



# AUDITORIA DE PROJETOS NO BANCO ITAÚ

Recebido: 26/07/2014

Aprovado: 10/09/2014

<sup>1</sup>Marco Alexandre Terlizzi

<sup>2</sup>Diogo Ronza Bento

<sup>3</sup>César Augusto Biancolino

## Resumo

Em uma instituição financeira os projetos são utilizados como instrumentos para implantar sua estratégia, sendo assim, seu sucesso é fundamental para garantir o avanço da organização a um novo patamar de serviços e produtos. Garantir o alinhamento das estratégias aos objetivos da empresa é um dos principais objetivos da governança corporativa e, nesse cenário, a auditoria de projetos tem o papel de fornecer ao Conselho e Administração uma avaliação independente sobre os projetos e programas críticos da organização, contudo sem sobrepor as atividades e responsabilidades dos gerentes de projetos. A evolução da atuação da Auditoria Interna nos projetos possibilitou a elaboração de um parecer robusto sobre o cenário de gestão de projetos no Banco Itaú, suportando a definição de diversas ações nas áreas executivas. Trata-se de uma pesquisa exploratória que utiliza a pesquisa bibliográfica como estratégia, a pesquisa documental e entrevistas como métodos de coleta de dados, e um dos maiores bancos brasileiros como unidade de análise.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Governança Corporativa; Auditoria de Projetos; Banco Itaú.

<sup>1</sup> Mestre pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil  
Coordenador de Projetos no Itaú Unibanco, ITAU UNIBANCO, Brasil  
E-mail: [materlizzi@outlook.com](mailto:materlizzi@outlook.com)

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção  
FEI – Faculdade de Engenharia Industrial, São Paulo, Brasil  
E-mail: [diogo.ronza@itau-unibanco.com.br](mailto:diogo.ronza@itau-unibanco.com.br)

<sup>3</sup> Doutor em Controladoria e Contabilidade  
FEA/USP – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, São Paulo, Brasil  
E-mail: [biancolino@gmail.com](mailto:biancolino@gmail.com)

## **Abstract**

In a financial institution, projects are used as instruments to implement its strategy, so their success is critical to ensure the advancement of the organization to a new level of services and products. Ensure alignment of strategies with business objectives is one of the main objectives of corporate governance and, in this scenario, the project auditing's role is to provide the Board and Administration an independent assessment of the critical projects and programs of the organization, yet without override activities and responsibilities of project managers. The evolution of the role of Internal Audit in the projects enabled the development of a robust opinion on the scenario of project management at Banco Itaú, supporting the definition of executive actions in several areas. This is an exploratory research where data collection was done through documentary research and interviews. The unit of analysis is one of Brazil's biggest banks.

**Keywords:** Project Management; Corporate Governance; Auditing Projects; Itaú Bank.

## 1 Introdução

A gestão de projetos é uma disciplina recente no campo da administração. As primeiras associações e instituições surgiram na década de 1960, mas foi a partir da década de 1990 que foi observado um crescimento expressivo no número de seus associados, fato que colaborou com a expansão dos estudos acadêmicos e profissionais na área (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

Turner (2009) comenta que 30% da economia global é baseada em projetos. Segundo pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers (2012), em que participaram 1.524 gerentes e executivos envolvidos com a gestão de projetos, programas e portfólio de 38 países, foi verificado que 97% dos respondentes concordam que o gerenciamento de projetos é crítico para o desempenho do negócio, crescimento e sucesso da organização; ou seja, para manterem-se competitivas, as organizações entendem que o gerenciamento adequado de projetos é uma estratégia de vantagem competitiva.

Gerentes de projetos experientes entendem que nem todos os projetos podem ou devem ser gerenciados da mesma forma, pois o setor da indústria, o tipo de organização e os requisitos são únicos para cada projeto (PMI e IEEE, 2013). Mais especificamente com relação aos projetos de tecnologia, o *The Standish Group International* publica anualmente o relatório CHAOS Manifesto, que utiliza para sua análise uma base de dados com mais de 50.000 projetos de tecnologia. A Tabela 1 apresenta a evolução desses projetos de 2004 a 2012, e, como pode ser observado, nesse período menos da metade dos projetos de tecnologia foi concluído com sucesso.

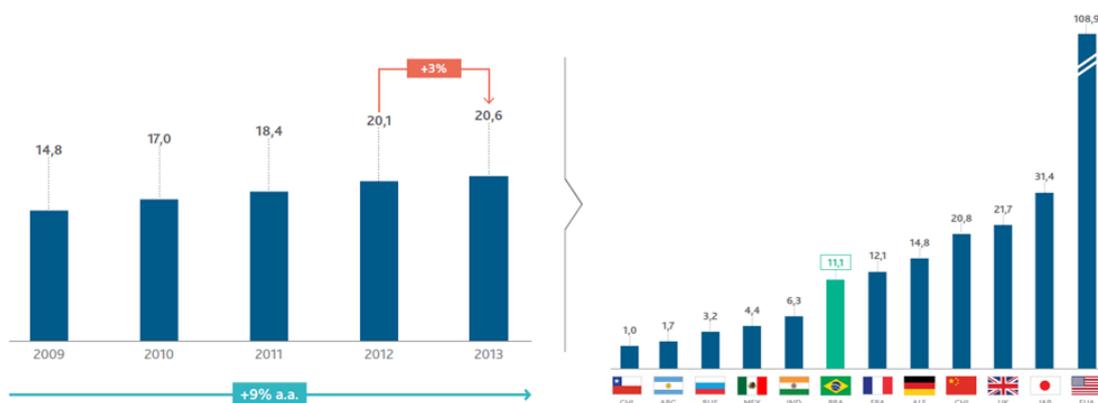
Em 2012, por exemplo, nota-se que somente 39% dos projetos foram concluídos com sucesso (entregues no prazo, dentro do orçamento, com a qualidade esperada e funções necessárias), 43% apresentaram algum tipo de problema (atraso, estouro do orçamento, falta de qualidade e/ou não entrega de todas as funções necessárias) e 18% falharam (foram cancelados antes da conclusão ou nunca foram utilizados).

**Tabela 1:** Resultado dos projetos no período de 2004 a 2012

Ocorrência	2004	2006	2008	2010	2012
Sucesso	29%	35%	32%	37%	39%
Falha	18%	19%	24%	21%	18%
Problema	53%	46%	44%	42%	43%

**Nota.** Fonte: The Standish Group International, 2013.

Observa-se que a tecnologia é cada vez mais um alicerce fundamental para a indústria de serviços financeiros. Desde 1992 a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) realiza um estudo com as principais instituições financeiras com o objetivo de mapear o estágio da tecnologia bancária no País e suas tendências. A pesquisa publicada em 2014 revelou que os gastos com tecnologia no setor bancário brasileiro continuam crescendo em ritmo acelerado, 9% ao ano em média desde 2009, somando R\$20,6 bilhões em 2013, conforme pode ser observado na figura 1. Isso significa que os gastos realizados pelo setor bancário correspondem a 18% dos gastos de tecnologia no Brasil e mantém o País como personagem relevante no cenário internacional do setor de tecnologia bancária, superando outros mercados emergentes, como Índia e México, e próximo a países desenvolvidos, como França e Alemanha.



**Figura 1.** Gastos com TI no setor bancário (em R\$ bilhões).  
 Fonte: Febraban, 2014.

No Brasil, é comum encontrarmos notícias sobre falhas nos sistemas bancários que poderiam ter sido evitadas. Muitas vezes, tais falhas são consequências da gestão inadequada dos projetos que são implantados com erro e prejudicam não apenas a organização, mas um grande número de usuários. Na Tabela 2 encontram-se algumas notícias publicadas nos jornais sobre falhas nos sistemas bancários brasileiros.

**Tabela 2:** Notícias publicadas sobre falhas nos sistemas bancários brasileiros

Jornal	Data	Notícia
Folha de São Paulo	10/12/2013	<b>Falha em aplicativos do Banco do Brasil expõe contas de clientes.</b> Uma falha na implantação de um aplicativo do Banco do Brasil para iPhone e Android em 09/12/2013 permitiu que usuários tivessem acesso a extratos e a dados de outros clientes que também estivessem usando o aplicativo no mesmo momento (Gonzaga, 2013).
Portal IG	02/01/2014	<b>Problema no Itaú gerou cobrança em dobro na véspera do Ano Novo.</b> Um problema no sistema gerou duplicidade de algumas compras feitas

Jornal	Data	Notícia
Valor Econômico	24/09/2014	com cartão de débito por clientes do banco (Almeida, 2014). <b>Pane derruba faturamento da Allianz no país.</b> A seguradora alemã Allianz perdeu quase 40% do faturamento de seguros de sua operação brasileira no primeiro semestre decorrente de problemas na troca de seu sistema operacional no começo deste ano. Clientes ficaram sem atendimento e corretores não conseguiram fazer negócios (Folego, 2014).

**Nota.** Fonte: Diversos jornais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 O Setor Bancário Brasileiro

A estrutura atual básica do sistema financeiro é derivada da reforma institucional de 1964 e 1965, que criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil, além da regulamentação das diferentes instituições de intermediação, entre as quais o Sistema Financeiro da Habitação (SFH). Posteriormente, em 1976, foi incorporada ao quadro institucional do sistema a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (Fortuna, 2013).

Ainda hoje a principal função de um banco é intermediar transações financeiras, ou seja, captar recursos de pessoas e empresas com sobras de caixa (superavitárias), remunerando-as por isso, e emprestando e cobrando juros a pessoas e organizações com falta de caixa (deficitárias). A diferença entre os juros cobrados dos agentes deficitários e os juros pagos aos agentes superavitários é o chamado spread bancário (Moraes, 2012).

A estrutura de governança de um banco deve ser robusta para garantir a aderência a normas e evitar transações fraudulentas ou de alto risco que possam comprometer seus ativos e a poupança de seus correntistas. Diversas crises mundiais que ocorreram nas décadas de 1980 e 1990 aliadas a uma cultura inflacionária no Brasil, fizeram com que os bancos que operam no País tivessem que se adaptar a uma situação constante de instabilidade. Essa situação começou a se alterar com a estabilização monetária trazida pelo Plano Real, que encerrou um longo período de inflação elevada e permitiu que a economia brasileira se organizasse e voltasse a crescer. A constante instabilidade e os sucessivos planos econômicos dos Governos exigiram que o sistema de regulação dos bancos adotados pelo Banco Central do Brasil tornasse-se rígido e reconhecido internacionalmente, fato este que contribuiu para que a crise internacional de 2008 não causasse os graves efeitos encontrados em outras economias mundiais (Moraes, 2012).

Ao longo dos últimos anos, o cenário econômico tem favorecido a expansão do sistema financeiro brasileiro e ampliado os índices de bancarização da população economicamente ativa. A

estabilidade macroeconômica e monetária, aliada ao crescimento da renda e ascensão social, acelerou a procura por crédito, investimentos e meios de pagamento. Como consequência desse cenário, é possível perceber que o setor financeiro continua se desenvolvendo. Desde 2009 o total de ativos da indústria bancária vem crescendo a taxas de dois dígitos, somente de 2012 para 2013 o total de ativos da indústria bancária aumentou em 12%, passando de R\$ 5,6 trilhões para R\$ 6,3 trilhões, ou seja, este é um dos indicadores da evolução constante e uniforme dos bancos (Febraban, 2014).

## 2.2 Governança Corporativa

Garantir o alinhamento das estratégias aos objetivos da organização é um dos principais objetivos da governança corporativa na qual a Auditoria Interna exerce um importante papel. O alinhamento estratégico é apresentado como um dos principais meios de garantir que os investimentos realizados agreguem valor à organização (Grembergen, 2004).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2014) explicam que estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva (concorrentes não conseguem copiar ou acham custoso demais para imitar). Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa descreve o conceito de governança da seguinte forma (2009, p. 19):

Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

No cenário atual de hipercompetitividade, as vantagens competitivas são insustentáveis por um longo período de tempo, obrigando as organizações a desenvolverem projetos cada vez mais rápidos, baratos e melhores. Isso significa que é necessário reduzir o ciclo de vida do projeto, diminuir seus custos e entregar um produto/serviço com um nível de qualidade percebido pelo cliente cada vez maior (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2014).

Quando a organização desenvolve projetos de forma esporádica, não há a necessidade de desenvolver de forma sistemática habilidades para as iniciativas de projetos. Entretanto, se uma organização dedica grande parte de sua energia à implantação de projetos, uma abordagem não

estruturada e disciplinada do seu gerenciamento conduz a ineficiências que podem ser danosas à organização (Rau, 2004).

### 2.3 Auditoria de Projetos

A auditoria de projetos deve prover uma visão geral dos riscos e oportunidades do projeto, além de uma avaliação independente da real contribuição do projeto para a organização. O tema auditoria de projetos ainda é um território pouco explorado e instituições como o IIA (*The Institute of Internal Auditors*) e ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*) iniciaram estudos de padrões para auxiliar os profissionais da Auditoria Interna (Reusch, 2011).

É importante que as auditorias de projetos ultrapassem as fronteiras da gestão do projeto e avaliem também o processo de seleção e priorização de programas e portfólio, pois é fundamental que os projetos em execução atendam aos requisitos estratégicos da organização. Também é necessário avaliar se as premissas de custos e benefícios dos planos de negócios são reais, se os projetos são sustentáveis e, se as equipes dos projetos possuem as habilidades e competências necessárias para garantir a conclusão dos projetos com sucesso (Reusch, 2011).

A função do auditor interno de projetos deve variar conforme a fase atual e a exposição ao risco do projeto. O auditor deve ter uma visão independente do processo e uma mentalidade de parceiro. Dessa forma seus conselhos serão bem aceitos antes que uma solução seja desenvolvida ou implantada (Buckley, 2011).

O IIA elaborou a série *Global Technology Audit Guide* (GTAG) que consiste em 17 diferentes guias contendo boas práticas para a equipe de auditoria sobre questões relacionadas à gestão de tecnologia da informação, risco, controle e segurança (<https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Practice-Guides.aspx>, recuperado em 3 abril, 2014). Dentre os 17 guias, o GTAG12 é um guia específico para avaliar riscos em projetos de TI, ou seja, trata-se de um interessante instrumento para identificar tanto os riscos do projeto que impactam a organização, quanto os riscos no projeto que impactam o custo, escopo, prazo e qualidade (Wegrzynowicz e Stein, 2009).

O GTAG12 possui técnicas para identificar e avaliar os riscos relacionados aos projetos de TI e pode ser utilizado por auditores, gestores de projetos e escritórios de projeto. O guia orienta a identificação de riscos com foco em cinco áreas chave: (1) gestão de projetos para garantir

aderência à metodologia de gestão de projetos da organização e utilização de boas práticas de mercado; (2) alinhamento estratégico para garantir que o projeto está alinhado com a visão e missão da organização; (3) metodologia de desenvolvimento de software para garantir, durante todo o ciclo de vida do projeto, aderência à metodologia definida que pode ser da própria organização, da consultoria contratada ou do vendedor do pacote de software; (4) mudança organizacional para garantir baixo impacto nas mudanças dos processos organizacionais geradas pela implantação do projeto e, também na forma como as pessoas trabalham no dia a dia; e (5) pós-implantação para garantir suporte, estabilidade e segurança do software em ambiente produtivo (Wegrzynowicz e Stein, 2009).

Para auxiliar no processo de identificação de riscos, o guia disponibiliza uma lista de verificação que pode ser utilizada na identificação e avaliação dos riscos e controles do projeto. Esta lista está agrupada de acordo com as áreas chave, com exceção da área de gestão de projetos que permeia todas as áreas.

### 3 Metodologia

O método de pesquisa é peça fundamental na pesquisa científica. Martins e Theóphilo (2009, p. 37) esclarecem os conceitos de método e metodologia:

O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. Por sua vez, método é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo. A metodologia é equiparada a uma preocupação instrumental: a ciência busca captar a realidade; a metodologia trata de como isso pode ser alcançado.

Contemporaneamente, o entendimento é de que a expressão método científico é enganosa, pois pode induzir a crer que consiste em um conjunto de regras exaustivas e infalíveis. Na verdade, não existem tais receitas para investigar. O que se tem são estratégias de investigação científica com técnicas gerais e particulares, e métodos especiais para diversas tecnologias e ciências. O método científico não é, nem mais nem menos, senão a maneira de se construir boa ciência: natural ou social, pura ou aplicada, formal ou factual.

Este estudo é uma abordagem exploratória que utilizou a pesquisa bibliográfica como estratégia de pesquisa. A unidade de análise é um dos maiores bancos brasileiros, o que permitiu um entendimento razoável sobre o segmento de mercado e as técnicas de coleta de dados utilizadas foram a pesquisa documental e entrevistas não estruturadas com dois colaboradores da área.

A pesquisa exploratória tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre o problema a fim de torná-lo evidente (Gil, 2010).

A pesquisa bibliográfica utiliza, comumente, fontes secundárias de dados e é fundamental para realizar pesquisas científicas de qualquer natureza, pois busca conhecer, analisar e discutir um assunto ou problema a partir de um referencial teórico (Martins & Theóphilo, 2009). Portanto, como material de consulta, foram utilizados livros e artigos científicos recentes sobre auditoria de projetos.

A pesquisa documental utiliza fontes primárias de dados, tais como documentos e bases de dados de entidades privadas, com o objetivo de contribuir para a análise dos problemas (Martins & Theóphilo, 2009). A coleta de dados foi realizada a partir de documentos internos da área e baseada na experiência profissional dos pesquisadores que são membros da equipe de Auditoria Interna de projetos e possuem acesso privilegiado aos dados.

Martins e Theóphilo (2009, p.88) assim explicam as entrevistas não estruturadas como técnica de coleta de dados:

Trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente. Na condução de uma entrevista não estruturada o entrevistador busca obter informações, dados, opiniões e evidências por meio de uma conversação livre.

Foram entrevistados dois participantes da equipe do projeto para corroborar e complementar o entendimento dos pesquisadores sobre a situação vivenciada durante o período de planejamento do projeto estudado.

Foi utilizado o seguinte roteiro para a construção deste trabalho: (a) elaboração da questão de pesquisa com base em um problema enfrentado pelos autores na organização em estudo; (b) descrição das metodologias de auditoria de projetos, principalmente por meio de pesquisa bibliográfica; (c) coleta de dados, informações e evidências, dos principais artefatos elaborados durante todo o ciclo de vida da auditoria; (d) entrevistas não estruturadas com dois participantes da equipe do projeto; (e) análise dos dados coletados; (f) conclusão do trabalho.

## **4 Resultados Obtidos e Análise**

### **4.1 Características da Organização**

O Banco Itaú é o maior banco privado nacional com valor de mercado estimado em US\$81,5 bilhões e lucro líquido de R\$15,8 bilhões em 2013. É uma empresa com presença internacional,

atuante no setor bancário de varejo e atacado desde 1944, possui atualmente 95.000 colaboradores e conta com aproximadamente 5.000 agências e PABs no Brasil e exterior (Itaú, 2014).

A Auditoria Interna do Banco Itaú atende as exigências da legislação brasileira e da *New York Stock Exchange* (NYSE), sendo responsável por avaliar a suficiência e a efetividade dos controles operacionais e de gestão, bem como a adequação dos processos de identificação e gerenciamento de riscos. Trata-se de uma área independente da administração na condução de suas atividades que tem acesso a todas as informações e pessoas necessárias para desempenhar suas funções. Além disso, a área está subordinada, administrativamente, à presidência do Conselho de Administração, sendo suas atividades supervisionadas pelo Comitê de Auditoria (Itaú, 2014).



**Figura 2.** Investimentos em TI pelo Banco Itaú entre 2012 e 2015.  
Fonte: Itaú, 2014.

Conforme pode ser observado na figura 2, entre 2012 e 2015 o Banco Itaú terá investido R\$ 11,1 bilhões em tecnologia, sendo: R\$ 2,7 bilhões em equipamentos e sistemas de processamento de dados; R\$ 0,8 bilhões em aquisição de software; R\$ 4,6 bilhões em desenvolvimento interno de softwares; e R\$ 3,0 bilhões na construção de um novo data center que está sendo construído na cidade de Mogi Mirim em SP (Itaú, 2014).

#### 4.2 Resultados Obtidos

A operação da auditoria de projetos no Banco Itaú iniciou-se em 2010, sendo que os principais riscos da gestão de projetos encontrados durante sua implantação foram agrupados em três grandes grupos:

(1) Volume financeiro: risco de monitoramento inadequado do portfólio de projetos e programas da organização; e alta necessidade de recursos para a implantação de todos os projetos existentes, demandando uma alta alocação de capital;

(2) Complexidade dos projetos: projetos com impacto significativo nas áreas do Banco não apresentarem um processo de comunicação e mudança devidamente estabelecido; projetos com interdependência significativa não apresentarem uma governança adequada; risco de uma abordagem reativa para a gestão de riscos das iniciativas da organização; e risco de gestão inadequada de colaboradores para atuarem simultaneamente nas atividades do dia-a-dia do Banco e na execução dos projetos;

(3) Tempestividade e efetividade: escopo dos projetos não estarem claramente definidos, ou a qualidade das entregas não ser adequada, impactando a implantação dos prazos e objetivos estabelecidos; e ausência de ferramentas e controles devidamente estabelecidos para o monitoramento do projeto.

Antes da implantação da auditoria de projetos, a Auditoria Interna avaliava os projetos após a sua implantação e não tinha uma visão clara e tempestiva de seus impactos, o que implicava em: visibilidade inadequada dos prazos e escopo das principais iniciativas da organização; ausência de um diagnóstico tempestivo acerca dos riscos nos processos derivados da implantação do projeto; falta de um diagnóstico independente sobre as práticas de gestão de projetos utilizadas; ausência de visibilidade do impacto dos projetos nos processos auditados pela auditoria, por exemplo, avaliar se os projetos mitigavam riscos do processo e/ou geravam novos riscos; e perdia a oportunidade de endereçar aos gestores ações de controle necessárias para o bom andamento do projeto.

Com o aumento da relevância e, conseqüentemente, do risco dos projetos para a organização, a Auditoria Interna se deparou com alguns desafios, que deveriam ser tratados: envolver-se durante a execução do projeto; fornecer à alta administração uma avaliação independente sobre os principais projetos da organização; fornecer mais informações e subsídios para os times de auditoria que avaliam os processos das diversas áreas da organização; avaliar a efetividade das práticas de gestão de projetos; e ter um papel mais estratégico nas práticas de gestão de projetos. Sendo assim, foram definidas as seguintes abordagens:

– Acompanhamento de projetos: atividade para prover à Administração e Conselho, monitoramento dos projetos que possuem processos críticos e alto impacto à organização, quanto a sua evolução perante os objetivos iniciais do projeto;

– Auditoria de projetos: atividade para prover à Administração e Conselho uma avaliação independente sobre o andamento dos projetos, abordando avaliação sobre: a estrutura estabelecida para a gestão dos projetos; a governança; a atuação do PMO; além de outros aspectos julgados como críticos ao longo do desenvolvimento da atividade;

– Auditoria de projetos ágeis, incidentes e crises: atividade para prover à Administração e Conselho, avaliação dos projetos que possuem processos críticos e de alto impacto à organização, de curto e médio prazo, quanto a sua estrutura de trabalho e evolução perante os objetivos iniciais do projeto.



**Figura 3.** Limites de atuação das áreas.  
Fonte: elaborado pelos autores.

A auditoria de projetos tem um caráter consultivo e não punitivo, além disso, aborda a gestão atual do projeto e não os problemas ocorridos no passado já tratados. A auditoria não sobrepõe as atividades sob a responsabilidade dos gestores dos projetos e a organização da equipe de trabalho ocorre de forma matricial, ou seja, é composta por equipes multidisciplinares possibilitando o diagnóstico da gestão do projeto, das tecnologias utilizadas e dos possíveis impactos gerados nos processos das áreas envolvidas. A figura 3 apresenta os limites de atuação de cada uma das áreas envolvidas no projeto.

A atividade é conduzida em três fases distintas, conforme pode ser observado na figura 4, sempre observando os riscos do negócio e as metas do projeto de forma a identificar as principais lacunas na gestão de projetos:

(1) Planejamento da auditoria: identificar os projetos críticos da organização; identificar objetivo e os resultados esperados do projeto; identificar as práticas de gestão de projetos utilizadas; identificar a estrutura do projeto; e identificar os principais riscos e problemas relacionados à gestão dos projetos e as entregas definidas;

(2) Avaliação do projeto: realizar entrevistas; identificar e analisar os principais riscos e lacunas relacionados aos processos de gestão; participar de reuniões de projeto sem poder de voto; revisar a documentação do projeto; avaliar o racional das decisões tomadas; avaliar se as entregas são alinhadas ao plano de projeto; e analisar a gestão do risco e a abordagem do controle de mudanças;

(3) Comunicação dos resultados: alinhamento com as principais partes interessadas; análise de resultados focada nas oportunidades de melhoria em gestão de projetos e nos riscos para o negócio; e propor oportunidades de melhoria para aprimorar os processos e ferramentas de gestão de projetos.



**Figura 4.** Fases da auditoria de projetos.  
Fonte: elaborado pelos autores.

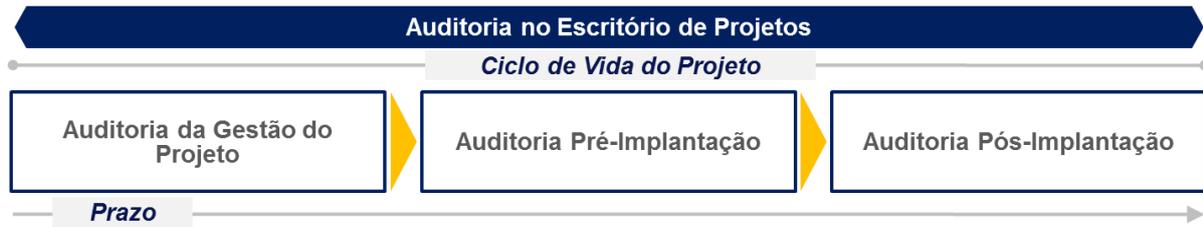
As abordagens variam conforme a fase atual em que o projeto se encontra dentro do seu ciclo de vida, conforme figura 5:

(1) Auditoria da gestão do projeto: avaliar as ferramentas de monitoramento e controle do projeto, considerando a governança e fluxo de informação, o plano de gestão de projeto envolvendo todas as áreas de conhecimento do Guia PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), e adequação às normas e procedimentos internos;

(2) Auditoria pré-implantação: avaliar o cenário do projeto no momento que antecede a “virada” das entregas para produção, considerando a adequação da etapa de testes e homologação, o plano de implantação das entregas do projeto, a qualidade dos treinamentos disponibilizados, e avaliação da finalização do projeto do ponto de vista de documentação e registro;

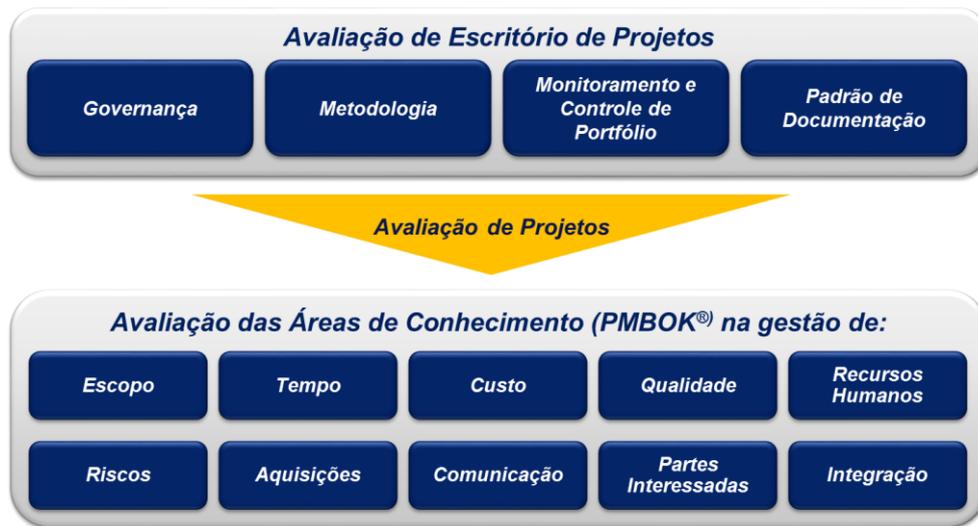
(3) Auditoria pós-implantação: avaliar as entregas do projeto em ambiente de produção, considerando o atingimento dos objetivos do projeto, a efetiva utilização das entregas do projeto, e a existência e efetividade dos controles estabelecidos para suportar o monitoramento do retorno do projeto.

Com relação ao Escritório de Projetos é possível avaliar sua atuação no monitoramento e controle dos projetos da organização, avaliar a metodologia de gestão de projetos estabelecida, além de sua estrutura, papéis e responsabilidades.



**Figura 5.** Fases da auditoria de projetos.  
Fonte: elaborado pelos autores.

A figura 6 apresenta uma visão integrada dos aspectos avaliados pela auditoria de projetos.



**Figura 6.** Visão integrada da auditoria de projetos.  
Fonte: elaborado pelos autores.

Como exemplo, a auditoria de projetos acompanha o projeto de construção e ocupação do novo data center, pois trata-se de um dos mais relevantes projetos em andamento na organização. Algumas características do projeto: investimento estimado de R\$815,5 milhões em construção civil, R\$1.364 milhões em hardware/software e R\$909 milhões em infraestrutura; a primeira fase com 59.815m<sup>2</sup> será entregue em 2014; certificação Tier III com alto índice de eficiência energética e disponibilidade da infraestrutura (energia, refrigeração e segurança); o maior data center verde da América Latina com certificação LEED (*leadership in energy and environmental design*); e previsão de 43% de redução no consumo de energia (Itaú, 2014). A figura 7 apresenta algumas imagens do *data center*.



**Figura 7.** Novo data center do Banco Itaú.  
Fonte: Itaú, 2014.

## 5 Conclusões/Considerações Finais

A atividade de auditoria de projetos tem o papel de fornecer ao Conselho e Administração uma avaliação independente sobre os projetos e programas críticos da organização, mas o papel dos auditores do projeto não visa sobrepor as atividades sob a responsabilidade dos gerentes de projetos. A atuação da auditoria de projetos não tem caráter punitivo, não visa avaliar o passado, mas sim a gestão atual do projeto. As principais entregas são relatórios de auditoria com base nas conclusões do trabalho de auditoria e painéis com a visão consolidada dos projetos da organização.

A evolução da atuação da Auditoria Interna nos projetos possibilitou a elaboração de um parecer robusto sobre o cenário de gestão de projetos na organização, suportando a definição de diversas ações nas áreas executivas.

Os principais desafios da Auditoria Interna ainda são: capacitar os auditores nas metodologias e melhores práticas em gestão de projetos; preparar-se para encontrar conhecimentos distintos na organização com relação às práticas em gestão de projetos; e vencer a resistência das áreas auditadas que estão acostumadas com a visão de conformidade da auditoria interna.

O principal fator limitante para este estudo, além da atuação dos pesquisadores como auditores de projetos da instituição objeto de estudo é a utilização dos dados de apenas uma empresa do setor bancário.

## Referências

Almeida, M. (2014, fevereiro 1). Problema no Itaú gerou cobrança em dobro na véspera do Ano Novo. Portal IG. Recuperado em 15 novembro, 2014 de <http://economia.ig.com.br/empresas/2014-01-02/problema-em-sistema-gerou-cobranca-em-dobro-no-itaui.html>.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. Disponível em <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/121/297>.

Buckley, S. IT Project Management. *Internal Auditor*, v. 68, n. 4, p. 21–23, ago. 2011.

Carvalho, M. M. de, & Rabechini, R. Jr. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Federação Brasileira de Bancos. (2014). Pesquisa Febraban de Tecnologia bancária 2013. Recuperado em 9 novembro, 2014 de [http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%20Elria\\_2013.pdf](http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%20Elria_2013.pdf).

Folego, T. (2014, setembro 24). Pane derruba faturamento da Allianz no país. Valor Econômico. São Paulo. Recuperado em 16 outubro, 2014 de <http://www.valor.com.br/financas/3707960/pane-derruba-faturamento-da-allianz-no-pais>.

Fortuna, E. (2013). Mercado Financeiro (19a ed.). São Paulo: Qualitymark.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gonzaga, Y. (2013, agosto 26). Brechas em sites do Bradesco e do Banco do Brasil expõem milhões de clientes. Folha online. São Paulo. Recuperado em 18 abril, 2014 de <http://www1.folha.uol.com.br/tec/2013/08/1331286-brechas-em-sites-do-bradesco-e-do-banco-do-brasil-expoem-milhoes.shtml>.

Grembergen, W. V. (2004). Strategies for information technology governance. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2014). Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization (11ª ed.). Boston: Cengage Learning.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2009). Código das melhores práticas de governança corporativa (4a ed.). São Paulo: IBGC.

Itaú. (2014). Apresentação Institucional Itaú Unibanco Holding S.A. Recuperado em 16 setembro, 2014, de [https://www.itaui.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/apres\\_institucional\\_1T14.pdf](https://www.itaui.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/apres_institucional_1T14.pdf).

Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Moraes, F. C. C. (2012, abril 25). A educação corporativa na gestão dos bancos no Brasil: um estudo sobre os valores disseminados e as competências desenvolvidas pelos programas de formação gerencial. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26062012-162129/>.

Project Management Institute; Institute of Electrical and Electronics Engineers. (2013). Software extension to the PMBOK guide fifth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

PricewaterhouseCoopers. (2012). Insights and trends: current portfolio, programme, and project management practices (Relatório de Pesquisa/2012), Albany, NY, PricewaterhouseCoopers.

Rau, K. G. (2004). Effective governance of IT: design objectives, roles, and relationships. *Information Systems Management*, 21(4), 35–42.

Reusch, P. (2011, September). New standards for project audit and the impact on existing standards for project management. *Proceedings of IEEE 6th International Conference on Intelligence Data Acquisition and Advanced Computing Systems (IDAACS)*, Prague, Czech Republic.

The Standish Group International. (2013). Chaos manifesto 2013 (Relatório de Pesquisa/2013), Boston, MA, The Standish Group International. Recuperado em 16 novembro, 2014 de <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>.

Wegrzynowicz, K., & Stein, S. (2009). GTAG12 - Global technology audit guide: auditing IT projects. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.