

**GERENCIAMENTOS DE PROJETOS COMPLEXOS DE TI: ESTUDO DE CASO SOB O  
ENFOQUE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA DE SERVIÇOS  
FINANCEIROS.**

**IT COMPLEX PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY WITH FOCUS ON THE  
BUSINESS STRATEGY IN THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY.**

**GESTIÓN DE PROYECTO COMPLEJOS DE TI: ESTUDIO DE CASO EN EL ENFOQUE  
DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS  
FINANCIEROS.**

**Ana Glória Slechticius**

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: [ana.slechticius@terra.com.br](mailto:ana.slechticius@terra.com.br) (Brasil)

**César Augusto Biancolino**

Doutor em Programa de Pós Graduação em Contabilidade pela Universidade de São Paulo – USP  
Diretor do Mestrado Profissional Gestão em Sistemas de Saúde da Universidade Nove de Julho –  
MPGSS/UNINOVE

E-mail: [biancolino@uninove.br](mailto:biancolino@uninove.br) (Brasil)

**Eloisa Helena Rodrigues Guimarães**

Doutora em Estudos Linguísticos pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG  
Professora do Faculdades Pedro Leopoldo – FPL

E-mail: [eloisa.guimaraes@fpl.edu.br](mailto:eloisa.guimaraes@fpl.edu.br) (Brasil)

**Otávio Bandeira De Lamônica Freire**

Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo – USP  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho –  
PPGA/UNINOVE

E-mail: [otaviofreire@uninove.br](mailto:otaviofreire@uninove.br) (Brasil)

**GERENCIAMENTOS DE PROJETOS COMPLEXOS DE TI: ESTUDO DE CASO SOB O ENFOQUE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA DE SERVIÇOS FINANCEIROS.**

**RESUMO**

Este estudo pretende analisar qual é a relação existente entre os conceitos de gerenciamento de projetos complexos de TI e o planejamento estratégico em empresas do segmento financeiro. Para este fim, a partir da revisão da literatura, apresentamos quatro pressupostos de pesquisa que foram analisados empiricamente através da estratégia de estudo de caso único em uma empresa do ramo financeiro com alta representatividade no cenário brasileiro. Verificou-se que o gerenciamento estratégico de TI está relacionado ao alinhamento entre negócios e TI sendo que a correta execução de projetos complexos em TI é naturalmente parte dos planos estratégicos das organizações devido o papel fundamental que TI exerce no apoio ao negócio. Adicionalmente, constatou-se ser necessário o alinhamento entre os objetivos estratégicos e de negócio de uma organização que dependa substancialmente da TI para que a execução de um projeto complexo de TI tenha embasamento efetivo para ser corretamente implementado.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos; Projetos Complexos; Estratégia Empresarial.

**IT COMPLEX PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY WITH FOCUS ON THE BUSINESS STRATEGY IN THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY.**

**ABSTRACT**

This study aims to analyze what is the relationship between the concepts of complex project management and IT strategic planning in companies from the financial industry. To this end, from the literature review, we present four research assumptions that were analyzed empirically through the strategy of a single case study in a company in the financial sector with high representation in the Brazilian scenario. It was found that the strategic management of IT is related to the alignment between business and IT being the correct execution of complex projects in IT is naturally part of the strategic plans of the organizations due to the key role that IT plays in supporting the business. Additionally, it was found to be necessary alignment between strategic objectives and business of an organization that relies on IT to substantially that the implementation of a complex IT project has effective foundation to be properly implemented.

**Keywords:** Project Management; Complex Projects; Corporate Strategy.

## **GESTIÓN DE PROYECTO COMPLEJOS DE TI: ESTUDIO DE CASO EN EL ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS FINANCIEROS.**

### **RESUMEN**

Este estudio tiene como objetivo analizar cuál es la relación entre los conceptos de la gestión de proyectos complejos y de planificación estratégica en las empresas de la industria financiera. Para ello, a partir de la revisión bibliográfica, se presentan cuatro hipótesis de investigación que se analizaron empíricamente a través de la estrategia de un solo estudio de caso en una empresa del sector financiero con una alta representación en el escenario brasileño. Se encontró que la gestión estratégica de las TI está relacionado con la alineación entre el negocio y TI ser la correcta ejecución de proyectos complejos de TI es, naturalmente, una parte de los planes estratégicos de las organizaciones debido al papel clave que desempeña en el apoyo a la empresa. Adicionalmente, se encontró que es necesario un alineamiento entre los objetivos estratégicos y de negocio de una organización que se basa en TI a lo esencial de que la aplicación de un complejo proyecto de TI tiene hormigón base efectiva para que se aplique correctamente.

**Palavras-clave:** Gestión de Proyectos; Proyectos Complejos; Estrategia Corporativa.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, a estratégia e a gestão de projetos de Tecnologia da Informação (TI) se firmam nas empresas desenvolvidas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes interno e externo.

### 1.1 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

Para Porter (2001), a TI possui uma vertente estratégica porque carrega potencial para transformar a forma de execução não só das atividades, mas também os elos existentes entre elas. No entanto, apesar da sua importância, Porter (2001) ressalta que o valor estratégico da TI é formado de maneira peculiar entre os diferentes setores de atividade das organizações, de forma que o valor da TI será tão mais estratégico quanto mais os produtos e processos de determinada empresa estiverem baseados em cadeias de informação. Desta maneira, além de transformar de forma potencialmente substancial os produtos e os processos, a TI também afeta as regras de competição entre as organizações. Porter (1999) relata que a TI tem mudado as regras de competição nas indústrias de três maneiras:

- a) Modificando a estrutura industrial: a TI pode modificar as relações entre as cinco forças que compõem a sua estrutura, podendo, desta forma, alterar a sua rentabilidade;
- b) Criando vantagens competitivas: a TI pode afetar custo, diferenciação e escopo de competição, da seguinte forma:
  - Através do Custo: pode diminuir os custos em qualquer parte do processo produtivo e alterar a posição relativa da empresa. Isto é possível por meio da integração das funções similares e eliminação das atividades desnecessárias;
  - Através da Diferenciação: as tecnologias permitem que as empresas desenvolvam um posicionamento estratégico único. As empresas podem oferecer produtos e serviços personalizados e com qualidade elevada mantendo-se competitivas em preço (Venkatraman, 1994) e

- Através do Escopo: permite que a empresa coordene suas atividades em termos regionais, nacionais e globais; estabeleça ligações entre setores antes segregados como, por exemplo, TI e telecomunicação, e torne possível a segmentação dos produtos mesmo quando a empresa possui amplas linhas.
  
- c) Promovendo novos negócios: a TI pode criar novas oportunidades de negócios de três maneiras:
  - Viabilizando novos negócios em termos tecnológicos. O desenvolvimento de novos produtos pode deslocar a empresa para novas indústrias. Por exemplo, o avanço da microeletrônica permitiu o desenvolvimento da computação pessoal;
  - Difundindo novos negócios por meio das demandas derivadas para novos produtos. Por exemplo, a difusão da TI criou demanda crescente por serviço de troca de informação por meio de rede de comunicação de dados e
  - Criando novos negócios dentro de setores tradicionais. Por exemplo, criação e comercialização das informações geradas nas operações da empresa.

Porter (1999) conclui propondo um roteiro para avaliar a importância estratégica da TI nos diferentes setores. O roteiro aponta a necessidade de análise dos seguintes elementos: a) Intensidade de informação nos produtos e processos; b) transformação da estrutura setorial; c) capacidade para criar vantagens competitivas e d) potencial para gerar novos negócios.

Uma vez visto o aspecto da estratégia nas empresas a partir do prisma da tecnologia da informação, faz-se necessário analisar a vertente oposta, ou seja, como a TI deve ser gerida a partir da estratégia global da organização. Se é verdade que a TI, dentre outras virtudes, pode auxiliar a organização a diferenciar-se de seus concorrentes – o que deve ser considerado pelos elaboradores da estratégia da empresa – também é verdade que uma vez delineada e colocada em prática, esta estratégia em ação deverá ser suportada da melhor forma pelos recursos da empresa, incluída a tecnologia da informação.

A estruturação do pensamento acerca do alinhamento estratégico originou-se em pesquisas sobre estratégia de negócios, de onde surgiu o conceito de posicionar os recursos organizacionais frente às ameaças e as oportunidades apresentadas pelo ambiente externo à organização. As

estratégias de negócios devem refletir as decisões que, alinhadas aos recursos corporativos, ajudam a ligar as organizações com seu ambiente (Miller, 1998 & Porter, 1992). Desta forma, a TI pode ser considerada como um recurso da organização que possui a capacidade de fomentar as estratégias da organização em âmbito operacional e direcionar as estratégias em um patamar mais elevado, apoiando as organizações na obtenção de vantagem competitiva (Luftman, 1993 and Sabherwal & Chan, 2001).

Considerando-se as definições de estratégia e tecnologia da informação, o conceito de valor pode ser contextualizado neste cenário a partir de dois pré-requisitos para a formação deste valor: os conceitos de eficiência e eficácia associados à TI. Conforme Laurindo (2002) os conceitos de eficiência e eficácia ajudam a compreender o papel da TI nas organizações. Eficiência diz respeito a aspectos internos da gestão da TI e ao uso apropriado dos recursos, enquanto eficácia está relacionada aos resultados das aplicações de TI nas operações, nas estratégias do negócio e na estrutura organizacional. Ser eficiente em TI, de acordo com estas concepções, significa utilizar a tecnologia adequadamente. Ser eficaz significa utilizar a tecnologia para tornar a empresa mais competitiva.

Neste sentido, o de contextualizar a TI perante as ações executivas nas organizações, Maçada e Becker (1998) reforçam que é vital o envolvimento de todos os executivos (de TI a negócios, passando pela administração), e que essa é a maneira de assegurar que as estratégias de TI estejam alinhadas às estratégias de negócios para que os investimentos estejam direcionados de forma a atender às necessidades das organizações. Os autores destacam que é importante as organizações unirem habilidades generalistas vitais com as dos especialistas em TI para formar uma visão estratégica única de TI e negócios.

Assim, a construção do alinhamento entre a estratégia da organização e a tecnologia da informação requer um tratamento sistemático, ordenado, no qual possa ser potencializado todo o espectro de atuação da TI. Segundo Henderson and Venkatraman (1993), além da necessidade de coesão entre a estratégia da empresa e seus recursos, o que inclui a TI, também deve haver um acoplamento entre a estrutura interna dos Sistemas de Informação da organização (sua estruturação e organização) face ao posicionamento da empresa frente às opções do mercado de TI.

Já para Laurindo, Shimizu, Carvalho & Rabechini (2001) o planejamento de TI deve ser um processo contínuo, abrangente, pois os fatores externos apresentam-se em constante mutação. De acordo com esta visão, se a empresa não estiver aparelhada de instrumentos gerenciais que possam acompanhar estas mudanças, pode ser seriamente prejudicada na acirrada competição pelo mercado. Isto é particularmente verdadeiro quando uma nova tecnologia passa a ser adotada por quase todas

empresas de um ramo de atividades, de tal maneira que deixa de ser fator de vantagem competitiva para quem a detém, para ser fator de desvantagem para quem não a utiliza.

## 1.2 GESTÃO DE PROJETOS DE TI: COMPLEXIDADE E ESSENCIALIDADE

Nos dias atuais, as organizações são constantemente impelidas a realizar atividades que agreguem valor ao seu negócio, ao invés de apenas executar apenas atividades repetitivas que, com base em históricos e de maneira mecanizada como dita a administração científica (Morgan, 2002), contrasta com o atual desafio das organizações o qual está em realizar atividades inéditas, sem histórico para comparações e que possivelmente não tornarão a se repetir. Para Kerzner and Saladis (2011/2009), a atividade de administrar negócios hoje em dia vem sendo realizada através de projetos.

A ciência de gerenciar projetos, atualmente, não é mais uma disciplina nova; estudos apontam que o gerenciamento de projetos surgiu na década de 50 e era inicialmente praticada por órgãos militares norte-americanos e russos durante os esforços da guerra fria (Shenhar & Dvir, 2010; Valle, Soares, Finocchio & Silva, 2010). Após ter sido negligenciada por algumas décadas a favor de interesses pessoais e não corporativos o gerenciamento de projetos vem experimentando crescimento em termos de prática e de importância no mundo corporativo atual e globalizado.

Neste contexto, na década de 90, houve uma retomada da gestão de projetos como consequência de duas grandes recessões econômicas ocorridas nos Estados Unidos. Essa retomada, segundo Rabechini, Carvalho, Rodrigues & Sbragia (2011) ocorreu em ondas e a primeira delas focou o projeto propriamente dito, tratando de questões básicas de seu gerenciamento como a disseminação das práticas de gestão com base no Project Management Body of Knowledge (PMI 2012); já a segunda onda, segundo os mesmos autores, é a que o gerenciamento de projetos vivencia atualmente: a gestão de projetos em âmbito organizacional em busca da eficiência. Ainda segundo estes autores, a segunda onda trata da adequação da gestão de projetos com o alinhamento estratégico da organização, o que pode ser atingido através da adequada gestão de portfólio de projetos, da implementação de um escritório de projetos e da maturidade da organização em gerenciar seus próprios projetos.

Paralelamente à história e à evolução do gerenciamento de projetos, é possível verificar a importância que a área de Tecnologia da Informação (TI) representa atualmente, tornando-se fundamental para o desenvolvimento do conhecimento e da inteligência das organizações, através de seus sistemas de informação e de comunicação em rede - seja interna, seja externa, através rede

mundial de computadores: a Internet. Estes meios permitem às empresas disporem das informações necessárias à sua administração e também, mostrar ao mundo seus produtos e serviços.

Assim, a corrida pela competitividade em um cenário globalizado, fez com que a área de TI das empresas deixasse de ter um “atendimento de balcão”, simplesmente "codificando programas de computador" e se obrigasse a entender sobre a organização, seus processos, suas estratégias e seu mercado de atuação, no sentido de criar soluções que apoiem a organização a atingir seus objetivos de negócio. Para isso, a TI necessitou estruturar seu atendimento com base em projetos (Côrtes, 2008), de acordo com o objetivo estratégico da organização e nesse sentido, as áreas de TI e de negócios devem estar alinhadas de maneira a coordenar as atividades e pessoas na busca por alcançar tais objetivos.

Neste contexto, o alinhamento estratégico entre TI e negócios é fundamental para o desempenho e a sobrevivência das organizações. Para Sayles (1993, *in* Mintzberg & Quinn, 2001, p. 223), as “organizações contemporâneas têm o desafio contínuo da coerência – fazer com que as partes se juntem e permaneçam unidas”; assim, para este autor, se houver falha na integração, o desempenho da organização será prejudicado. Já Luftman, Lewis and Oldach (1993) apontam que a visão de sucesso do negócio depende da harmonia da estratégia de negócio, da estratégia de TI e da infraestrutura e dos processos organizacionais e de TI sendo que o alinhamento entre essas áreas é um processo dinâmico e contínuo ao longo do tempo e nesse sentido, a gerência intermediária desempenha um papel de fundamental importância para que esse alinhamento ocorra, visto que é de sua responsabilidade, gerir, estudar, avaliar as tecnologias e motivar e gerenciar pessoas.

Assim, a revisão sistemática da literatura aponta que dentre todas as indústrias que de alguma forma se utilizam de projetos, a área de TI é uma das grandes consumidoras do gerenciamento de projetos, pois é através da TI que novas oportunidades de negócio podem surgir. Porém, assim como em outras indústrias, o índice de sucesso dos projetos dessa área é baixo. Segundo Standish Group (2006 como citado em Lima-Cardoso, 2007, p. 3), a taxa de sucesso de um projeto de TI é inversamente proporcional ao seu orçamento, conforme mostrado na Figura 1.



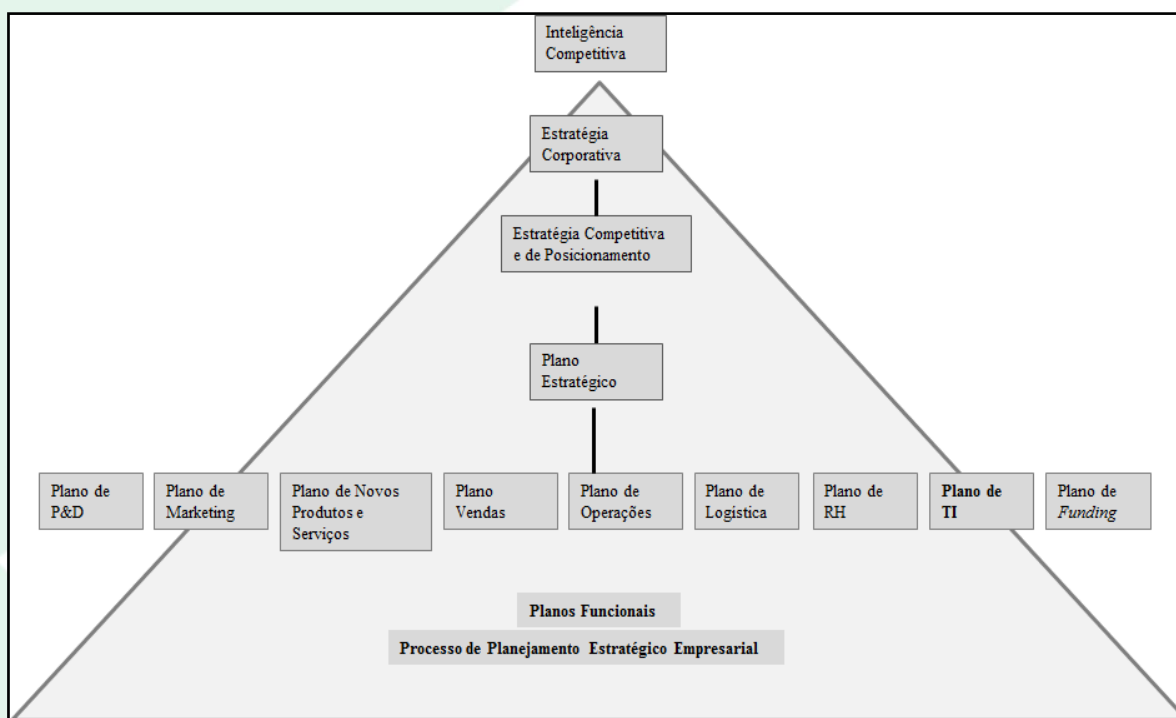
**Figura 1** - Relação entre orçamento e taxa de sucesso dos projetos de TI (em US Dolar).

ORÇAMENTO	TAXA DE SUCESSO
Até U\$ 750 Mil	55%
De U\$ 750 Mil até U\$ 1.5 Milhão	33%
De U\$ 1.5 Milhão até U\$ 3 Milhão	25%
De U\$ 3 Milhão até U\$ 6 Milhão	15%
De U\$ 6 Milhão até U\$ 10 Milhão	8%

Fonte: Adaptada de STANDISH GROUP (2006 como citado em de Lima-Cardoso 2007). *Dissertação de Mestrado: A Relação entre Competências de Gerenciamento, Complexidade e Sucesso dos Projetos de Tecnologia da Informação* (p. 3). Rio de Janeiro: IBMEC.

Segundo Marchand, Kettinger and Rollins (2000), a TI melhora o desempenho de negócios apenas se combinada com o gerenciamento competente da informação e com os comportamentos e valores certos. Em concordância, Kraemer and Dedrick (2001) apontam que estudos confirmam que os investimentos em TI estão correlacionados com o melhor desempenho, pelo menos para empresas relativamente grandes.

Neste sentido, Fernandes e Abreu (2008, p. 19), descrevem que “O Plano de Tecnologia da Informação consiste no principal produto do processo de alinhamento estratégico [...] O plano incorpora elementos que, uma vez documentados, permitem uma comunicação clara dos objetivos, produtos e serviços de TI para todos na organização.” Segundo esses autores, (2008), o alinhamento estratégico entre TI e negócios, pode ou não partir de um plano estratégico formal porém, se faz necessário a interpretação dos objetivos de negócio em “tipos de estratégia” e identificação dos requisitos de negócios para TI. Fernandes e Abreu se utilizam de um modelo para demonstrar o processo de planejamento estratégico empresarial, conforme evidenciado na figura 2.

**Figura 2** - Processo de planejamento estratégico empresarial.

Fonte: Adaptada de Fernandes, A. A. & ABREU, V. F. de. (2008). *Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços* (p. 49). Rio de Janeiro: Brassport.

Para Fernandes e Abreu (2008, p. 44 e 49), um plano estratégico é o documento onde estão descritas as intenções da organização “de como atingir os objetivos estratégicos do negócio”. Nesse documento são estabelecidas as ações que devem ser tomadas para atingir os objetivos do negócio. Já um plano funcional “desdobra a estratégia em projetos e serviços que devem ser desenvolvidos para que os objetivos sejam atingidos.”. O conjunto de planos funcionais “refletem as estratégias em programas, projetos, serviços e ações e constituem-se em ótima fonte de informação para que se possam identificar necessidades de aplicações de TI em apoio à estratégia do negócio”.

O modelo de Fernandes e Abreu, expresso na figura 2, mostra que o plano estratégico da empresa deriva da definição prévia de uma estratégia corporativa e se divide em vários planos funcionais, de acordo com as áreas de controle interno, como pesquisa e desenvolvimento, marketing, vendas, recursos humanos (RH) entre outros e, inclusive no plano de TI. Dessa forma, o plano de TI “deve apoiar toda a operação, em termos de desenvolvimento de novas soluções para as necessidades do negócio” e manutenção dos aplicativos e do parque tecnológico já existente. De maneira semelhante, TI “também é apoiado por outros planos como o de recursos humanos e funding.” (Fernandes & Abreu, 2008, pp. 47-49).

Depreende-se, assim, que o gerenciamento de TI está centrado na oferta interna de serviços e produtos de TI, bem como na gestão eficaz e eficiente das presentes operações. Existem vários modelos que definem o papel de TI nas organizações dentre os quais se encontram: nível de descentralização de TI, medição da vantagem competitiva vinda de TI, a maneira que os executivos de TI podem agregar valor aos negócios, o impacto na estratégia de negócios da empresa a partir de novas aplicações de TI, a influência dos fatores internos e externos nas aplicações estratégicas de TI; questões financeiras relacionadas a TI e a estratégia da organização, mudanças na organização através dos fatores “tecnologia da informação, estratégia corporativa, comportamento organizacional e psicologia cognitiva”, entre outros. (Galliers & Baets, 1998 como citado em Laurindo *et al.* 2001, p. 168-169).

Já para Teece, Pisano and Shuen (1997, p. 528), o campo do gerenciamento estratégico é normativo e como tal, procura guiar os aspectos do gerenciamento geral que tem efeito material sobre a sobrevivência e o sucesso dos negócios da organização. Segundo estes autores, (1997, p. 515), as organizações vencedoras no mercado global vem sendo as capazes de demonstrar sensibilidade para a rápida e flexível inovação em produtos, juntamente com a capacidade de gerenciamento e coordenação eficaz para replantar as competências internas e externas. A essas habilidades de alcançar novas formas de vantagem competitiva, Teece *et al.* (1997, p. 515, tradução livre), denominam “capacidades dinâmicas”.

### 1.3 PROBLEMA, QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS ASSOCIADOS

De acordo com Andrews (1998), o conceito de estratégia corporativa envolve o estabelecimento de propósitos e de metas. De acordo com esta visão, as principais políticas exercidas pela organização para atingir as metas que definem os negócios com os quais a mesma está envolvida definem o tipo de organização que ela deseja ser. Ainda segundo Andrews (1998) uma estratégia corporativa concilia como uma empresa pode agir nos termos dos riscos e oportunidades presentes ao que ela pode fazer em termos de aplicar e aperfeiçoar suas forças competitivas, sempre de acordo com o que a sua direção considera como ético, legal e moral.

A gestão de projetos é mais do que distribuir tarefas a um grupo de pessoas e esperar que elas alcancem um objetivo desejado, ou ainda adquirir um software e pensar que com isto pode-se ser um gerente de projetos (Kerzner, 2006/2004; Mulcahy, 2007). Esse tipo de abordagem pode ser responsável pelo fracasso de muitos projetos. Para ser bem sucedido, o gerenciamento de projetos

deve ter um planejamento extensivo, com o fluxo horizontal de trabalho acarretando produtividade, eficiência e eficácia (Kerzner, 2006/2004, p. 16).

Assim, observando-se a literatura atual, não é possível identificar claramente como o aspecto da estratégia empresarial influencia diretamente e/ou indiretamente as atividades de gestão de projetos complexos na área da Tecnologia da Informação. Tal inquietação se justifica na medida em que as metodologias de gerenciamento de projeto existentes não são precisas ou satisfatórias quando se procura relacionar os conceitos de estratégia empresarial, estratégia de TI e gerenciamento de projetos complexos de TI, em especial nas empresas do segmento financeiro, que dependem substancialmente de projetos de TI bem gerenciados e bem sucedidos para se manterem competitivas e com credibilidade no mercado.

A partir destes fatos, resume-se a problemática da pesquisa na seguinte questão principal de pesquisa: – Qual é a visão efetiva e prática dos gerentes de projetos de TI de uma empresa ligada ao segmento de finanças com relação ao alinhamento entre a estratégia corporativa e o gerenciamento de portfólios de projetos de TI nestas organizações?

Para tanto, este estudo possui como objetivo principal verificar como se dá o gerenciamento estratégico de TI em uma organização do setor financeiro e, especificamente, (a) verificar como a execução de projetos complexos em TI impacta no planejamento estratégico destas organizações; (b) verificar como os projetos de TI são estruturados para que sejam factíveis e (c) verificar como a gestão de portfólio de projetos de TI pode apoiar as decisões de uma organização no aspecto estratégico.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Kaplan (1975 como citado em Martins & Theóphilo 2009, p. 37), “utiliza-se a palavra metodologia para fazer referência a uma disciplina e ao seu objeto, identificando tanto o estudo dos métodos, quanto o método ou métodos empregados por uma dada ciência”. O objetivo da metodologia busca aperfeiçoar os procedimentos e critérios empregados na pesquisa, enquanto método é o “caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo.” (Martins & Theóphilo, 2009, p.37).

## 2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se este trabalho de uma pesquisa empírica, pois conforme Martins e Theóphilo (2009, p. 39), “Para o empirista, a ciência explica apenas a face observável da realidade [...] Nesta abordagem metodológica, considera-se que o fato existe independente de qualquer atribuição de valor ou posicionamento teórico e possui um conteúdo evidente, livre de pressupostos subjetivos.”, dessa forma, vê-se a ciência como uma descrição de fatos fundamentada em observações e experimentos os quais permitem instituir induções.

Acerca da classificação da pesquisa, esta pesquisa pode ser classificadas como exploratória, pois envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema que está sendo pesquisado e análise de exemplos estimuladores da compreensão do problema. Ela permite uma melhor definição do problema, a partir da compreensão de seus aspectos e descrição de comportamentos, definindo e classificando variáveis. Trata-se de metodologia adequada para compreender um tema ainda pouco estudado ou quando o pesquisador busca estudar aspectos específicos da teoria quando esta é muito ampla. Este tipo de pesquisa permite a familiarização ou proporcionam uma visão geral de um determinado fato. (Triviños, 1987, p.34; Gil, 1999, p.43).

Quanto à sua abordagem genérica, esta pesquisa possui caráter qualitativo pois os tipos das informações, dados e evidências obtidas não são passíveis de mensuração. Os dados coletados necessitam de “descrições, compreensões, interpretações e análise de informações, fatos, ocorrências, evidências que naturalmente não são expressas por dados e números”. Para tanto utilizou-se nesta pesquisa as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas, observação e análise de conteúdo. Dessa forma, esta abordagem permitiu aos pesquisadores captar os aspectos relevantes do fenômeno junto aos entrevistados e o contexto onde este ocorre.

Quanto à estratégia de pesquisa, para este trabalho utilizou-se do estudo de caso, pois esta é uma pesquisa empírica, exploratória e qualitativa. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 61), “A estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”. Para Yin (2010/2009, p. 24) não existe uma fórmula para se saber se deve-se ou não utilizar o método de estudo de caso, entretanto, a escolha pelo caso de uso está ligada em grande parte à questão de pesquisa e surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos.

Nestes termos, o estudo de casos único (e também o estudo de casos múltiplos), deve estar composto por uma série de atividades preliminares, tanto de ordem conceitual como de ordem

metodológica, sendo necessário que o investigador cumpra com todos os pré-requisitos que são exigidos pela pesquisa para que o estudo de caso tenha fundamento, possa ser completado com sucesso. Neste estudo optou-se pela estratégia de estudo de caso único devido à singularidade e extrema complexidade operacional e organizacional da empresa estudada.

Nesta pesquisa, a unidade de análise empregada é uma empresa do mercado financeiro com forte utilização da TI na administração de seus negócios e no atendimento aos seus clientes, e, que se utiliza dos processos de gerenciamento de projetos para a gestão dos projetos estratégicos, estabelecendo-se desta maneira o eixo das análises efetuadas entre os conceitos de gerenciamento de projetos, projetos complexos de TI e gerenciamento estratégico de TI.

## 2.2 ASPECTOS DA EMPRESA ESTUDADA

A organização, objeto deste estudo, por motivos de sigilo não pode ter o seu nome revelado, diante disto, a mesma será tratada apenas por “a Empresa”. Trata-se de uma empresa do mercado financeiro localizada na cidade de São Paulo, de capital aberto e do tipo Sociedade Anônima (S/A). Seu capital é predominantemente nacional, porém, com alguma participação de capital estrangeiro.

Os números que podem dimensionar a empresa foram disponibilizados representando o ano de 2010:

- Mais de 1400 colaboradores entre funcionários e estagiários em dezembro de 2010;
- Faturamento em 2010: pouco mais de R\$ 2.000.000.000,00 (dois bilhões de reais);
- Lucro líquido em 2010: pouco mais de R\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de reais);
- Principais produtos e serviços: negociação de ações, títulos de renda fixa, câmbio pronto e contratos derivativos, ativos financeiros, moedas, entre outros.

Seguindo as boas práticas de governança corporativa, a empresa possui conselho de administração e diretoria executiva, sendo o conselho de administração composto por um presidente, um vice-presidente e 9 conselheiros. A diretoria executiva é composta de um diretor presidente, 3 diretores executivos (finanças, operações e TI). A empresa foi eleita como objeto deste estudo devido a sua grande importância no cenário financeiro nacional e internacional e ao volume de projetos estratégicos e complexos de TI que conduz de maneira concomitante. Na tabela 1 estão expressos as principais informações relacionadas aos profissionais entrevistados, gerentes de projeto de TI, com o intuito de recolher evidências para se responder a questão de pesquisa deste trabalho.

**Tabela 1** - Perfil dos gerentes de projetos de TI entrevistados e respectivos gerenciamentos.

GERENTE DE TI	EXPERIÊNCIA (EM ANOS)	FOCO DO PROJETO	TIPIFICAÇÃO DO CLIENTE	ORÇAMENTO DO PROJETO	PESSOAS NA EQUIPE	DURAÇÃO DO PROJETO
A	6	Estratégico	Interno	R\$ 7 Milhões	20	36 meses
B	10	Estratégico	Externo	R\$ 1 Milhão	70	24 meses
C	10	Operacional	Int. ; Ext	R\$ 20 Milhões	20	36 meses
D	10	Estratégico	Int. ; Ext	R\$ 8 Milhões	20	36 meses
E	10	Estratégico	Int. ; Ext	R\$ 7 Milhões	20	24 meses
F	5	Estratégico	Interno	R\$ 82 Milhões	100	30 meses
G	2	Estratégico	Int. ; Ext	R\$ 3 Milhões	50	36 meses
H	3	Estratégico	Interno	R\$ 4 Milhões	20	30 meses
I	15	Estratégico	Int. ; Ext	R\$ 100 Milhões	250	48 meses
J	10	Operacional	Interno	R\$ 10 Milhões	60	9 meses

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 2.3 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA (CONSTRUCTO)

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p.35), “Para explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir a assertiva genérica do conceito em uma relação com o mundo real, baseada em variáveis e fenômenos observáveis através da elaboração de um construto e operacionizá-lo”. Para esses autores, o construto é construído a partir de um marco teórico específico, de maneira que seja possível delimitá-lo e traduzi-lo em proposições próprias que sejam observáveis e mensuráveis. Martins e Theóphilo, 2009, p. 35, descrevem que os construtos não são diretamente observáveis, antes, derivam de conceitos e devem cobrir todas as funções das entidades inferidas tais como: (a) Resumir os fatos a serem observados; (b) Constituir um objeto ideal para a

Gerenciamentos de Projetos Complexos de TI: Estudo de Caso sob o Enfoque da Estratégia Empresarial na Indústria de Serviços Financeiros.

pesquisa, isto é, promover o progresso da observação e (c) Constituir a base para previsão e explicação dos fatos. A definição de uma construção empírica fornece sempre as instruções para serem colocadas à prova, isto é, para determinar a verdade ou falsidade das asserções nas quais recorre a construção.

Para responder à questão da pesquisa, foram elaborados os seguintes pressupostos de pesquisa, expressos na figura 3:

**Figura 3** - Principais aspectos relevantes da área de conhecimento: Gerenciamento Estratégico de TI.

PRESSUPOSTO	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	LITERATURA REVISADA	PRESSUPOSTO QUE ATENDE A QUESTÃO DE PESQUISA	QUESTÃO DE PESQUISA ASSOCIADA
PRE-1	Luftman (2000)	O alinhamento entre negócios e TI refere-se à aplicação da tecnologia da informação (TI) de maneira apropriada e oportuna em harmonia com as estratégias de negócios, objetivos e necessidades [da organização].	O gerenciamento estratégico de TI está relacionado ao alinhamento entre negócios e TI: A correta aplicação da TI em conformidade com as diretrizes estratégicas da organização impactam positivamente na realização de projetos complexos de TI.	Q.1 - Como se dá o gerenciamento estratégico de TI em uma organização?
PRE-2	Canépa <i>et al</i> (2008)	TI faz parte dos planos estratégicos das organizações, pois ela exerce um papel fundamental para as funções de apoio e habilitadoras de negócio, permitindo um relacionamento contínuo e melhorado entre o pessoal de apoio e as áreas de negócio.	A execução de projetos complexos em TI é naturalmente parte dos planos estratégicos das organizações devido o papel fundamental que TI exerce no apoio ao negócio.	Q.2 - Devido o papel que TI exerce no apoio aos negócios, a execução de projetos complexos em TI é naturalmente parte dos planos estratégicos das organizações?
PRE-3	Shenhar e Dvir (2010/ 2007)	Se um projeto não serve à organização, ou seja, não está alinhado com a intenção estratégica da empresa e seus objetivos, para que realizá-lo?	É necessário o alinhamento entre os objetivos estratégicos e comerciais de uma organização para que a execução de um projeto complexo tenha embasamento para ocorrer.	Q.3 - Em relação aos objetivos de uma organização, o que é necessário ocorrer para que a execução de um projeto complexo de TI tenha embasamento para ser realizado?



PRE-4	Kerzner (2006/2004)	O gerenciamento do portfólio de projetos ajuda a determinar a exata combinação de projetos e o correto nível de investimento para cada projeto.	É objetivo da gestão de portfólio permitir a combinação entre o projeto e o correto nível de investimento para cada um dos projetos que compõe a carteira da organização.	Q.4 - De que maneira a gestão de portfólio de projetos pode apoiar as decisões de uma organização em relação à execução de seus projetos?
-------	------------------------	---	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa procura encontrar a relação existente entre a utilização dos conceitos intrínsecos do gerenciamento estratégico de TI em projetos complexos associados ao universo das empresas de natureza financeira. Nesta pesquisa, a estratégia geral de análise utilizada foi a de proposições teóricas. Segundo Yin (2010/2009, p.155), para este tipo de estratégia, existem poucas fórmulas fixas ou receitas que orientem o pesquisador iniciante. “Ao contrário, muito depende do próprio estilo de raciocínio empírico rigoroso do investigador, juntamente com a apresentação suficiente de evidências e a consideração cuidadosa das interpretações alternativas.” Ainda, segundo Yin (2010/2009, p. 158-159),

A primeira e preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao seu estudo de caso. Os objetivos originais e o projeto para o estudo de caso foram baseados, presumidamente, nessas proposições que, por sua vez, refletiam um conjunto de questões de pesquisa, revisões da literatura e novas hipóteses ou proposições. As proposições teriam dado forma ao seu plano de coleta de dados e, por isso, priorizado as estratégias analíticas relevantes. [...] Claramente, a proposição ajuda a focar em determinados dados e ignorar outros. [...] A proposição também ajuda a organizar todo o estudo de caso e a definir as explicações alternativas a serem examinadas.

Dessa forma, com base nestas colocações, toda a estrutura da pesquisa está aderente a uma ligação entre a questão principal da pesquisa, a revisão bibliográfica realizada e à definição das proposições teóricas do estudo, base da estratégia geral de análise das evidências desta pesquisa para a qual foi utilizada a estratégia do modelo lógico do nível organizacional. Segundo Yin (2010/2009, p. 178), a técnica do modelo lógico se tornou mais útil nos últimos anos, pois “O modelo lógico estipula deliberadamente um encadeamento complexo de eventos durante um período longo de tempo. [...] Como técnica analítica, o uso dos modelos lógicos consiste em combinar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos”.

Com base nestas colocações, todos os pré-requisitos necessários para a utilização desta técnica de análise foram cumpridos, já que a pesquisa trata de estudo de caso único, com base na abordagem da replicação teórica, onde se espera que surjam as ligações que possam vir a comprovar o modelo proposto. A seguir seguem os resultados da pesquisa, acompanhados das respectivas análises.

### 3.1 RESULTADOS E ANÁLISE - PRESSUPOSTO E QUESTÃO 1

**Figura 4** - Resultados da pesquisa relacionados ao pressuposto de pesquisa 1.

<b>Pressuposto - PRE1</b>	O gerenciamento estratégico de TI está relacionado ao alinhamento entre negócios e TI: A correta aplicação da TI em conformidade com as diretrizes estratégicas da organização impactam positivamente na realização de projetos complexos de TI.
<b>Questão Associada - Q.1</b>	Como se dá o gerenciamento estratégico de TI em uma organização?
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta à Questão Q.1</b>
<b>Gerente de Projetos “A”</b>	Não vejo a TI como parte de um gerenciamento estratégico da organização. Ela está mais para um atendimento de prioridades que chegam do que para o atendimento de um plano estratégico.
<b>Gerente de Projetos “B”</b>	O gerenciamento estratégico de TI em uma organização tem que estar sempre focado no negócio. Na minha visão, não se pode ter um plano estratégico de negócio e um plano estratégico de TI. Deve-se ter um plano estratégico onde TI esteja mergulhada no negócio.
<b>Gerente de Projetos “C”</b>	É necessário ter recursos financeiros e humanos de acordo com as definições da estratégia da empresa.
<b>Gerente de Projetos “D”</b>	Resumidamente, para haver a gestão estratégica não só de TI, como de qualquer área, é necessário estar alinhado ao objetivo estratégico da empresa, logo deve-se estar muito próximo à alta direção. Não se pode caminhar individualmente, isoladamente. Deve-se estar integrado com as demais áreas de gestão da empresa.
<b>Gerente de Projetos “E”</b>	Eu diria que temos dois pilares aqui: projetos e sustentação ou produção. Para projetos, entendo que deveria estar alinhado com o que já conversamos sobre a estratégia da empresa. Para sustentação ou produção, não entendo que haja um planejamento de longo prazo, entendo que se trata mais de uma questão de ‘fazer acontecer o dia-a-dia’.

<b>Gerente de Projetos “F”</b>	É feito primeiramente, o planejamento estratégico da empresa e em seguida o planejamento estratégico de TI para que saia um plano pertinente a TI no que tange o planejamento estratégico geral. Um subsequente ao outro.
<b>Gerente de Projetos “G”</b>	Esta é uma questão que dá margem a várias respostas. Os recursos de TI geralmente devem ajudar o operacional a atender os resultados esperados pela diretoria. Dessa forma, todos os recursos tecnológicos devem ser direcionados para isso.
<b>Gerente de Projetos “H”</b>	Na maioria das organizações, a não serem aquelas que baseiam sua operação em fazer deliverable de TI, a TI serve de suporte para os objetivos da empresa. Então, no meu entendimento, deve haver um alinhamento entre a estratégia de TI e onde a empresa quer chegar.
<b>Gerente de Projetos “I”</b>	Atualmente a TI é fundamental para o bom andamento e atendimento da área fim da organização. Se TI é estratégico para que a área fim consiga colocar seu produto no mercado e obter lucro com isso, então TI deve ter uma estratégia, uma liderança forte e uma autonomia junto ao CEO. Se a área de negócio é muito forte, então é fundamental que TI esteja alinhado com as estratégias da área de negócios.
<b>Gerente de Projetos “J”</b>	Entendo que a gestão de portfólio é uma ferramenta importante para isso. Ela ajuda a alinhar os projetos com os objetivos e liga isto com a estratégia de TI, priorizando o que deve ser feito.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o observado e pelo teor das resultados obtidos, o conjunto de respostas apresenta forte aderência com pressuposto de pesquisa associado. Assim, 90% das respostas (entrevistados B, C, D, E, F, G, H, I, J) corroboram com o pressuposto de que a estratégia de TI deve estar alinhada à estratégia da organização para que o gerenciamento de um projeto de TI possa ser efetivo. Por outro lado, 10% das respostas obtidas (entrevistado A) entendem que TI é reativa, não fazendo parte de um plano estratégico, mas sim, atendendo a demandas da organização conforme estas são solicitadas.

Adicionalmente, obtiveram-se respostas complementares relevantes: O entrevistado (E) entende TI como uma composição de dois pilares: projetos e sustentação – ou produção; sendo o primeiro parte de um planejamento alinhado com a estratégia da empresa e o segundo atendendo as demandas da organização para que esta se mantenha funcionando e, sendo assim, este segundo pilar estaria fora de um plano estratégico. O entrevistado (J) entende que a gestão de portfólio é uma ferramenta importante para o alinhamento estratégico de TI com a organização.

### 3.2 RESULTADOS E ANÁLISE - PRESSUPOSTO E QUESTÃO 2

**Figura 5** - Resultados da pesquisa relacionados ao pressuposto de pesquisa 2.

<b>Pressuposto - PRE2</b>	A execução de projetos complexos em TI é naturalmente parte dos planos estratégicos das organizações devido o papel fundamental que TI exerce no apoio ao negócio.
<b>Questão Associada - Q.2</b>	Devido o papel que TI exerce no apoio aos negócios, a execução de projetos complexos em TI é naturalmente parte dos planos estratégicos das organizações?
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta à Questão</b>
<b>Gerente de Projetos “A”</b>	Não tem como pensar em projeto atualmente sem pensar em TI, porém apesar da importância do apoio de TI aos negócios, não vejo que TI seja naturalmente parte dos planos estratégicos da empresa. TI ainda corre para “apagar incêndio”, sem muito planejamento.
<b>Gerente de Projetos “B”</b>	A TI está muito no aspecto operacional e tático, não participando da decisão estratégica da organização, apenas executando o que foi decidido. Na minha visão, TI apenas apoiaria os negócios na execução de projetos complexos de TI se esta estivesse mesclada ao negócio.
<b>Gerente de Projetos “C”</b>	Sim. Inegavelmente TI faz parte naturalmente de qualquer orçamento, sendo o maior budget das empresas que se consideram líder de mercado. É a TI que permite alavancar os negócios alinhada com os planos estratégicos da organização.
<b>Gerente de Projetos “D”</b>	Em minha opinião, sim.
<b>Gerente de Projetos “E”</b>	Sim. Ao menos no ramo que eu sempre atuei - o mercado financeiro, TI está sempre muito alinhada às questões estratégicas da empresa.
<b>Gerente de Projetos “F”</b>	No meu ponto de vista, não faz parte intencionalmente, mas sim, é um resultado. Hoje cada vez mais se vê que a parte estratégica da empresa acaba caindo na execução de projetos de TI, mas a parte de projetos complexos ainda não é uma intenção, acaba-se caindo em situações de execução de projetos de alta complexidade por falta de conhecimento ou planejamento.
<b>Gerente de Projetos “G”</b>	Eu acredito que TI está começando a ser vista de uma nova forma, com uma força estratégica muito grande, a partir da comprovação de que tecnologia aliada ao negócio traz mais lucro e mais participação de mercado, porém, para pequenas e médias empresas, TI fazer parte do planejamento estratégico da empresa ainda não é uma realidade. Para grandes empresas, sim.

<b>Gerente de Projetos “H”</b>	Acredito que hoje o mundo não vai muito longe sem TI. As empresas se utilizam de softwares para sua administração, guarda de documentos e tomada de decisão. TI deve sim, fazer parte do plano estratégico de qualquer empresa.
<b>Gerente de Projetos “I”</b>	Sim, com certeza.
<b>Gerente de Projetos “J”</b>	É essencial. Dificilmente se tem um projeto para atingir um objetivo estratégico que não envolva TI. TI vai entrar no pacote, vai ser uma das partes mais caras do projeto, mas a empresa já sabe e já está pensando em tudo isso, então, é sim, naturalmente parte.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o observado e pelo teor das resultados obtidos, o conjunto de respostas apresenta forte aderência com pressuposto de pesquisa associado. Assim, 70% das respostas (entrevistados C, D, E, G, H, I, J) entendem que a execução de projetos complexos de TI está dentro dos planos estratégicos das organizações. Por outro lado, 30% das respostas obtidas (entrevistados A, B e F), entendem que não, que as organizações terminam por executar projetos complexos de TI por falta de conhecimento da abrangência do projeto e não por planejamento.

Adicionalmente, obteve-se respostas complementares relevantes: Os entrevistados (C, J) entendem que TI é área que possui maior budget dentro da organização, sendo uma das partes mais caras do projeto, pois para o entrevistado (C), é TI que permite alavancar novas oportunidades de negócio alinhada à estratégia da organização. O entrevistado (G) complementa sua resposta apontando que para pequenas e médias empresas, não é de todo uma realidade TI fazer parte dos respectivos planos estratégicos. Para o entrevistado (E), TI está sempre alinhada às estratégias da empresa no mercado financeiro.

Pode-se observar de acordo com os fatos descritos pelos entrevistados e a partir das respostas obtidas dos entrevistados C, D, E, G, H, I e J que o pressuposto de pesquisa associado está validado, conforme mostra Canépa *et al* (2008) na teoria revisada.

### 3.3 RESULTADOS E ANÁLISE - PRESSUPOSTO E QUESTÃO 3

**Figura 6** - Resultados da pesquisa relacionados ao pressuposto de pesquisa 3.

<b>Pressuposto - PRE3</b>	É necessário o alinhamento entre os objetivos estratégicos e comerciais de uma organização para que a execução de um projeto complexo tenha embasamento para ocorrer.
<b>Questão Associada - Q.3</b>	Em relação aos objetivos de uma organização, o que é necessário ocorrer para que a execução de um projeto complexo de TI tenha embasamento para ser realizado?
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta à Questão Q.3</b>
<b>Gerente de Projetos “A”</b>	A empresa precisa saber o que ela quer fazer, o objetivo da organização deve estar relacionado com a aceitação ou não de correr o risco de executar um projeto complexo de TI por parte da empresa, pois, se não houver uma diretriz e um planejamento de acordo com essa diretriz, corre-se o risco de ocorrerem mudanças nas prioridades de TI e se perder o foco do projeto.
<b>Gerente de Projetos “B”</b>	Na minha visão, quando se fala em objetivo de uma organização cruzando com a execução de um projeto complexo de TI, eu entendo que TI deve estar mesclada com o negócio e não somente alinhada às questões de negócio, para que a empresa possa ter sucesso com a execução do projeto.
<b>Gerente de Projetos “C”</b>	É necessário que se conheça os objetivos da empresa e que se tenha competência técnica e visão de mercado.
<b>Gerente de Projetos “D”</b>	Tem que estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização.
<b>Gerente de Projetos “E”</b>	Acho que TI deve estar muito alinhada com a administração estratégica e o objetivo estratégico da empresa. TI quer fazer projeto por si só não agrega valor a empresa. Ela deve estar alinhada com os objetivos estratégicos e comerciais da organização.
<b>Gerente de Projetos “F”</b>	Eu acredito que o projeto complexo de TI em termos estratégicos, deve estar alinhado com os objetivos da empresa, ou seja, deve estar alinhado com o que a empresa quer atingir.
<b>Gerente de Projetos “G”</b>	Todo projeto tem que estar aderente à estratégia da empresa. Nenhuma empresa vai investir em projetos apenas para que suas equipes não fiquem ociosas.
<b>Gerente de Projetos “H”</b>	Qualquer mudança em um paradigma tecnológico já é um embasamento importante para ter um projeto dentro de TI.

<b>Gerente de Projetos “I”</b>	Priorização. A organização precisa ter bem claro qual é o objetivo dela com relação ao mercado para priorizar o projeto para que este não concorra com as atividades do dia-a-dia.
<b>Gerente de Projetos “J”</b>	Um projeto complexo de TI só foi criado porque existe um projeto de negócios que o demandou. Esse projeto de negócios tem que estar atendendo a um objetivo da empresa, então, a minha resposta é que o projeto tem embasamento para ocorrer quando ele atende o plano estratégico da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o observado e pelo teor das resultados obtidos, o conjunto de respostas apresenta forte aderência com pressuposto de pesquisa associado. Assim, 90% das respostas (entrevistados A, B, C, D, E, F, G, I, J) entendem que para que um projeto complexo de TI seja executado, este deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. 10% das respostas obtidas (entrevistado H) entende que uma mudança tecnológica já é suficiente para a execução desse tipo de projeto.

Adicionalmente, os entrevistados complementam suas respostas: O entrevistado A acredita que a organização deve estar ciente dos riscos de se executar um projeto desse tipo, e que qualquer dissociação das diretrizes estratégicas pode fazer com que o projeto perca a prioridade. O entrevistado B entende que não basta haver um alinhamento estratégico entre TI e a organização, mas sim, TI estar mesclada ao negócio para que a execução deste tipo de projeto tenha embasamento e força para ser executado. O entrevistado C acredita que a organização deve ter competência técnica para executar um projeto complexo de TI e, o entrevistado I, complementa sua resposta apontando que é necessário haver priorização dos projetos a serem executados conforme a estratégia da organização.

Pode-se observar, de acordo com os fatos descritos pelos entrevistados e a partir das respostas obtidas dos entrevistados A, B, C, D, E, F, G, I, J que o pressuposto de pesquisa associado está validado, conforme teoria revisada: “Se um projeto não serve à organização, ou seja, não está alinhado com a intenção estratégica da empresa e seus objetivos, para que realizá-lo?” (Shenhar & Dvir, 2010/2007).

### 3.4 RESULTADOS E ANÁLISE - PRESSUPOSTO E QUESTÃO 4

**Figura 7** - Resultados da pesquisa relacionados ao pressuposto de pesquisa 4.

<b>Pressuposto - PRE4</b>	É objetivo da gestão de portfólio permitir a combinação entre o projeto e o correto nível de investimento para cada um dos projetos que compõe a carteira da organização.
<b>Questão Associada - Q.4</b>	De que maneira a gestão de portfólio de projetos pode apoiar as decisões de uma organização em relação à execução de seus projetos?
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta à Questão Q.4</b>
<b>Gerente de Projetos “A”</b>	A gestão de portfólio deveria estar alinhada aos objetivos da empresa e priorizar os projetos nesse sentido, mas isso nem sempre acontece. Não vejo a gestão de portfólio apoiando as decisões executivas relacionadas aos projetos do portfólio.
<b>Gerente de Projetos “B”</b>	A vantagem da gestão de portfólio de projetos é a possibilidade de criticidade e priorização dos projetos para que se possa entender o que é mais importante ser realizado em determinado momento da organização.
<b>Gerente de Projetos “C”</b>	A gestão de portfólio tem a função de dizer qual direção a empresa deve seguir com relação aos seus projetos, acreditando que a gestão de portfólio esteja alinhada com as diretrizes da empresa. Esta deve avaliar constantemente os projetos de sua carteira contra os objetivos da organização, demonstrando o nível de maturidade que a empresa tem com relação à gestão de projetos.
<b>Gerente de Projetos “D”</b>	Embora eu não tenha conhecimento profundo sobre o assunto, na minha visão, a gestão de portfólio tem uma visão do todo, o que no meu entendimento permite priorizar e distribuir esforços para os projetos da melhor maneira.
<b>Gerente de Projetos “E”</b>	Também acredito que haja um link com o objetivo estratégico da empresa. A gestão de portfólio cabe no sentido de definir ou priorizar qual projeto está mais alinhado com o objetivo estratégico da empresa naquele momento.
<b>Gerente de Projetos “F”</b>	Eu acredito que a função é direcionar os esforços e o aporte financeiro, definir recursos de maneira coerente com os critérios estratégicos, ajudando os projetos prioritários a ocorrerem.
<b>Gerente de Projetos “G”</b>	Justamente a de privilegiar os projetos que estão mais alinhados à estratégia da empresa. Cabe a gestão de portfólio distribuir recursos e budget aos projetos que devem ser executados de acordo com os objetivos da empresa.
<b>Gerente de Projetos “H”</b>	Toda empresa tem um monte de desejos e todos ou a maioria deles estão



	alinhados com a estratégia da empresa, mas a empresa possui uma capacidade limitada para executar esses desejos em forma de projetos. Quanto mais eficiente for a gestão de portfólio da empresa no sentido de disponibilizar recursos para os projetos realmente essenciais conforme a estratégia, melhor será o resultado da execução dos projetos. Dessa forma a empresa não gasta recursos com projetos que não terminam nunca.
<b>Gerente de Programa “I”</b>	Sempre alinhar todas as entregas dos projetos com os benefícios que o portfólio busca capturar, seja benefício financeiro, operacional, ou de imagem.
<b>Gerente de Programa “J”</b>	A empresa tem que saber para onde ela quer ir e como ela quer ir, tem que ter claros os seus objetivos. A ideia da gestão de portfólio é classificar e agrupar os projetos que atendam a esses objetivos e até os que são necessários para a manutenção da empresa. Além disso, quando vai entrar mais um projeto na carteira, a gestão de portfólio deve avaliar os recursos e com qual objetivo este projeto está ligado, dando uma visão organizada do que está sendo feito dentro da empresa com relação aos seus projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O conjunto de respostas apresenta a aderência com pressuposto de pesquisa associado. Assim, 100% das respostas (entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I, J) descrevem a concordância unânime no sentido de entenderem que a gestão de portfólio de projetos deve estar alinhada com as diretrizes estratégicas da organização. Adicionalmente, os entrevistados complementaram suas respostas de maneira relevante: os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, J entendem que uma das funções da gestão de portfólio é a priorização dos projetos segundo os objetivos estratégicos da organização. Os entrevistados D, F, G, H, J concordam que outra função da gestão de portfólio é a distribuição de recursos entre os projetos que compõem a carteira da organização e, o entrevistado C entende que uma função também importante é a avaliação constante da carteira de projetos contra a estratégia da organização, no sentido de manter priorizados e providos de recursos os projetos estratégicos para a empresa.

Pode-se observar, de acordo com os fatos descritos pelos entrevistados e a partir das respostas obtidas dos entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I e J que, como descreve o pressuposto de pesquisa associado a Kerzner (2006/2004) na teoria revisada, está validado, pois os entrevistados concordam que a gestão de portfólio de projetos permite determinar a combinação dos projetos a serem executados e a distribuir assertivamente os recursos entre eles, apoiando a organização em suas tomadas de decisões relacionadas à sua carteira de projetos.

## 4 CONCLUSÕES

Em primeiro lugar, conclui-se que o gerenciamento estratégico de TI está relacionado ao alinhamento entre negócios e TI onde a correta aplicação da TI em conformidade com as diretrizes estratégicas da organização impactam positivamente na realização de projetos complexos de TI. Tal conclusão corrobora a visão de Porter (2001) na qual a TI possui uma vertente estratégica porque carrega potencial para transformar a forma de execução não só das atividades da empresa, mas também dos elos existentes entre elas.

Conclui-se também que a correta execução de projetos complexos em TI é naturalmente parte dos planos estratégicos das organizações devido o papel fundamental que TI exerce no apoio ao negócio. Tal constatação converge com as colocações de Laurindo et al. (2001) que dizem ser o planejamento de TI um processo contínuo, pois os fatores externos apresentam-se em constante mutação e se a empresa não estiver acompanhando estas mudanças, pode ser seriamente prejudicada na acirrada competição pelo mercado.

Adicionalmente, constata-se ser necessário o alinhamento entre os objetivos estratégicos e de negócio de uma organização que dependa substancialmente da TI para que a execução de um projeto complexo de TI tenha embasamento efetivo, concreto, para ser corretamente implementado. Tal constatação corrobora a visão de Maçada e Becker (1998) que reforçam ser vital o envolvimento de todos os executivos (de TI a negócios, passando pela administração), e que essa é a maneira de assegurar que as estratégias de TI estejam alinhadas às estratégias de negócios para que os investimentos estejam direcionados de forma a atender às necessidades das organizações.

Finalmente conclui-se que é objetivo da gestão de portfólio permitir a combinação entre o projeto e o correto nível de investimento para cada um dos projetos que compõe a carteira da organização, de forma a propiciar um equilíbrio que permita estruturar o gerenciamento estratégico de TI na organização. Tal visão corrobora o posicionamento de Henderson (1998) o qual diz que a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Segundo esta visão, para qualquer empresa, esta busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento do binômio quem somos e o que temos nesse momento.

Para Henderson (1998) os competidores mais perigosos são os que mais se assemelham à organização, sendo as diferenças entre a empresa e seus competidores que formam a base da sua vantagem. Desta forma, para alcançar a competitividade estratégica e auferir retornos superiores à média, a empresa analisará seu ambiente externo, identificará as oportunidades nele existentes,

determinará quais de seus recursos e capacidades internas são competências essenciais e selecionará uma estratégia adequada para implementação. O gerenciamento de projetos complexos de TI, e seus fundamentos, tornam-se assim cruciais neste processo.

## REFERÊNCIAS

- Andrews, K. R. (1998) Responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. In:PORTER, Michael E.et al. (Org). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Canépa, P. C. V., Rigoni, E. H., & Brodbeck, A. F. (2008). Práticas de Alinhamento Estratégico: Um Estudo Exploratório em Organizações Industriais e de Serviços. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 9(1), 107-129.
- Côrtes, P. L. (2008). *Administração de Sistemas de Informação*. São Paulo: Saraiva.
- Fernandes, A. A., & Abreu, V. F. de. (2008). *Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*. Rio de Janeiro: Brassport.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Henderson, J. C. & Venkatraman (1993) N. Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organization. *IBM Systems Journal*. [S.l]: V. 32, nº. 1, p. 4 – 16.
- Henderson, B. D. (1998) Responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. In:Porter, M. E.et al. (Org). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: as melhores práticas* (2ª ed., L. B. Ribeiro, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em New York, em 2004)
- Kerzner, H. & Saladis, F. P. (2011). *Gerenciamento de Projetos Orientado por Valor* (J. E. N., Tortello, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em New York, em 2009)
- Kraemer, K., & Dedrick, J. (2001, February). The Productivity Paradox: Is it Resolved? Is There a New One? What Does It All Mean for Managers? Center for Research on Information Technology and organizations, University of California Irvine. Retrieved October 18, 2012, from <http://escholarship.org/uc/item/4gs825bg#page-1>

- Laurindo, F. J. B. (2001, Agosto) Shimizu, T., Carvalho, M. M., & Rabechini, R., Jr. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 8, n. 2, p. 160-179.
- Laurindo, F. J. B. (2002) Tecnologia da Informação: eficácia nas organizações. São Paulo: *Editora Futura*.
- Lima-Cardoso, A. (2007, junho). A Relação entre Competências de Gerenciamento, Complexidade e Sucesso dos Projetos de Tecnologia da Informação. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: [www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert.../ADM\\_andrecardoso\\_jun.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert.../ADM_andrecardoso_jun.pdf)
- Luftman, J. (1993) Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. *IBM Systems Journal*, New York, v. 32, n. 1, p. 198-221.
- Luftman, J. N., Lewis, P. R., & Oldach, S. H. (1993). Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technologies Strategies. *IBM System Journal*, 32(1).
- Luftman, J. (2000, December). Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communications of The Association of Information Systems*, 4(14).
- Maçada, A. C. G. & Becker, J. L. (1998) Modelo para avaliar o impacto da tecnologia da informação (TI) nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- Marchand, D. A., Kettinger, W. J., & Rollins, J. D. (2000, Summer). Information Orientation: People, Technology and the Botton Line. *Sloan Management Review*, 41(4), 69-80.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Miller, D. (1998) Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. Ohio: *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 2, p.280-308.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, G. (2002). Imagens da Organização. São Paulo: Atlas.
- Mulcahy, R. (2007). Preparatório para o exame de PMP. RMC Publications, impresso nos Estados Unidos da América.

- PMI – Project Management Institute. (2012). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) (4ª ed, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)). São Paulo: Saraiva. (Obra original publicada nos Estados Unidos em 2008).
- Porter, M. E. (1992) Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1999) Competição: estratégias competitivas essenciais. *Harvard Business Review Book*, 5ª edição, p. 27 – 45, São Paulo: Editora Campus, 1999.
- Porter, M. E. (2001, March) Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, p. 63 – 78, Massachusetts.
- Rabechini, R., Jr., Carvalho, M. M. de, Rodrigues, I, & Sbragia R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Gest. Prod.*, São Carlos, 8(2), 409-424.
- Sabherwal, R. & Chan, Y. E. (2001) Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders. *Information Systems Research*, Lanthicum, v.12, n. 1, p. 11-33.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). Reinventando o Gerenciamento de Projetos: abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos (R. B., Taylor, Trad.). São Paulo: M. Books. (Obra original publicada em 2007).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação (o positivismo, a fenomenologia, e o marxismo). São Paulo: Atlas.
- Valle, A. B., Soares, C. A. P., Finocchio JR., J., & Silva, L. S. F. da. (2010). Fundamentos do Gerenciamento de Projetos (2ª. ed., Série Gerenciamento de Projetos). Rio de Janeiro: FGV.
- Venkatraman, N. (1994, Winter) IT Enabled Business Transformation: from automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*. [S.I].
- Yin, R. K. (2010). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos (4ª ed., A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2009).

---

**Recebido: 03/09/2012**

**Aprovado: 28/11/2012**