

A contribuição da Gestão de Projetos para a Governança de TI*

Project Management as a contributor to the IT Governance

Fernanda Oliveira¹
Douglas Gomes Batista²
Grazielly Siqueira Sousa³
Willian Meyer Felix Cardoso⁴
Mauricio Rocha Lyra⁵

Resumo

A Gestão de Projetos tornou-se um dos principais insumos de apoio à gestão das organizações para minimizar riscos, assegurar competitividade e continuidade dos negócios. Este artigo buscou expor a importância do elo entre a Gestão de Projetos e a Governança de TI evidenciando os benefícios que podem ser alcançados com a implementação de suas principais práticas.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Governança de TI.

Abstract

The Project Management has become one of the key inputs to support the management of organizations to minimize risks, ensure competitiveness and business continuity. This article aimed to expose the importance of the link between the Project Management and IT Governance highlights the benefits that can be achieved with the implementation of its main practices.

Keywords: Project Management. IT Governance.

* Recebido em: 17/11/2016.

Aprovado em: 23/03/2017.

¹ Aluna do curso de Pós-graduação de Governança de TI do UniCEUB.

² Aluna do curso de Pós-graduação de Governança de TI do UniCEUB.

³ Aluna do curso de Pós-graduação de Governança de TI do UniCEUB.

⁴ Aluna do curso de Pós-graduação de Governança de TI do UniCEUB.

⁵ Prof. Doutor, nos cursos de Ciência da Computação, Engenharia da Computação e Pós-graduação de Governança de TI..

1 Introdução

“Não importa quão excelente seja a equipe e quão eficiente seja sua metodologia, se você não estiver resolvendo o problema correto, o projeto falhará” (WOODY, 1966).

O gerenciamento de projetos não é uma novidade. As grandes obras e feitos da antiguidade, tais como as pirâmides do Egito, a muralha da China, os templos da Grécia, dentre outros monumentos e grandes construções históricas, com certeza, necessitaram das habilidades de coordenação e planejamento de um gerente de projetos (VIEIRA, 2003).

A partir do século XX que surgiram o título e a disciplina, ganhando destaque a partir de 1950 em decorrência dos programas militares da guerra fria. Contudo, foi recentemente, a partir da década de 1990, que esta atividade se difundiu além dos projetos de construção civil e da indústria aeroespacial e bélica (VERZUH, 2000).

Nessa época, houve uma corrida pela excelência na gestão de projetos, pois, as organizações perceberam seus benefícios não só para elas mesmas como também para seus fornecedores. Neste ínterim, o gerenciamento de projetos passou a ser uma tecnologia competitiva utilizada não só para atrair novos negócios, mas também para manter ou aperfeiçoar os tradicionais ou já existentes (KERZNER, 2006).

Atualmente os projetos estão presentes em todas as áreas, em especial a de governança de tecnologia da informação. Esta diferenciação com as formas tradicionais de organização requer uma visão de organização e de gerenciamento bastante diferentes, o que tem provocado o aumento do número e da frequência de projetos nessas organizações.

O domínio dos princípios e das técnicas de gerenciamento eficiente de um projeto têm-se tornado um imperativo atualmente. Assim, as organizações devem se capacitar para conseguir qualidade de resultados e cumprimento de metas físicas e financeiras de seus empreendimentos (MENEZES, 2003).

Sabe-se que o ambiente empresarial é uma combinação de fatores externos e internos que afeta continuamente as atividades das organizações. Qualquer mudança no comportamento destes fatores transforma-se em vetor de pressão que deve ser respondido com agilidade através das atividades suportadas pelas diversas áreas da empresa, especialmente por TI.

2 Conceito de Projeto

Pode-se utilizar o conceito de projeto em todas as situações cotidianas, por exemplo, escrever um livro, organizar uma festa, programar uma viagem ou, seguindo o contexto do trabalho, implantar a governança de TI em uma empresa. Se essas atividades não são tratadas como projetos, ou seja, planejadas com antecedência e bem gerenciadas através de uma metodologia pessoal ou científica, alguma coisa tende a dar errado (VIEIRA, 2003).

O Guia PMBOK define projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”

Para Vargas “Projeto é um empreendimento ou evento não-repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”

Na seqüência, Vargas explica cada parte do conceito.

É um empreendimento não-repetitivo: é um evento que não faz parte da rotina da empresa. É algo novo para as pessoas que o realizarão.

Caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos: é composto de atividades encadeadas logicamente de modo a permitir que, durante a execução, o acompanhamento e controle sejam precisos.

Com início, meio e fim: todo projeto respeita um ciclo de vida. Porém, um projeto que não tem término não é um projeto, é rotina, e além disso, torna-se um problema a mais para a empresa resolver.

Que se destina a atingir um objetivo claro e definido: todo projeto tem metas e resultados bem estabelecidos a sem atingidos em sua finalização.

Sendo conduzido por pessoas: o cerne fundamental de qualquer projeto é o homem. Sem ele, o projeto não existe, mesmo que se disponha de equipamentos modernos de controle e gestão. Projetos utilizam recursos, que podem ser pessoas qualificadas para determinados trabalhos e podem ser também software e hardware.

Dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo recursos envolvidos e qualidade: todo projeto necessita de estabelecimento de valores para os prazos, custos, pessoal, material e equipamentos envolvidos, bem como a qualidade desejada para o projeto. É impossível estabelecer, previamente, com total precisão, esses parâmetros.

Todos eles serão claramente identificados e quantificados no decorrer do plano do projeto. Entretanto, os parâmetros iniciais vão atuar como referências para o projeto e sua avaliação.

3 Conceito de gerenciamento de projetos

O Gerenciamento de Projetos é uma competência estratégica para as organizações, possibilitando a união dos resultados dos projetos com os objetivos do negócio, podendo assim competir em seus mercados atuantes, otimizando o uso dos recursos (pessoas, tempo, dinheiro, materiais, etc.) durante o curso de um projeto.

Normalmente o Gerenciamento de Projetos é de responsabilidade de um gerente individual, onde esse raramente participa das atividades que produzem o resultado final mas assegura o progresso e a interação produtiva das várias partes, reduzindo o risco geral de fracasso. Diferente dos trabalhos tradicionais que habitualmente não possuem data de finalização, o projeto é um empreendimento temporário executado para criar um produto ou serviço único dentro de tempo determinado, onde a duração de um projeto é o tempo do seu começo até sua conclusão, o que pode tomar dias, semanas, meses ou até anos.

De acordo com o A Guide to the Project Management Body of Knowledge – 2000 Edition, [Project Management Institute (PMI) December 2000], Gerenciamento de Projetos:

é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender os requisitos do projeto.

Para (MARTINS, 2006, p. 16) ao pensar em implementações de projetos que visem a melhoria dos serviços de TI, é importante analisar quais os reais benefícios que estes podem propiciar para as organizações.

4 Conceito de Governança de TI

A Governança corporativa surgiu no início dos anos 90 com a crescente necessidade de controle, transparência e previsibilidade das organizações em todo o mundo. Contudo, o crescimento da economia global esmoreceu o tema até meados dos anos 2000. Acontecimentos como o bug do milênio, a bolha da internet e a aprovação da lei SOX levaram os executivos a reviverem os projetos de governança e soerguer seu status de desejável para essencial.

Nesse contexto nasceu também a Governança de TI. Inicialmente, visava estabelecer mecanismos de segurança para evitar fraudes e proteger o mercado investidor americano. No Brasil, este tema surgiu apenas em meados de 2004, visto que a lei SOX teve seu foco inicial voltado apenas para os processos de Compliance das empresas sediadas em território americano.

Para o Information Technology Governance Institute (ITGI),

governança de TI é de responsabilidade dos executivos e da alta direção, consistindo em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização.

Para a ISO/IEC 38500 (ABNT, 2009), a Governança de TI:

É o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar planos.

Inclui estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização.

Para o Information Systems Audit and Control Association (ISACA), a Governança de TI:

É uma estrutura de relacionamentos, processos e práticas para dirigir e controlar a organização no cumprimento de seus objetivos pela adição de valor ao negócio, ao mesmo tempo em que equilibra riscos versus retorno de TI e seus processos.

Para o Ministro Aroldo Cedraz, “Governança de TI é o conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura de tecnologia da informação, de modo a assegurar, a um nível aceitável de risco, eficiente utilização de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico com objetivos desta última. Seu objetivo, pois, é garantir que o uso da TI agregue valor ao negócio da organização.” (Voto do Ministro Relator – Acórdão 2.308/2010 – Plenário)

O grande desafio do Governante de TI é o de transformar os processos em “engrenagens” que funcionem de forma sincronizada a ponto de demonstrar que a TI não é apenas uma área de suporte ao negócio e sim parte fundamental da estratégia das organizações.

Ciclo da Governança de TI sugerido por Aguinaldo Aragon Fernandes e Vladimir Ferraz Abreu.

5 Gerenciamento de projetos alinhado à Governança de TI

O Gerenciamento de Projetos e Governança de TI podem trazer inúmeros benefícios para as empresas.

Com relação ao Gerenciamento de Projetos, Vargas destaca os seguintes:

- Evita surpresas durante a execução dos trabalhos.
- Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada.
- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas (proatividade).
- Adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente.
- Disponibiliza os orçamentos antes no início dos gastos. Agiliza as decisões, já que as informações estão sendo estruturadas e disponibilizadas.
- Aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado.
- Facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto.
- Otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários.
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos.
- Entre os principais benefícios esperados pela aplicação correta das práticas de Governança de TI, tem-se (FERNANDES; ABREU, 2013):
- Promover o posicionamento mais claro e consistente da TI em relação às demais áreas de negócios da empresa.
- Promover o alinhamento e a priorização das iniciativas de TI com a estratégia do negócio.
- Promover o alinhamento da arquitetura de TI, sua infraestrutura e aplicações às necessidades do negócio, em termos de presente e futuro.

- Promover a implantação e melhoria dos processos operacionais e de gestão necessários para atender aos serviços de TI, conforme padrões que atendam às necessidades do negócio.
- Prover a TI da estrutura de processos que possibilite a gestão do seu risco e complice para a continuidade operacional da empresa.
- Promover o emprego de regras claras para as responsabilidades sobre decisões e ações relativas à TI no âmbito da empresa.

Para a implementação efetiva da Governança de TI é necessário o desenvolvimento de um framework (modelo) organizacional específico. Para tanto, devem ser utilizadas, em conjunto, as melhores práticas de modelos existentes como o BSC, PMBOK, COBIT, ITIL, CMMI e ISO 27.002.

6 Relacionamento entre gerenciamento de projetos e Governança de TI

O relacionamento entre gerenciamento de processos e projetos é um assunto antigo. Uma pesquisa realizada em 2010 citada por Mansur (2013, p. 21) revela que:

Quanto aos principais projetos que os gerentes de TIC planejam apresentar ao conselho executivo das organizações em 2010 [...] 26,03% apontaram o objetivo de apresentar ações voltadas a reduzir custos operacionais e aprimorar os processos.

Embora de natureza temporária, os projetos podem ajudar a alcançar as metas organizacionais quando estão alinhados com a estratégia da organização. Às vezes, as organizações mudam suas operações, produtos ou sistemas através da criação de iniciativas estratégicas de negócios desenvolvidas e implementadas através de projetos. Os projetos exigem atividades de gerenciamento de projetos e conjuntos de habilidades. (PMI - PMBOK, 2013).

6.1 Organizações e gerenciamento de projetos

As organizações usam a governança para estabelecer a direção estratégica e os parâmetros de desempenho. A orientação estratégica fornece o objetivo, as expectativas, metas e ações necessárias para guiar a busca de negócios e está alinhada com os objetivos de negócios. As atividades de gerenciamento de projetos devem estar alinhadas com a orientação de negócios de alto nível, e

caso haja uma mudança, os objetivos do projeto devem ser realinhados. Em um ambiente de projeto, mudanças nos objetivos do projeto afetam a sua eficiência e sucesso. Quando o negócio tem um alinhamento constante com o projeto, suas chances de sucesso aumentam consideravelmente porque o projeto permanece alinhado com a direção estratégica da organização. Caso haja mudanças, os projetos devem mudar de acordo. (PMI - PMBOK, 2013).

6.2 O elo entre o gerenciamento de projetos e a governança organizacional

Os projetos (e programas) são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos, e para isto as organizações atualmente adotam processos e procedimentos formais de governança organizacional. Os critérios de governança organizacional podem impor restri-

ções aos projetos, especialmente se o projeto entregar um serviço que estará sujeito à estrita governança organizacional (PMI - PMBOK, 2013).

Visto que o sucesso do projeto pode ser julgado com base no nível de apoio do produto ou serviço à governança organizacional, é muito importante que o gerente de projetos seja bem versado em políticas e procedimentos de governança corporativa/organizacional relacionadas com o produto (PMI - PMBOK, 2013).

Realizou-se uma análise do relacionamento (Direto-Indireto) entre os objetivos dos dois modelos mais utilizados mundialmente, PMBOK para Gerenciamento de Projetos e COBIT para a Governança de TI, o qual segue ilustrado na tabela a seguir:

Tabela 1 -

Fonte: Dos Autores

Na tabela foi realizada uma interseção entre os objetivos da Governança de TI segundo o COBIT e os objetivos das

G= Gênero I= Indireto			GESTÃO DE PROJETOS - PMBOK										
			INTEGRAÇÃO	ESCOPO	TEMPO	CUSTO	QUALIDADE	RECURSOS HUMANOS	COMUNICAÇÃO	RISCOS	AGORA E O FUTURO	INOVACIONAL	
GOVERNANÇA DE TI - COBIT	INFORMAÇÃO	Alinhamento de estratégia de negócios e de TI	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
		Conformidade de TI e suporte para conformidade de negócios com leis e regulamentações externas	D	D	-	D	D	I	D	D	I	D	
		Compreensão da performance financeira com o tomador de decisões de TI	D	D	I	D	I	-	D	D	I	D	
		Confiabilidade da infraestrutura de TI	D	I	-	D	I	I	I	D	I	D	
		Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portifólio de serviços	D	I	-	D	D	-	I	I	D	D	
	CLIENTE	Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI	D	I	I	D	I	-	D	D	D	D	
		Proteção de serviços de TI em conformidade com os requisitos de negócios	D	D	I	-	D	D	D	I	I	D	
		Eixo estratégico de aplicativos, informações e soluções tecnológicas	D	I	-	-	D	-	I	-	D	D	
		Agilidade de TI	D	I	D	-	I	D	I	I	I	D	
		Segurança de informação, infraestrutura de processamento e aplicativos	D	I	-	-	D	I	I	I	D	D	
	INTERNA	Classificação de ativos, recursos e capacidades de TI	D	D	-	-	D	D	D	I	D	D	
		Capacidade e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia	D	I	-	I	I	D	I	D	D	D	
		Entrega de programas, ferramentas, benefícios, dentro de prazos, orçamento e atendendo requisitos	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
		Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para o tomador de decisão	D	I	-	D	I	I	D	D	D	D	
		Conformidade de TI com as políticas internas	D	D	-	I	D	-	-	D	I	D	
FINANCIAMENTO	Equipe de TI e de negócios com habilidades e qualificados	D	I	-	D	D	D	I	D	-	D		
	Conhecimento, expertise e ferramentas para inovação dos negócios	D	I	-	D	D	D	I	I	I	D		

áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos segundo PMBOK, das quais estão descritas abaixo:

Integração - inclui os processos e atividades para identificar e definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento de processos.

Escopo - inclui os processos necessários para assegurar que o projeto tenha apenas o trabalho necessário para terminá-lo com sucesso. Está relacionado principal-

mente com a definição e controle do que está e não está incluso no projeto.

Tempo - inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. Planejar e controlar cronograma, definir, sequenciar e estimar recursos e duração das atividades.

Custo - inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamento, gerenciamento e controle dos custos, de forma que o projeto

possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

Qualidade - inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

Recursos Humanos - inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto.

Comunicação - inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada.

Riscos - inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Aquisições - O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. O gerenciamento das aquisições do projeto abrange os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto. O Gerenciamento das aquisições do projeto também inclui a administração de todos os contratos emitidos por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo os resultados do projeto da organização executora (o fornecedor), e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato.

Stakeholders - inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. O gerenciamento das partes interessadas também se concentra na comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento das partes interessadas com as decisões e atividades do proje-

to. A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto.

7 Relacionamento entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional

A estratégia organizacional deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais. Muitas vezes é o patrocinador do projeto ou o gerente do portfólio ou programa que identifica o alinhamento ou os possíveis conflitos entre as estratégias organizacionais e as metas do projeto e as comunica ao gerente de projetos. Se as metas de um projeto estiverem conflitantes com uma estratégia organizacional estabelecida, cabe ao gerente de projetos documentar e identificar tais conflitos o mais cedo possível durante o projeto. Às vezes, o desenvolvimento de uma estratégia organizacional pode ser a meta de um projeto ao invés de um princípio de orientação. Neste caso, é importante que o projeto defina especificamente o que constitui uma estratégia organizacional apropriada que sustentará a organização (PMI - PMBOK, 2013).

8 Conclusão

Este artigo expôs um breve histórico e conceitos sobre as disciplinas de Gerenciamento de Projetos e Governança de TI, podendo relacioná-las de forma a evidenciar a importância do elo entre elas.

Com o Gerenciamento de Projetos, poder-se-á obter benefícios reais e significativos nos processos de gestão das organizações para atingir seus objetivos corporativos. Segundo Sunny Baker, nenhum empreendimento pode ser considerado tão pequeno que não se beneficie do gerenciamento de projetos. Isso se justifica quando analisamos o cenário atual, no qual observamos que as decisões que mudam o mundo não são mais tomadas em anos, e sim, em segundos, e precisamos estar preparados para lidar com novidades e desafios de modo permanente, como parte do nosso dia-a-dia (VARGAS, 2003).

Por meio da análise de relacionamento entre os modelos PMBOK e COBIT pôde-se verificar que especificamente o objetivo de Alinhamento Estratégico de Governança de TI está presente em todas as áreas de conhecimento da Gestão de Projetos, assim como as áreas de

conhecimento Stakeholder e Integração, contribuem para alcançar todos os objetivos da governança. Observou-se que nem todos os objetivos estão vinculados diretamente a uma área de conhecimento, podendo inclusive não haver nenhuma proximidade entre estes.

Aplicando esses conceitos nas organizações com certeza os processos e atividades como um todo, serão mais integrados e dinâmicos, eliminando erros e proporcionando competitividade e lucratividade.

Referências

- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. *Implantando a governança de TI: da estratégia dos processos e serviços*. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- MENEZES, Luis Cesar de Moura. *Gestão de projetos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NOVATO, Douglas. *O que é governança de TI?* Disponível em: <<https://www.oficinadane.com.br/post/12712-o-que-e-governanca-de-ti>>. Acesso em: 30 ago. 2016.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown: PMI, 2000.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos: PMBOK*. 5. ed. Newtown: PMI, 2013.
- TATAGIBA, N. K.; BERNABEU, F. G. *Gestão de projetos: a negociação como ferramenta para resolução de conflitos*. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br>>. Acesso em: 30 ago. 2016.
- VERZUH, Eric. *MBA compacto: gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- VIEIRA, Marconi Fábio. *Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.