vertical de *feedback* do topo à base, da base ao topo e entre as unidades funcionais da organização. O processo de comunicação e o entendimento dele resultante ajudam a diminuir a resistência à mudança. É extremamente difícil conquistar apoio às mudanças quando os funcionários não entendem seus objetivos. O processo de planejamento estratégico de projetos proporciona a todos os níveis uma oportunidade de participação, reduzindo desta maneira o receio frente ao desconhecido e eliminando a resistência.” (KERZNER, 2006, p. 162)

Nesse sentido, o mesmo autor (KERZNER, 2006, p. 367) identifica como indispensáveis os quatro valores a seguir:

- a) Cooperação;
- b) Trabalho em equipe;
- c) Confiança e;

d) Comunicações eficientes.

Por tratarmos aqui especialmente de projetos de tecnologia da informação, deve haver ainda uma consideração quanto ao provável choque de culturas entre a TI e as outras áreas da organização, pois apesar do esforço de comunicação, muito pode se perder na tradução entre esses. O distanciamento entre essas áreas leva a confusão mútua, no sentido que as expectativas por parte dos usuários tenderão a ser não realistas sobre como e quando as coisas deverão ser feitas. Por sua vez, as exigências dos usuários podem parecer para a equipe de TI diferentes a cada dia e sua compreensão do que deve ser feito colaborativamente para cumprir o trabalho será demasiadamente limitada, como exemplificado no trecho a seguir (SNEDAKER, 2006, p. 20 – 21).

“Da perspectiva do usuário, o departamento de TI frequentemente vem, faz algumas perguntas e meses depois revela o novo sistema, aplicação ou solução. Usuários não são inquiridos sobre exigências antes do tempo, muitas vezes não são envolvidos nos testes de usabilidade e funcionalidade, e não são treinados mesmo depois, o que os leva a confusão e insatisfação.” (SNEDAKER, 2006, p. 21)

Além do apoio do corpo funcional de uma forma geral, o apoio executivo é outro fator significativo e diretamente impactante no sucesso de um projeto. Sem o apoio executivo(s), na forma de patrocinador(es) do projeto, não é possível obter a designação dos recursos necessários para a consecução do projeto, ou protegê-lo de problemas de origens burocrática ou política da empresa. Esse apoio ainda pode trazer ao projeto visibilidade por toda a empresa, o que pode ser bom ou ruim, dependendo de como o projeto ficar. (SNEDAKER, 2006, p. 20 – 21)

Os executivos irão patrocinar aqueles projetos que, de acordo com a sua visão, mais colaborem para a concretização do planejamento estratégico organizacional. Por outro lado, os gerentes de projeto são os patrocinadores do planejamento operacional dos projetos para os quais foram alocados. Embora haja uma inegável distância entre prazos, esforços e recursos envolvidos nesses dois tipos de planejamento e na sua execução, as habilidades de um executivo podem ser úteis ao gerente de proje-

to, e vice-versa. Sendo ainda valioso o apoio do patrocinador ao proporcionar um especial acompanhamento do mercado com o intuito de identificar boas novas oportunidades que venham a se converter em novos projetos e novas oportunidades de rentabilidade para a empresa (KERZNER, 2006, p.399).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as decisões tomadas quanto as opções metodológicas disponíveis para a condução da pesquisa. A natureza dos dados e da pesquisa; o tipo de pesquisa; a classe e origem do instrumento; ambiente, população e amostra; entre outras.

Resumidamente, o presente trabalho buscou o levantamento de dados primários a partir de pesquisa aplicada do tipo descritiva por meio de survey com abordagem quantitativa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Pesquisa aplicada, para Silva e Menezes (2001, p. 20), é aquela que possui aplicação prática, visando um problema específico de acordo com características particulares dos objetos do estudo. Entende-se como sendo a mais adequada ao presente trabalho por esse tratar do problema no âmbito específico da instituição financeira estudada.

A classificação do estudo como sendo descritivo decorre de acordo com seus objetivos por esses procurarem descrever o fenômeno e correlacionar as variáveis apresentadas, geralmente ocorrendo na forma de levantamento, o que vem a ser o caso (GIL, 1991, *apud* SILVA; MENEZES, 2001). Matias-Pereira (2006, p.45) esclarece que no estudo descritivo busca-se “examinar um fenômeno para descrevê-lo de forma integral”.

Em relação à estratégia metodológica o trabalho se apresenta na forma de estudo de caso, que para Vogt (1993, *apud* GÜNTHER, 2006) é quando se busca definir um fenômeno generalizado por meio da análise de um caso específico.

O método survey compreende “perguntar às pessoas sobre o seu comportamento, o que fazem e fizeram e sobre os seus estados subjetivos, o que, por exemplo, pensam e pensaram” (KISH, 1987, *apud* GÜNTHER, 2006).

3.2 Caracterização da organização objeto de estudo

A organização objeto do estudo trata-se de uma instituição financeira pública, portanto do setor de serviços, de porte nacional e que está entre os 5 maiores bancos do país. Tem a sua sede em Brasília/DF, conta com um quadro de aproximadamente 83.200 empregados concursados, possui 52,8 milhões de clientes em sua base entre correntistas e poupadore, e investiu 10,00% do seu lucro líquido no ano de 2010 em tecnologia da informação.¹

A vice-presidência de tecnologia da informação possui 510 empregados lotados nas suas 24 unidades da matriz, sendo essas 5 superintendências nacionais vinculadas diretamente e 18 gerências nacionais vinculadas às superintendências, além da própria vice-presidência. Das 18 gerências nacionais, 7 delas possuem redes de centralizadoras ou unidades regionais espalhadas pelo país. Considerando todas as unidades em seus diferentes níveis hierárquicos há, sob a vice-presidência de tecnologia da informação, cerca de 6.800 empregados concursados.

3.3 População e amostra

Considerando que o problema de pesquisa está restrito aos projetos de tecnologia da informação, entendeu-se como população os 510 empregados lotados em unidades da matriz vinculadas à vice-presidência da área.

Definiu-se então em utilizar uma amostra não probabilística selecionada por conveniência, respeitadas as limitações do método, por haver a intenção de identificar um grupo específico (FINK, 1995; HENRY *apud* BICKMAN; ROG, 1997; *apud* FREITAS et al., 2000). O grupo intencionado foram os empregados lotados na superintendência nacional de reaguarda e as 3 gerências nacionais a esta vinculadas, o que significou uma amostra de 67 indivíduos representando, portanto, 13,14% da população-alvo.

¹ - Dados obtidos a partir dos Relatórios da Administração em 2010.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para a aplicação do survey foi um questionário contendo perguntas fechadas e de múltipla escolha de autoria do próprio pesquisador – Apêndice A.

Na construção do instrumento de pesquisa foram observados todos os cuidados para elaboração de questionários elencados no trabalho de Freitas et al. (2000).

O questionário é composto por 17 itens, sendo 12 itens relativos à percepção dos respondentes sobre o tema da pesquisa e 5 a dados demográficos. Os dados demográficos levantados nessa pesquisa foram: lotação, natureza do cargo, sexo, idade e tempo de serviço no banco.

Visando o alcance dos objetivos específicos 1 – “Identificar como missão, visão, valores e plano diretor de tecnologia da informação são interpretados pelos empregados da organização” e 2 – “Relacionar os projetos de tecnologia da informação em andamento ou concluídos no ano corrente”, foram levantados previamente os elementos dos planejamentos estratégico corporativo e tático de tecnologia da informação, bem como os projetos que atendiam às condições expostas no objetivo específico 2 para listagem em folha extra entregue anexada ao questionário aos participantes da pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados primários se deu por meio do questionário, descrito no item 3.4 acima e constante do Apêndice A, o qual foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador ao local de trabalho dos respondentes, visando assim obter uma taxa de resposta satisfatória (FREITAS et al., 2000). A aplicação do questionário para toda a amostra ocorreu em um mesmo dia, categorizando a pesquisa como corte-transversal, que para Sampieri et al., é quando “a coleta dos dados ocorre em um só

momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento” (SAMPIERI et al., 1991, *apud* FREITAS et al., 2000).

Para a análise de dados, o presente trabalho fez uso de métodos de análise estatística descritiva suportados pela ferramenta computacional PSPP, alternativa em software livre à SPSS.

Foram calculadas médias, desvios padrão, frequências e percentuais entre as respostas, de forma geral e correlacionadas com as variáveis demográficas, sendo utilizados gráficos em auxílio à apresentação dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sendo proposta do presente trabalho a análise dos dados levantados com a aplicação do questionário constante do Apêndice A por meio de técnicas de estatística descritiva, os mesmos serão apresentados a seguir na forma de gráficos e tabelas.

4.1 Classificação dos entrevistados

Dos 67 questionários aplicados foram coletados 56 respondidos, devendo-se a diferença de 11 respostas – ou 17,91% do pretendido – principalmente a ausência temporária de alguns funcionários durante o período de aplicação da pesquisa. Tais ausências foram devidas a diversos fatores, dentre eles: férias, licenças saúde e maternidade, destacamentos e reuniões.

Dentro da estrutura da superintendência nacional, os 56 empregados respondentes aparecem distribuídos dentre essa unidade e as suas 3 gerências nacionais vinculadas da seguinte forma:

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes entre as unidades alvo da pesquisa.

Lotação	
Unidade A	6
Unidade B	11
Unidade C	21
Unidade D	18
Total	56

Uma categorização para a qual fora incluída questão para levantamento na parte II do questionário, se dá quanto a natureza do cargo ocupado pelo empregado respondente, se de natureza estritamente técnica ou se gerencial, conforme tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Natureza dos cargos ocupados pelos respondentes.

Natureza do cargo	
Técnico	38
Gerencial	18
Total	56

Dado demográfico também levantado e de interesse deste trabalho, o perfil dos respondentes conforme o sexo aparece tabulado a seguir.

Tabela 3 – Sexo dos respondentes.

Sexo	
Masculino	30
Feminino	26
Total	56

Para as variáveis idade e tempo de serviço no banco, foram identificados o mínimo, o máximo e a média desses valores, os quais são exibidos nas tabelas 4 e 5.

Tabela 4 – Idade mínima, média e máxima dentre os respondentes.

Idade	
Mínima	24
Média	39,98
Máxima	54

Tabela 5 – Tempo de serviço no banco dos respondentes: mínimo, média e máximo.

Tempo de serviço	
Mínimo	3
Média	16,59
Máximo	31

4.2 Identificação dos projetos pelos entrevistados

Com o intuito de mapear o nível de conhecimento sobre os projetos pelos entrevistados e se esses identificam uma correlação entre as suas atividades operacionais rotineiras e as atuais dos projetos ou as que serão implementadas após a conclusão desses, foram elaboradas as questões de nº 1 a 7 do questionário, as quais permitiam como respostas: “0”, “1”, “2”, “3” e “4 ou mais”.

Quantos projetos você reconhece pelo nome

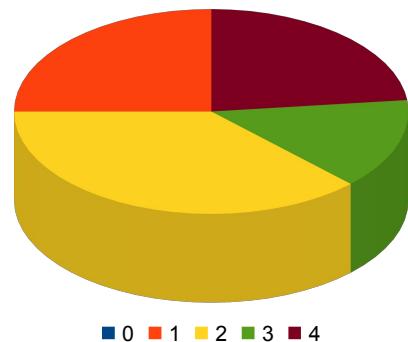


Figura 5 – Respostas obtidas à questão nº 1.

Sobre quantos projetos você saberia identificar o responsável e o macro objetivo?

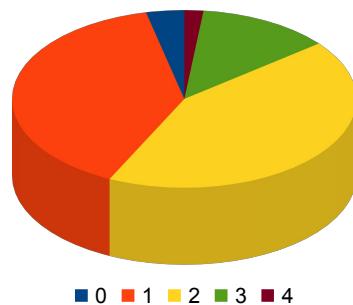


Figura 6 – Respostas obtidas à questão nº 2.

Sobre quantos projetos você saberia identificar o escopo e as principais entregas?

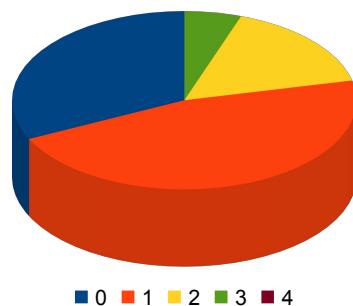


Figura 7 – Respostas obtidas à questão nº 3.

Na sua opinião, as atividades que realiza colaboram diretamente com quantos dos projetos

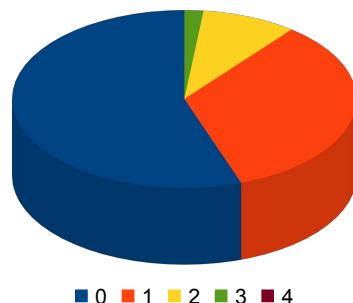


Figura 8 – Respostas obtidas à questão nº 4.

Na sua opinião, as atividades que realiza colaboram indiretamente com quantos dos projetos

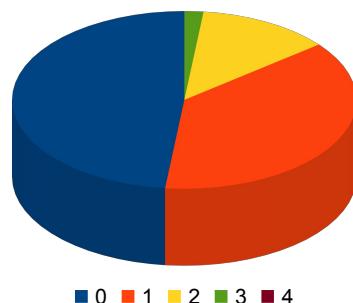


Figura 9 – Respostas obtidas à questão nº 5.

Você acredita que algum dos projetos influenciará positivamente as atividades que realiza

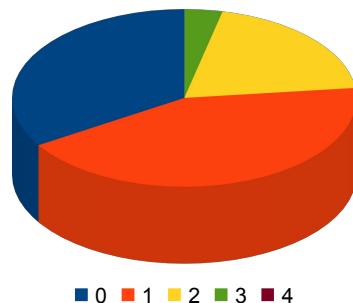


Figura 10 – Respostas obtidas à questão nº 6.

Você acredita que algum dos projetos influenciará negativamente as atividades que realiza?

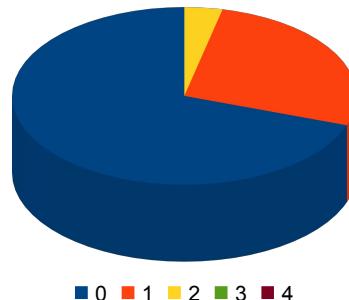


Figura 11 – Respostas obtidas à questão nº 7.

Para mensurar o quanto os entrevistados identificam que existe de alinhamento entre os projetos de TI elencados junto ao questionário e os elementos do planejamento organizacional, objetivo específico 3 – “Avaliar a congruência entre os projetos de tecnologia da informação e o planejamento estratégico da organização”, foram elaboradas as questões de nº 8 a 10, as quais igualmente permitiam como respostas: “0”, “1”, “2”, “3” e “4 ou mais”.

Em quantos projetos você verifica o atendimento à missão organizacional?

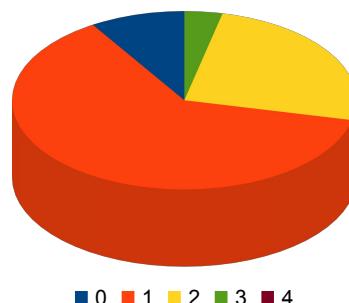


Figura 12 – Respostas obtidas à questão nº 8.

Em quantos dos projetos você verifica a busca pela visão organizacional?

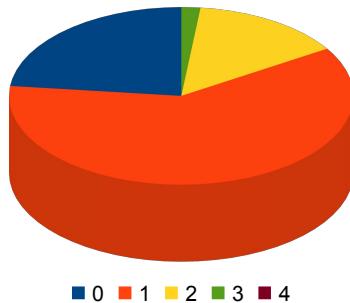


Figura 13 – Respostas obtidas à questão nº 9.

Em quantos dos projetos você verifica relação aos valores cultuados pela empresa

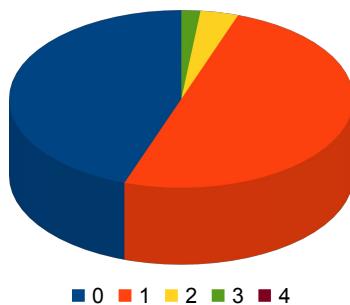


Figura 14 – Respostas obtidas à questão nº 10.

Por fim, buscando o atendimento ao objetivo estratégico 4 – “Analisa se no planejamento tático de tecnologia da informação são consideradas as inovações previstas pelos projetos dessa área”, foi elaborada a questão de nº 11, da mesma forma tendo como possíveis respostas: “0”, “1”, “2”, “3” e “4 ou mais”.

Quantos dos projetos você entende que estejam contemplados no PDTI?

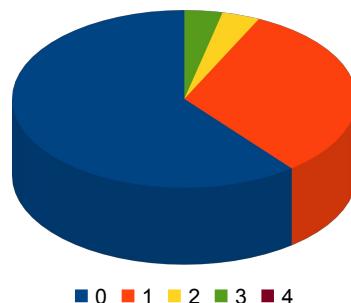


Figura 15 – Respostas obtidas à questão nº 11.

Sendo assim, por meio das questões citadas acima tornou-se possível responder ao objetivo geral do trabalho, o qual seria “Analizar em que medida os projetos de tecnologia da informação de uma instituição financeira pública estão alinhados aos elementos do seu planejamento estratégico e do planejamento tático da área”.

De forma segregada, as respostas às questões de nº 1 a 11 serão apresentadas na tabela 6 a seguir de acordo com a natureza do cargo do respondentes, se técnica ou gerencial.

Tabela 6 – Quantidade de ocorrências por resposta a cada questão e média encontrada, de acordo com a natureza do cargo do respondente.

Perguntas de 1 a 11	Natureza do cargo											
	Técnico						Gerencial					
	0	1	2	3	4	Média	0	1	2	3	4	Média
Quantos projetos você reconhece pelo nome?	0	14	20	3	1	1,76	0	0	1	5	12	3,61
Sobre quantos projetos você saberia identificar o responsável e o macro objetivo?	2	22	14	0	0	1,32	0	0	10	7	1	2,50
Sobre quantos projetos você saberia identificar o escopo e as principais entregas?	18	19	1	0	0	0,55	0	7	8	3	0	1,78
Na sua opinião, as atividades que realiza colaboram diretamente com algum dos projetos? Quantos?	28	10	0	0	0	0,26	3	9	5	1	0	1,22
Na sua opinião, as atividades que realiza colaboram indiretamente com algum dos projetos? Quantos?	20	14	4	0	0	0,58	7	7	3	1	0	0,89
Você acredita que algum dos projetos influenciará positivamente as atividades que realiza?	17	18	3	0	0	0,63	2	6	8	2	0	1,56
Você acredita que algum dos projetos influenciará negativamente as atividades que realiza?	28	9	1	0	0	0,29	11	6	1	0	0	0,44
Em quantos projetos você verifica o atendimento à missão organizacional?	5	28	5	0	0	1,00	0	7	9	2	0	1,72
Em quantos dos projetos você verifica a busca pela visão organizacional?	13	23	2	0	0	0,71	0	11	6	1	0	1,44
Em quantos dos projetos você verifica relação aos valores cultuados pela empresa?	23	15	0	0	0	0,40	2	13	2	1	0	1,11
Quantos dos projetos você entende que estejam contemplados no PDTI?	31	7	0	0	0	0,18	3	11	2	2	0	1,17

Tabela 7 – Quantidade de ocorrências por resposta a cada questão e média encontrada, de acordo com o sexo do respondente.

Perguntas de 1 a 11	Sexo											
	Feminino						Masculino					
	0	1	2	3	4	Média	0	1	2	3	4	Média
Quantos projetos você reconhece pelo nome?	0	8	13	3	2	1,96	0	6	8	5	11	2,70
Sobre quantos projetos você saberia identificar o responsável e o macro objetivo?	1	15	10	0	0	1,35	1	7	14	7	1	2,00
Sobre quantos projetos você saberia identificar o escopo e as principais entregas?	15	10	1	0	0	0,46	3	16	8	3	0	1,37
Na sua opinião, as atividades que realiza colaboram diretamente com algum dos projetos? Quantos?	18	7	1	0	0	0,35	13	12	4	1	0	0,77
Na sua opinião, as atividades que realiza colaboram indiretamente com algum dos projetos? Quantos?	13	9	4	0	0	0,65	14	12	3	1	0	0,70
Você acredita que algum dos projetos influenciará positivamente as atividades que realiza?	10	12	4	0	0	0,77	9	12	7	2	0	1,07
Você acredita que algum dos projetos influenciará negativamente as atividades que realiza?	18	7	1	0	0	0,35	21	8	1	0	0	0,33
Em quantos projetos você verifica o atendimento à missão organizacional?	3	19	4	0	0	1,04	2	16	10	2	0	1,40
Em quantos dos projetos você verifica a busca pela visão organizacional?	10	14	2	0	0	0,69	3	20	6	1	0	1,17
Em quantos dos projetos você verifica relação aos valores cultuados pela empresa?	16	10	0	0	0	0,39	9	18	2	1	0	0,83
Quantos dos projetos você entende que estejam contemplados no PDTI?	20	6	0	0	0	0,23	14	12	2	2	0	0,73

4.3 Ordem de prioridade entre os critérios na seleção de projetos

Os empregados participantes da pesquisa foram questionados quanto a ordem de prioridade que consideravam mais adequada durante a seleção e aprovação de projetos dentre 9 critérios a eles indicados: (a) potencial de inovação - de produtos e/ou serviços; (b) influência do patrocinador do projeto; (c) alinhamento às estratégias; (d) potencial de retorno financeiro; (e) orientação ao cliente e ao atendimento; (f) exigências legais; (g) melhoria de processos internos; (h) melhor custo/benefício e; (i) responsabilidade social empresarial. Os resultados obtidos por cada critério serão apresentados a seguir por meio de gráficos, figuras 5 a 13.

(a) Potencial de inovação (de produtos e/ou serviços)

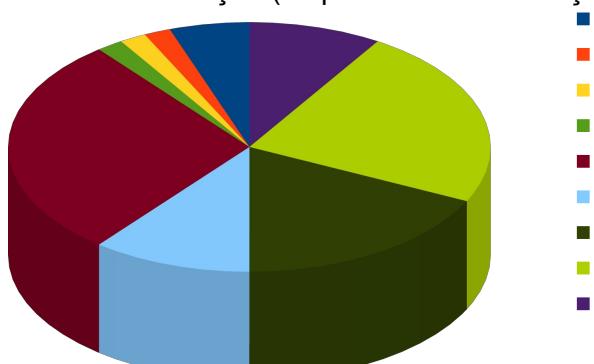


Figura 16 – Prioridade do critério (a): 3; 1; 1; 1; 16; 6; 10; 13; 5.

(b) Influência do patrocinador do projeto

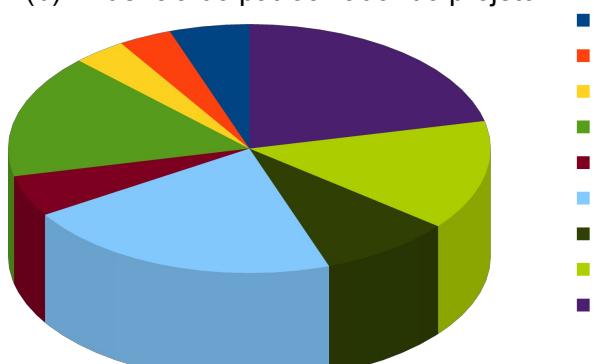


Figura 17 – Prioridade do critério (b): 3; 2; 2; 9; 3; 12; 5; 8; 12.

(c) Alinhamento às estratégias

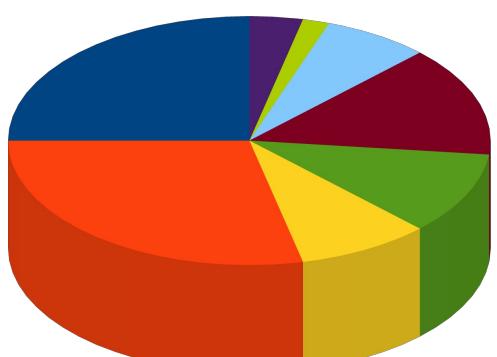


Figura 18 – Prioridade do critério (c): 14; 16; 5; 6; 8; 4; 0; 1; 2.

(d) Potencial de retorno financeiro

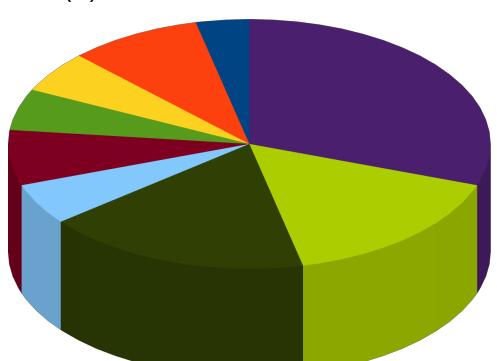


Figura 19 – Prioridade do critério (d): 2; 5; 3; 3; 4; 3; 10; 9; 17.

(e) Orientação ao cliente e ao atendimento

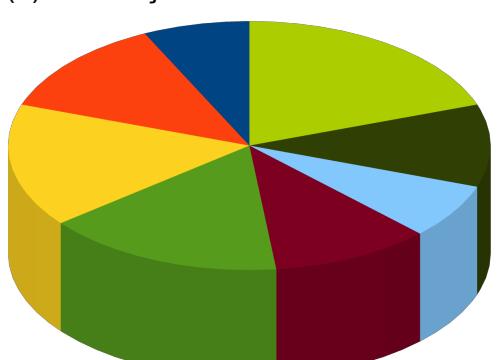


Figura 20 – Prioridade do critério (e): 4; 7; 9; 9; 6; 4; 6; 11; 0.

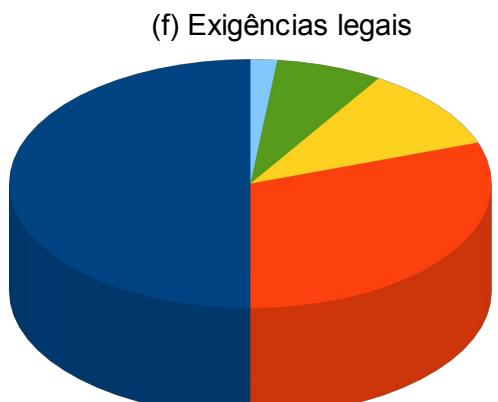


Figura 21 – Prioridade do critério (f): 28; 17; 6; 4; 0; 1; 0; 0; 0.

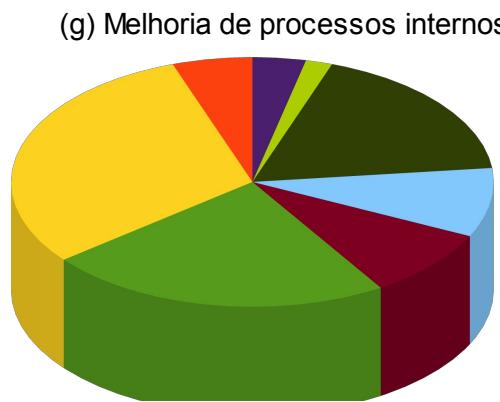


Figura 22 – Prioridade do critério (g): 0; 3; 17; 13; 5; 5; 10; 1; 2.

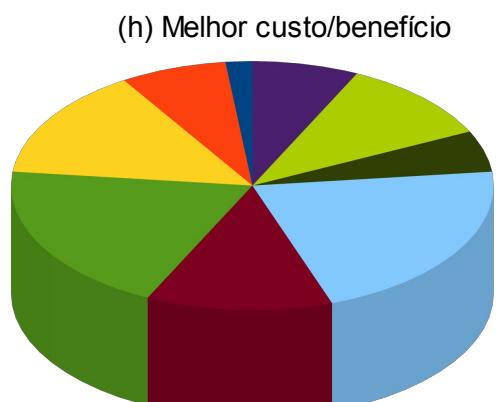


Figura 23 – Prioridade do critério (h): 1; 4; 8; 11; 7; 12; 3; 6; 4.

(i) Responsabilidade social empresarial

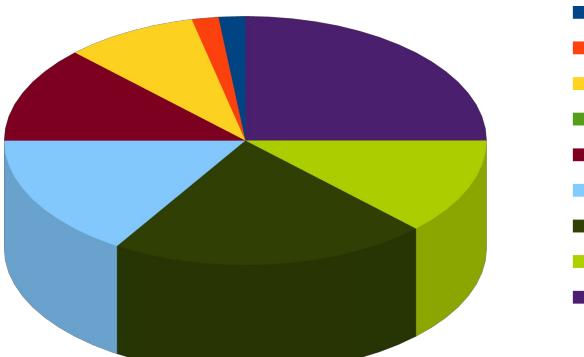


Figura 24 – Prioridade do critério (i): 1; 1; 5; 0; 7; 9; 12; 7; 14.

O levantamento aponta que o critério mais identificado pelos empregados como prioritário (ordem de prioridade = 1) foi o critério (f) com 28 dessas avaliações, seguido do (c) – alvo do presente estudo, alinhamento às estratégias – o qual obteve 14 marcações. Quanto ao menos prioritário (ordem de prioridade = 9) foi identificado o critério (d) com 17 apontamentos nesse sentido, seguido do critério (i) com 14, como mostrado a seguir nas figuras 14 e 15 que mostram a quantidade de vezes em que cada critério foi avaliado como ordem de prioridade 1 e 9, respectivamente.

Critério mais prioritário (=1)

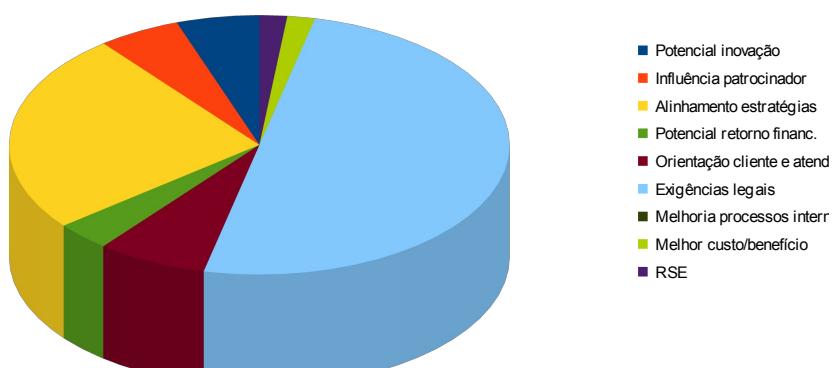


Figura 25 – Critério mais classificado como tendo 1 de prioridade: 3; 3; 14; 2; 4; 28; 0; 1; 1.

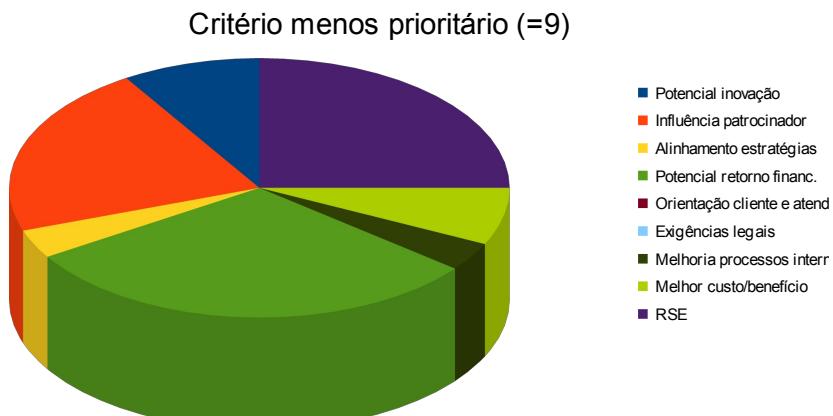


Figura 26 – Critério mais classificado como tendo 9 de prioridade: 5; 12; 2; 17; 0; 0; 2; 4; 14.

Buscando identificar a influência do fator demográfico “natureza do cargo” nesses resultados, foi realizada a segregação das avaliações de acordo com esse dado, coletado na parte II do questionário, tendo sido alcançados os resultados apresentados pelas figuras 16 a 19.

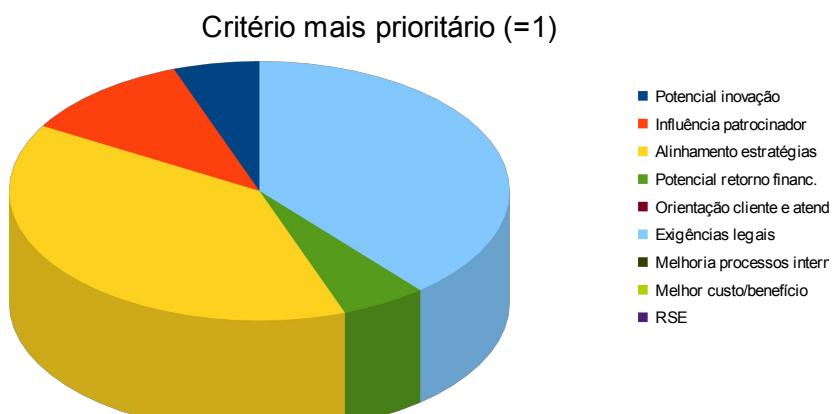


Figura 27 – Critério mais classificado como prioridade 1 pelos ocupantes de cargos de natureza gerencial: 1; 2; 7; 1; 0; 7; 0; 0; 0.



Figura 28 – Critério mais classificado como prioridade 1 pelos ocupantes de cargos de natureza técnica: 2; 1; 7; 1; 4; 21; 0; 1; 1.

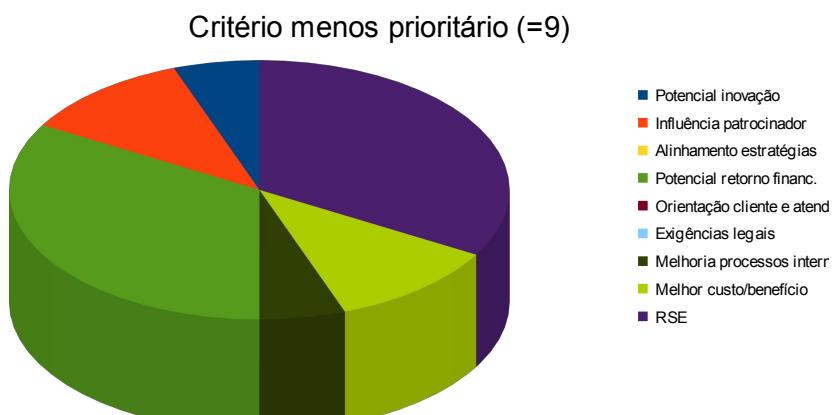


Figura 29 – Critério mais classificado como prioridade 9 pelos ocupantes de cargos de natureza gerencial: 1; 2; 0; 6; 0; 0; 1; 2; 6.

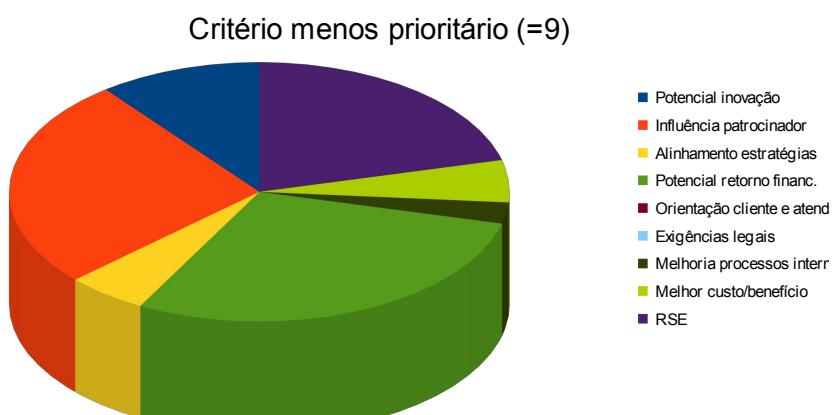


Figura 30 – Critério mais classificado como prioridade 9 pelos ocupantes de cargos de natureza técnica: 4; 10; 2; 11; 0; 0; 1; 2; 8.

De igual forma, a influência do fator “sexo” dos participantes no resultado da pesquisa foi analisada, sendo os resultados segregados por essa variável apresentados pelas figuras 20 a 23.



Figura 31 – Critério mais classificado como prioridade 1 pelos participantes do sexo masculino: 2; 2; 7; 2; 0; 16; 0; 1; 0.



Figura 32 – Critério mais classificado como prioridade 1 pelos participantes do sexo feminino: 1; 1; 7; 0; 4; 12; 0; 0; 1.

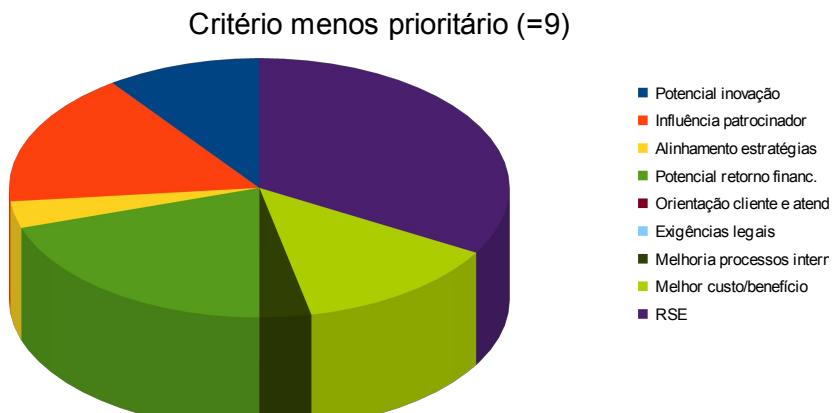


Figura 33 – Critério mais classificado como prioridade 9 pelos participantes do sexo masculino: 3; 5; 1; 6; 0; 0; 1; 4; 10.

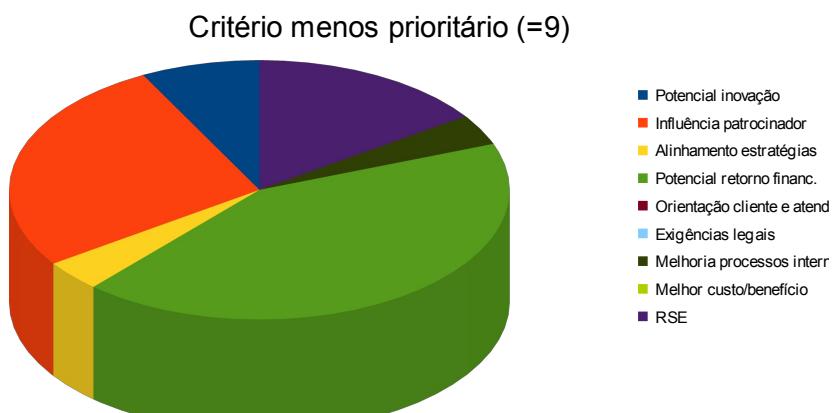


Figura 34 – Critério mais classificado como prioridade 9 pelos participantes do sexo feminino: 2; 7; 1; 11; 0; 0; 1; 0; 4.

Devido a natureza qualitativa dos dados “idade” e “tempo de serviço no banco”, a discriminação dos resultados quanto a ordem de prioridade reconhecida entre os critérios fornecidos para a seleção de projetos entre essas variáveis será apresentada por meio de tabelas de distribuição de frequências, sendo a tabela 1 referente a variável “idade” e a tabela 2 referente a variável “tempo de serviço no banco”.

Tabela 8 – Critério mais classificado como prioridade 1 de acordo com a faixa etária dos entrevistados.

Critério mais prioritário (=1)											
Empregados por faixa etária			Critérios								
Classes (idade)	Freq. absoluta	Freq. relativa	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)
22 – 27	2	0,036	0	0	0	0	0	2	0	0	0
27 – 32	11	0,196	0	1	3	0	1	6	0	0	0
32 – 37	4	0,071	0	0	1	0	1	1	0	1	0
37 – 42	7	0,125	1	0	2	1	0	3	0	0	0
42 – 47	20	0,357	2	1	4	1	0	11	0	0	1
47 – 52	9	0,161	0	1	3	0	2	3	0	0	0
52 – 57	3	0,054	0	0	1	0	0	2	0	0	0

Tabela 9 – Critério mais classificado como prioridade 9 de acordo com a faixa etária dos entrevistados.

Critério menos prioritário (=9)											
Empregados por faixa etária			Critérios								
Classes (idade)	Freq. absoluta	Freq. relativa	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)
22 – 27	2	0,036	0	1	0	1	0	0	0	0	0
27 – 32	11	0,196	2	3	0	3	0	0	1	0	2
32 – 37	4	0,071	0	2	0	0	0	0	0	0	2
37 – 42	7	0,125	1	1	1	2	0	0	0	1	1
42 – 47	20	0,357	1	2	1	5	0	0	1	3	7
47 – 52	9	0,161	1	2	0	5	0	0	0	0	1
52 – 57	3	0,054	0	1	0	1	0	0	0	0	1

Tabela 10 – Critério mais classificado como prioridade 1 de acordo com o tempo de serviço na empresa pelos entrevistados.

Critério mais prioritário (=1)											
Empregados por tempo na empresa			Critérios								
Classes (anos)	Freq. absoluta	Freq. relativa	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)
1 – 5	6	0,107	0	0	2	0	0	4	0	0	0
5 – 10	11	0,196	0	1	2	0	2	5	0	1	0
10 – 15	0	0,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 – 19	0	0,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 – 24	31	0,554	3	1	6	2	2	16	0	0	1
24 – 29	7	0,125	0	1	4	0	0	2	0	0	0
29 – 33	1	0,018	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Tabela 11 – Critério mais classificado como prioridade 9 de acordo com o tempo de serviço na empresa pelos entrevistados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa abordou como temas o gerenciamento de projetos e o planejamento estratégico, ambas áreas de conhecimento contidas na administração geral, bem como o relacionamento entre eles no ambiente e na realidade organizacionais.

Foi realizada uma busca na literatura de estudos que contemplassem esse relacionamento interdisciplinar entre as duas áreas de conhecimento, bem como aqueles que tratassesem especificamente de apenas uma delas, buscando ajustar o conteúdo encontrado aos objetivos do presente trabalho.

Nesse esforço, constatou-se que mesmo os trabalhos que buscam tratar separadamente de apenas um dos dois temas acabam por apresentar algum nível de interação com o outro, dada a existência e importância do correlacionamento implícito entre esses.

Para responder ao problema de pesquisa, “Em que medida os projetos de tecnologia da informação de uma instituição financeira pública estão alinhados aos respectivos planejamento estratégico corporativo e plano diretor de tecnologia da informação?”, foram definidos um objetivo geral e quatro objetivos específicos.

Dentre esses, o segundo objetivo específico, “Relacionar os projetos de tecnologia da informação em andamento ou concluídos no ano corrente.”, foi atendido apenas parcialmente. No sentido de que foram relacionados os projetos, bem como os elementos do planejamento estratégico e tático da organização, conforme proposto, sendo entregues as relações junto do questionário aos respondentes. Porém, essas relações não foram incluídas de forma permanente nesse documento final do trabalho de pesquisa.

O primeiro objetivo específico, “Identificar como missão, visão, valores e plano diretor de tecnologia da informação são interpretados pelos empregados da organização.”, não foi alcançado propositalmente, tendo sido retiradas as questões diretamente relacionadas a esse objetivo inicialmente inseridas no questionário no

sentido de melhorá-lo. Paliativamente, o material entregue junto ao questionário buscou, apresentando os elementos do planejamento assim como feito com os projetos, de certa maneira uniformizar o conhecimento de tais itens entre os respondentes.

Quanto ao objetivo específico nº 3, “Avaliar a congruência entre os projetos de tecnologia da informação e o planejamento estratégico da organização.”, o seu atendimento está diretamente relacionado às questões de número 8 a 10, tendo os resultados obtidos sido apresentados por meio das figuras 12, 13 e 14 e tabelas 6 e 7. Enquanto que indiretamente, esse objetivo também fora contemplado na questão de número 12, a qual buscou identificar a importância do foco desse trabalho entendida como necessária pelos empregados da organização. Os resultados a essa última questão da primeira parte do questionário foram apresentados por meio das figuras 16 a 34 e tabelas 8 a 11.

Por fim, a questão de número 11 buscou atender ao quarto objetivo específico, “Analizar se no planejamento tático de tecnologia da informação são consideradas as inovações previstas pelos projetos dessa área.”, tendo os seus resultados sido apresentados por meio da figura 15 e tabelas 6 e 7.

Visto que os dois primeiros objetivos específicos tratavam de uma forma mais próxima da preparação dos questionários e dos respondentes para a execução deles, enquanto que os dois últimos que levantavam diretamente informações necessárias ao atendimento do objetivo geral “Analizar em que medida os projetos de tecnologia da informação de uma instituição financeira pública estão alinhados aos elementos do seu planejamento estratégico e do planejamento tático da área.”, considera-se que esse último fora atendido com sucesso pela pesquisa.

Logo, conclui-se que o problema de pesquisa fora respondido no sentido que há o alinhamento entre os projetos de tecnologia da informação e o planejamento estratégico apenas, sendo esse alinhamento valorizado como o segundo principal critério a ser considerado na seleção de projetos para execução. O alinhamento junto ao planejamento tático da organização apresentou resultados aquém da comparação com o planejamento estratégico, sendo uma possível causa disso o desconhecimento dos empregados desse planejamento de segundo nível. Apesar

do conhecimento dos respondentes sobre os projetos e planejamentos ainda não se encontrar em um nível ideal, há o reconhecimento do alinhamento para os projetos por eles conhecidos quanto aos elementos principais do planejamento.

Importante relembrar como sendo vantagens do alinhamento: valor dos investimentos da organização em TI maximizados; diretamente relacionado, riscos minimizados; redução ou eliminação de redundâncias de iniciativas; planejamento mais eficiente dos recursos de TI e; mudança na mentalidade organizacional para uma visão da área de TI como parceira estratégica (SNEDAKER, 2006, p. 40).

Destacando-se que as contribuições almejadas por esse estudo eram: para a organização, a confirmação da pertinência dos seus esforços em inovações, avaliação da transparência e eficácia das comunicações relacionadas, ambas alcançadas, e a identificação de uma eventual necessidade de redirecionamento dos investimentos, o que não é o caso, visto a percepção de que há sim o alinhamento; para o meio acadêmico, somar ao avaliar a proximidade entre teoria e realidade, o que ocorreu.

5.1 Recomendações

Para trabalhos futuros, recomenda-se a replicação da pesquisa em outras empresas, inclusive de outras áreas que não a financeira, para consolidação das conclusões aqui obtidas, bem como o mapeamento da situação de cada empresa quanto ao seus esforços em projetos, sejam de tecnologia da informação ou não, planejamento estratégico e transparência nas comunicações.

Recomenda-se ainda a tentativa de criação de um roteiro que reúna os pontos para os quais é necessário atenção na busca e preservação do alinhamento estratégico de projetos para que empresas possam se guiar, contendo ainda as vantagens dessa preocupação.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. In: FAE Centro Universitário. **Gestão empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. V. 2, p. 27-38. (Coleção Gestão empresarial).

BANCO DO BRASIL. **O Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoMenu=616&codigoNoticia=1508&codigoRet=1208&bread=1>>. Acesso em: 18 set. 2010.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, dez. 2004. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a08vln02.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2010.

BERALDI, Luiz Carlos. Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: Alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. **Revista FAE Business**, [S.I.], n. 5, p. 54-55, abr. 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n5/resenha_tiiintegradaainteligenciaempresarial.pdf>. Acesso em: 23 set. 2010. Resenha.

BRADESCO. **Missão e estratégia**. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/site/conteudo/interna/default.aspx?secaold=649>>. Acesso em: 18 set. 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 4, de 19 de maio de 2008. **Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional**. 2008. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/instrucao-normativa-n-04>>. Acesso em: 26 set. 2010.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **História e Missão**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp?pagina=1>. Acesso em: 18 set. 2010.

CASSIANO, Alexandre Dias P.; ABDOLLAHYAN, Farhad. **Gerenciamento de portfólio de projetos alinhado aos objetivos estratégicos por meio do balanced scorecard**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, [S.I.], [s.d.]. 12 p. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1094_Artigo%20PM_BSC%20Seget%20versao%20final%20corrigida%20c%20autores.pdf>. Acesso em: 07 set. 2010.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira; CÂNDIDO, Cristiane Missias. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 424-432, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n3/a10v11n3.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2010.

FREITAS, Henrique; et al. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2010.

GABBAY, Max Simon. **Fatores influenciadores da implementação de ações de gestão de segurança da informação**: um estudo com Executivos e Gerentes de Tecnologia da Informação em empresas do Rio Grande do Norte. 2003. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

GARCIA, Wandair José. **Modelo de planejamento estratégico de tecnologia da informação em empresas globais**. 2005. 298 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/38321060/MONOGRAFIA-Modelo-de-to-Estrategico-de-TI-Em-Empresas-Globais-UFSC>> Acesso em: 25 set. 2010.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e pesquisa – Universidade de Brasília**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2007.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. 2 ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ITAÚ UNIBANCO. **Visão e valores Itaú Unibanco**. Disponível em: <http://www.itau.com.br/bem_vindo/conheca_emp_valores.htm>. Acesso em: 18 set. 2010.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Título original: *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*.

LASTRES, H. M. M.; et al. **Desafios e oportunidades da era do conhecimento**. São Paulo: São Paulo em perspectiva, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13562.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia científica**: Manual de pesquisa científica. Brasília: Centro de Educação a Distância - CEAD/UnB, 2006. 138 p.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA JR., Valdery Franco de. **Nível de maturidade em gerenciamento de projetos de TI**: um comparativo entre o cenário brasileiro e canadense. 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1223> Acesso em: 12 set. 2010.

PEREIRA, André Ribas. **Modelo de gestão de portfólio para alinhar os projetos de novos produtos às estratégias corporativas**. 2002. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/4673015/Tese-de-Mestrado-Gestao-de-Portfolio-Alinhamento-Estrategico-TI>> Acesso em: 12 set. 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento**: Teorias e Modelos. [S.I.]: Universidade Federal de Santa Catarina – Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

PINTO, Miriam de Magdala. **Tecnologia e inovação**. [S.I.]: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2009.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK Guide**: A guide to the project management body of knowledge. Pennsylvania: PMI, 2000.

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 28 - 41, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Planejamento Empresarial**: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. 2002. 278 f. Tese (Doutorado em engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SANTANA, Edilson Hélio. **Integração entre o planejamento estratégico organizacional e o planejamento estratégico da tecnologia da informação**. In: Seminários em Administração FEA-USP, 7., São Paulo, 2004. 13 p. Disponível em: <http://www.eadfea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos_20recebidos/PGT/PGT13-_Integracao_entre_o_planej_estrategico_o.PDF>. Acesso em: 23 set. 2010.

SANTANDER. **Missão e modelo**. Disponível em: <<http://www.santander.com.br/portal/gsb/script/templates/GCMRequest.do?page=3430&entryID=4390>>. Acesso em: 18 set. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Ester Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

SNEDAKER, Susan. **Como ter sucesso em gestão de projetos**: gerenciamento de projetos para profissionais de TI. São Paulo: Digerati Books, 2006.

SODRÉ, Marília Gabriela; SOUZA, Suzana Maria de. **Uma análise comparativa de metodologias para governança de tecnologia da informação - ITIL e COBIT**. 2007. 152 f. – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos_projetos/projeto_568/Projeto_20Suzana_Marilia.pdf> Acesso em: 14 mar. 2011.

VALANDRO, Ademir Antônio; KRONMEYER Filho, Oscar Rudy. **Transformando estratégias empresariais em resultados com balanced scorecard e gerência por projetos**. [S.I.], [200-?]. Disponível em: <<http://www.consulting.com.br/edsonalmeidajunior/admin/downloads/bscprojetos.pdf>> Acesso em: 12 set. 2010.

Apêndice A – Questionário

Prezado(a) colega,

O presente questionário integra o trabalho de conclusão do curso de Graduação à Distância em Administração pela Universidade de Brasília com o título: Alinhamento estratégico dos projetos de tecnologia da informação em uma instituição financeira pública.

Este trabalho visa, mais especificamente, responder a pergunta: Em que medida os projetos de tecnologia da informação de uma instituição financeira pública estão alinhados ao planejamento estratégico corporativo e ao plano diretor de tecnologia da informação?

Para tanto, estarão relacionados a seguir os diversos elementos dos planejamentos estratégico corporativo e tático de tecnologia da informação e também os projetos executados nos anos anterior e corrente, ou que por ventura ainda estejam em andamento, sob o âmbito da Vice-presidência de Tecnologia, a título de recordação.

A pesquisa em si apresenta-se segmentada em duas partes. A primeira parte contendo perguntas fechadas e de múltipla escolha sobre a sua percepção quanto ao tema e na segunda o levantamento de dados demográficos.

Não havendo respostas certas ou erradas, o que interessa aqui é a sua opinião sincera sobre o tema na forma das perguntas apresentadas a seguir. Por favor, tente respondê-las ao máximo. Ressalta-se que os dados serão tratados agrupadamente, preservando a confidencialidade das informações aqui prestadas.

Agradeço antecipadamente a colaboração,

Vinícius Silva Rosa.

8158-4121 – vinicius.s.rosa@gmail.com

Graduando em Administração.

PARTE I – Percepção quanto ao tema

Para todas as perguntas a seguir, entenda-se por projetos somente o grupo dos projetos listados na página anterior, com exceção à décima segunda questão.

1. Quantos projetos você reconhece pelo nome?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ou mais

2. Sobre quantos projetos você saberia identificar o responsável e o macro objetivo?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ou mais

3. Sobre quantos projetos você saberia identificar o escopo e as principais entregas?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ou mais

4. Na sua opinião, as atividades que realiza colaboram diretamente com algum dos projetos? Quantos?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ou mais

5. Na sua opinião, as atividades que realiza colaboram indiretamente com algum dos projetos? Quantos?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ou mais

6. Você acredita que algum dos projetos influenciará positivamente as atividades que realiza?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ou mais

7. Você acredita que algum dos projetos influenciará negativamente as atividades que realiza?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ou mais

8. Em quantos projetos você verifica o atendimento à missão organizacional?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ou mais

9. Em quantos dos projetos você verifica a busca pela visão organizacional?

0 1 2 3 4 ou mais

10. Em quantos dos projetos você verifica relação aos valores culturais da empresa?

0 1 2 3 4 ou mais

11. Quantos dos projetos você entende que estejam contemplados no PDTI?

0 1 2 3 4 ou mais

12. Qual a ordem de prioridade que você considera mais adequada para os critérios abaixo durante a seleção e aprovação de projetos? Enumere-os entre 1 e 9, deixando em branco os critérios que não julga serem adequados.

Potencial de inovação (de produtos e/ou serviços)

Influência do patrocinador do projeto

Alinhamento às estratégias

Potencial de retorno financeiro

Orientação ao cliente e ao atendimento

Exigências legais

Melhoria de processos internos

Melhor custo/benefício

Responsabilidade social empresarial

VINÍCIUS SILVA ROSA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DOS PROJETOS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PÚBLICA.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Vinícius Silva Rosa

Msc. André Luis Arantes
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011.

PARTE II – Dados demográficos

13. Lotação:

- Unidade A; Unidade B; Unidade C;
 Unidade D; Unidade E.

14. Natureza do cargo:

- Gerencial; Técnico.

15. Sexo:

- Feminino; Masculino.

16. Idade:

_____ (em anos)

17. Tempo de serviço no banco:

_____ (em anos)