

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**GESTÃO DE PROJETOS APLICADA AO OUTSOURCING DE TI:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

RUBENS CARLOS DE JESUS FILHO

SÃO PAULO

2012

RUBENS CARLOS DE JESUS FILHO

**GESTÃO DE PROJETOS APLICADA AO OUTSOURCING DE TI:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Biancolino

São Paulo

2012

RUBENS CARLOS DE JESUS FILHO

**GESTÃO DE PROJETOS APLICADA AO OUTSOURCING DE TI:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Banca Examinadora:

Presidente: _____ Universidade Nove de Julho
Prof. Dr. César Augusto Biancolino orientador

Membro: _____ Universidade Metodista / SP
Prof. Dr. Fulvio Cristofoli

Membro: _____ Universidade Nove de Julho
Prof^a. Dr^a. Cristina Dai Prá Martens

São Paulo, 11 de Dezembro de 2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Jesus Filho, Rubens Carlos de.

Gestão de projetos aplicada ao outsourcing de ti: estudo de casos múltiplos./ Rubens Carlos de Jesus Filho. 2012.

183 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2012.

Orientador (a): Prof. Dr. César Augusto Biancolino.

1. Gestão de projetos. 2. Gestão estratégica de TI. 3. Outsourcing de TI. 4. Modelo de gestão.

I. Biancolino, César Augusto

II. Título

CDU 658

DEDICATÓRIA

*Aos Filhos
Thiago,
Fernando,
Raphael,
Raul, e
Guilherme.*

AGRADECIMENTOS

“Como o não sabes ainda

Agradecer é mistério”

Fernando Pessoa

Durante estes quase dois anos de mestrado, experimentei que uma dissertação, apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contribuições de várias pessoas. Reitero tal afirmação, com a certeza de que nunca foi tão verdadeira quanto agora. Desde o início do mestrado, contei com a confiança e o apoio de inúmeras pessoas e instituições. Sem aquelas contribuições, esta investigação não teria sido possível. Quero agradecer a todos aqueles que se fizeram presentes, que se preocuparam, que foram solidários, que torceram por mim. Sei que agradecer é sempre difícil. Posso cometer mais injustiças esquecendo pessoas que me ajudaram do que fazer jus a todas que merecem. Também, caso o resultado daquilo pelo qual se agradece seja ruim, posso passar a impressão de distribuir a culpa entre todos aqueles mencionados aqui. Minha intenção não está em nenhum desses dois pontos. Apesar de dever muito a todas as pessoas mencionadas aqui, intelectual e emocionalmente, as ideias contidas nesta investigação são de minha inteira responsabilidade. De qualquer forma, todos os que realizam um trabalho de pesquisa sabem que não o fazem sozinhos, embora, nestes tempos, seja solitário o ato da leitura e o do escrever. O resultado de nossos estudos foi possível apenas pela cooperação e pelo esforço de outros antes de nós. Pesquisadores de vulto histórico como Newton já escreveram sobre o fardo que impomos aos ombros de gigantes que nos precederam. Assim questiono-me: quanto de mim sou eu, e quanto é dos outros com quem convivi e com quem convivo? A pergunta cabe porque sinto que este trabalho não é só meu. Pelos autores que li, pelos professores que me conduziram neste caminhar, pelos colegas de mestrado que me fizeram aprender com as discussões e conversas e pelos comentários e sugestões feitas aos meus primeiros rabiscos da dissertação. Começo agradecendo a esse algo que, impossibilitados de definir, os homens vêm tentando agarrar com palavras desde que aprenderam a falar. Em meu aprendizado eu o defino como o Ser Maior - o Criador do todo -, pela força interior que me proporcionou estar em pé superando todas as dificuldades e permitindo que nas horas incertas eu encontrasse o melhor caminho, me suprindo em todas as minhas necessidades. Agradeço àqueles que já não estão mais nesta esfera de energia, mas, que tiveram participação essencial em meu crescimento: ao meu pai Rubens pela herança recheada de respeito, honestidade, coragem e jamais se entregar, mesmo que a derrota esteja iminente, à minha mãe pela dedicação e por mostrar que o Amor

está acima de tudo e que devemos agradecer sempre, ao meu grande e imortal amigo Juca Candeu, pelos belos exemplos de honestidade, respeito e solidariedade, ao meu irmão Paulo porque em seu curto caminhar, permitiu que eu aprendesse a importância de dividir. Aos que estão ao meu alcance, inicio pelo Prof. Dr. César Augusto Biancolino, orientador da dissertação, pela disponibilidade manifestada para orientar este trabalho, pela preciosa ajuda na definição do objeto de estudo, pela exigência de método e rigor, pela incansável orientação científica, pela revisão crítica do texto, pelos profícuos comentários, esclarecimentos, opiniões e sugestões, pela cedência e indicação de alguma bibliografia relevante para a temática em análise, pelos oportunos conselhos, pela acessibilidade, cordialidade e simpatia demonstradas, pela confiança que sempre me concedeu e pelo permanente estímulo que, por vezes, se tornaram decisivos em determinados momentos da elaboração desta dissertação, pelo interesse evidenciado, incluindo o benéfico acompanhamento ao longo do meu percurso acadêmico. À Prof^ª Dr^ª Cristina Dai Pá Martens e ao Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues que, como membros da banca de qualificação, contribuíram com importantes e enriquecedoras sugestões aqui aplicadas. Ao Prof. Dr. Emerson Maccari, pelo convite para fazer parte do grupo de pesquisa e pelo constante desafio que depositou à minha frente. A todos os meus colegas do mestrado e, em especial à Karoline Carneiro, a quem considero minha irmã caçula, à Tatiane do Céu parceira dos papos na universidade, ao José Carmino que com sua exatidão milimétrica mostrou que os números sempre chegam lá e a querida amiga Ana Glória que, além de dividir as emoções na reta final da qualificação e da defesa, permitiu que uma nova porta profissional se abrisse em meu caminhar. Ao meu amigo Marcos Weiss que muito me ajudou a encontrar temas e autores importantes para este trabalho, além de contribuir com algumas das muitas revisões. Agradeço a todos os profissionais, colegas, subordinados, chefes e clientes que passaram pelo caminho e que, cada um à sua maneira, trouxe alguma contribuição para o desenvolvimento deste trabalho. Perdoem-me por não trazer todos os nomes. Agradeço aos profissionais entrevistados que, sem eles, esta pesquisa não se sustentaria. Aos meus amigos do Atletismo, dos quais me afastei por longos meses, obrigado por acreditarem que a minha escolha, apesar de me manter distante era a melhor e faria com que eu voltasse ao grupo com mais força e determinação do que antes. À minha guru Júnia Caetano por incentivar a escolha e preconizar o sucesso que, em breve, será alcançado. Aos meus filhos, motivos de minha luta incansável, que mesmo sem entender que o nosso distanciamento traria dor, não me abandonaram e, finalmente, à Milena Andrade, companheira nesta estrada que sempre incentivou a busca pelo conhecimento, não me permitindo esmorecer e que o resultado desta dedicação será recompensado.

RESUMO

Ao longo dos anos tem sido notada uma mudança consistente no mundo da Tecnologia da Informação e com novos desafios sendo avistados para esta área, observa-se a necessidade de dirigir toda a sua atividade com uma orientação para o negócio. Esta rápida evolução das tecnologias da informação faz com que os profissionais desse segmento sejam obrigados a se especializarem em uma única ou poucas tecnologias, tornando inviável manter um departamento de TI com pessoal próprio, ocasionando o crescimento do outsourcing de TI. Neste sentido, a simples transferência de deveres e responsabilidades não deve visar única e exclusivamente a redução de custos, mas agregar valor aos serviços e/ou produtos resultados dos projetos. A combinação do conhecimento do projeto de TI que deve ser contratado com uma postura proativa para com este outsourcing, transforma o dilema em um desafio para o executivo de TI. O cliente e o provedor devem usar um modelo com uma linguagem que se transforma em um instrumento que será a base para um outsourcing de sucesso para ambas as partes. Desta forma, cliente e provedor devem possuir algum modelo de gestão para seus projetos que esteja afinado com a área de TI e com a atividade terceirizada, para que o conjunto de riscos associados a este tipo especial de contratação esteja corretamente mapeado para poder ser bem gerenciado. O objetivo deste trabalho é propor um modelo de gestão de projetos orientado à prática do outsourcing de projetos de TI para obter maior acurácia nas metas definidas. Este trabalho foi conduzido através de uma pesquisa empírica que pode ser classificada como exploratória, qualitativa, indutiva e será abordada através do método de estudos de casos. Esta pesquisa demonstra que um modelo de gerenciamento de projetos de TI único não foi encontrado em nenhuma das empresas. Todas elas fizeram adaptações baseadas em boas práticas de gerenciamento de projetos, utilizando modelos próprios de acordo com a realidade de cada uma das empresas. Este trabalho revelou que é possível estruturar um modelo de gestão de projetos que esteja aderente ao outsourcing de TI, mas, mesmo assim, este deve ser adaptável a cada empresa, o que sugere novas pesquisas nessa linha.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Gestão Estratégica de TI, Outsourcing de TI, modelo de gestão.

ABSTRACT

Over the years there has been noticed a consistent change in the IT world and new challenges being sighted in this area there is the need to direct all their activities with an orientation to the business. This quick IT evolution do professionals of this segment are required to specialize in one or a few technologies making it impossible to maintain an IT department with its own staff, resulting in the growth of IT outsourcing. In this sense, a simple transfer of duties and responsibilities shall not refer solely to reduce costs but add value to the services and / or products project results. The combination of the knowledge of IT project that should be hired with a proactive attitude towards this outsourcing, the dilemma becomes a challenge for the IT executive. The client and the provider must use a model with a language that turns into an instrument that will be the foundation for a successful outsourcing for both parties. Thus, client and provider must have some management model for its projects that is in tune with the IT department and the outsourced activity, so that the set of risks associated with this particular type of hiring is properly mapped to be well managed. The objective of this research is to propose a model of project management-oriented practice of outsourcing IT projects to achieve greater accuracy in goals. This study was conducted through an empirical study that can be classified as exploratory, qualitative and inductive method will be addressed through case studies. This research demonstrates that a management model of IT projects not only been found in any of the companies. All of them made adjustments based on best practices in project management, using their own models according to the reality of each company. This study demonstrated that it is possible to structure a model of project management that is adherent to outsourcing, but even so, it must be adaptable to each company, the new research suggests that this line.

Keywords: *Project Management, Strategic Management IT, Outsourcing IT, management model.*

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | 13 |
| LISTA DAS FIGURAS | 14 |
| 1 INTRODUÇÃO | 18 |
| 1.1 Apresentação..... | 18 |
| 1.2 Formulação do Problema | 23 |
| 1.3 Questão Principal da Pesquisa | 28 |
| 1.4 Objetivo(s) da Pesquisa..... | 28 |
| 1.5 Relevância do Tema e Justificativas | 28 |
| 1.6 Estrutura da Dissertação | 34 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 36 |
| 2.1 Gestão de Projetos | 37 |
| 2.1.1 Conceituação..... | 37 |
| 2.1.1.1 PMI..... | 38 |
| 2.1.1.1.1 PMBOK..... | 39 |
| 2.1.1.1.2 Padrão para Gestão de Portfolio..... | 41 |
| 2.1.1.1.3 Padrão para Gestão de Programas..... | 43 |
| 2.1.1.1.4 Modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos | 45 |
| 2.1.1.1.5 Outros padrões PMI..... | 47 |
| 2.1.1.2 OGC..... | 47 |
| 2.1.1.2.1 PRINCE2 – PProjects IN Controlled Enviroments..... | 47 |
| 2.1.1.3 IPMA e ABGP | 49 |
| 2.1.2 A Teoria sobre Gestão de Projetos | 50 |
| 2.1.3 A importância da Gestão de Projetos para TI..... | 53 |
| 2.2.1 Conceituação..... | 56 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.2.2 | Impacto da TI nas organizações | 57 |
| 2.2.3 | A Evolução da TI..... | 58 |
| 2.2.4 | O alinhamento da TI com a estratégia de negócio | 59 |
| 2.2.5 | Riscos e a dependência do negócio em relação à TI..... | 63 |
| 2.2.6 | Marcos Regulatórios | 64 |
| 2.2.7 | Estratégia de TI e os modelos de melhores práticas | 65 |
| 2.2.8 | Suporte de TI ao desempenho organizacional..... | 66 |
| 2.3.1 | Contextualização | 68 |
| 2.3.2 | Conceituação de Outsourcing | 69 |
| 2.3.3 | Outsourcing no ambiente empresarial | 70 |
| 2.3.4 | Desafios para as empresas | 71 |
| 2.3.5 | Organizações de apoio | 72 |
| 2.3.6 | Tipos de outsourcing | 73 |
| 2.3.6.1 | Outsourcing Convencional | 73 |
| 2.3.6.2 | Outsourcing Colaborativo | 73 |
| 2.3.6.3 | Outsourcing Transformacional..... | 73 |
| 2.3.7 | O modelo eSCM (eSourcing Capability Model)..... | 76 |
| 2.3.7.1 | eSCM-SP | 76 |
| 2.3.7.2 | eSCM-CL | 78 |
| 2.3.8 | Benefícios do outsourcing em TI..... | 80 |
| 2.3.9 | Riscos e barreiras para o outsourcing em TI..... | 83 |
| 2.3.10 | Tomada de decisão sobre outsourcing em TI | 86 |
| 2.3.11 | Gestão do Outsourcing de Projetos de TI..... | 89 |
| 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 93 |
| 3.1 | Objetivo Principal da Pesquisa | 93 |
| 3.1.1 | Entendendo a proposição de um modelo..... | 93 |
| 3.2 | Abordagem e Contextualização | 94 |

| | |
|---|------------|
| 3.3 O Método de Estudo de Caso | 95 |
| 3.4 Delineamento da Pesquisa | 97 |
| 3.4.1 Questão da Pesquisa..... | 97 |
| 3.5 Definindo os Pressupostos – A primeira fase da pesquisa..... | 98 |
| 3.5.1 A construção do Construto – A primeira fase da pesquisa | 103 |
| 3.5.1.1 A primeira fase da pesquisa – Estudo de Caso Piloto..... | 105 |
| 3.5.1.1.1 A escolha do Caso Piloto..... | 106 |
| 3.5.1.1.2 Formulação do roteiro para as entrevistas | 106 |
| 3.5.1.1.3 Coleta de dados do Caso Piloto | 107 |
| 3.5.1.1.4 Relatório de caso piloto..... | 110 |
| 3.5.1.1.5 Resultado do caso piloto | 111 |
| 3.5.1.2 A segunda fase da pesquisa ou estudos de casos múltiplos..... | 112 |
| 3.5.1.2.1 Unidade de Análise..... | 113 |
| 3.5.1.2.2 Escolha dos Casos..... | 113 |
| 3.5.1.2.3 Coleta de Dados | 115 |
| 3.5.1.2.4 Roteiro para entrevista | 116 |
| 3.5.2 Ligação entre os dados e as proposições – Análise de resultado..... | 117 |
| 3.5.2.2 A técnica de análise da pesquisa | 118 |
| 3.5.2.3 Estrutura do relatório escrito do estudo de caso..... | 118 |
| 3.5.2.4 Critérios para interpretar os resultados e limitações da pesquisa..... | 119 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 121 |
| 5 CONCLUSÕES | 153 |
| REFERÊNCIAS | 160 |
| ANEXO A..... | 169 |
| ANEXO B..... | 177 |
| ANEXO C..... | 179 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------------|---|
| TI | Tecnologia da Informação. |
| SI | Sistemas de Informação |
| ISO | International Organization for Standardization. |
| OUTSOURCING | Outsourcing em <u>inglês</u> , “Out” significa “fora” e “sourcing” significa fonte. |
| KPO | Knowledge Process Outsourcing. |
| LPO | Legal Process Outsourcing. |
| IAOP | International Association of Outsourcing Professionals®. |
| COMMODITY | Termo de <u>língua inglesa</u> que significa <u>mercadoria</u> , é utilizado nas <u>transações comerciais</u> de produtos de origem primária nas <u>bolsas de mercadorias</u> . |
| SLA | Service Level Agreement em inglês, significa Acordo de Nível de Serviço. |
| APMG | Accreditation Professionals Management Group é o líder em acreditação, certificação e corpo de exame do Gabinete do Reino Unido. |
| ISACA | Associação independente global sem fins lucrativos, envolvida no desenvolvimento, aceite e adoção global de práticas e conhecimento de mercado para sistemas de informação. |
| PMI | Project Management Institute. |
| PMBok | Project Management Book of Knowledge |
| ITO | Information Technology Outsourcing |
| CORE COMPETENCES | Termo da língua inglesa que significa competências essenciais |
| CORE BUSINESS | Termo da língua inglesa que significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios |
| BODYSHOP | Termo da língua inglesa que significa alocação de recursos |

LISTA DAS FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Crescimento previsto do mercado de ITO e BPO em mais de US\$ 500 bilhões até 2013 | 19 |
| Figura 2 – Mercado Brasileiro de Outsourcing de TI por Tipo de Serviços | 20 |
| Figura 3 – Mercado Brasileiro de Outsourcing de TI | 20 |
| Figura 4 – Taxa de Penetração dos serviços de Outsourcing por Porte de Empresa, 2008 | 21 |
| Figura 5 – Panorama e Tendências do Outsourcing de TI no Brasil | 22 |
| Figura 6 - Relacionamento entre as áreas de estudo | 25 |
| Figura 7 - Áreas de Conhecimento do PMBOK | 28 |
| Figura 8 - Cinco Grupos de Processos (PMI) | 29 |
| Figura 9 - Padrão para Gestão de Portfolio | 31 |
| Figura 10 - Portfolio de projetos no contexto organizacional | 31 |
| Figura 11 - Ciclo de vida do programa e gestão dos benefícios | 33 |
| Figura 12 - Avaliação da maturidade em projetos | 35 |
| Figura 13 - “Olho da competência” (IPMA) | 49 |
| Figura 14 - Modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman | 50 |
| Figura 15 - Impacto estratégico da tecnologia da informação | 53 |
| Figura 16 - Principais modelos de melhores práticas | 55 |
| Figura 17 - Direcionadores dos Negócios | 61 |
| Figura 18 – Tipos de Outsourcing mais comuns | 64 |
| Figura 19 - Principais aspectos relevantes da área de conhecimento: Gestão de Projetos | 89 |
| Figura 20 - Principal aspecto relevante da área de conhecimento: Gestão Estratégica de TI | 90 |
| Figura 21 - Principais aspectos relevantes da área de conhecimento: Outsourcing de TI | 92 |
| Figura 22 - Construção do Construto: primeira e segunda fases da pesquisa de campo | 94 |
| Figura 23 - Detalhamento do perfil profissional e dos métodos de coleta de dados empregados na condução do estudo de caso piloto | 97 |
| Figura 24 – Detalhamento do perfis profissionais e dos métodos de coleta de dados empregados na condução do estudo de casos múltiplos. | 104 |
| Figura 25 – Pressuposto 01 – Casos Múltiplos | 111 |
| Figura 26 – Pressuposto 02 – Casos Múltiplos | 113 |
| Figura 27 – Pressuposto 03 – Casos Múltiplos | 114 |
| Figura 28 – Pressuposto 04 – Casos Múltiplos | 116 |

| | |
|---|-----|
| Figura 29 – Pressuposto 05 – Casos Múltiplos | 117 |
| Figura 30 – Pressuposto 06 – Casos Múltiplos | 119 |
| Figura 31 – Pressuposto 07 – Casos Múltiplos | 121 |
| Figura 32 – Pressuposto 08 – Casos Múltiplos | 124 |
| Figura 33 – Pressuposto 09 – Casos Múltiplos | 127 |
| Figura 34 – Pressuposto 10 – Casos Múltiplos | 128 |
| Figura 35 – Pressuposto 11 – Casos Múltiplos | 130 |
| Figura 36 – Pressuposto 12 – Casos Múltiplos | 131 |
| Figura 37 – Pressuposto 13 – Casos Múltiplos | 133 |
| Figura 38 – Pressuposto 14 – Casos Múltiplos | 135 |
| Figura 39 – Pressuposto 15 – Casos Múltiplos | 136 |
| Figura 40 – Resultados percentuais dos polos pesquisados | 141 |
| Figura 41 – Resumo gráfico com o nível de relevância dos pressupostos face à questão de pesquisa | 144 |
| Figura 42 - Proposição de modelo de gestão de projetos orientados à prática de outsourcing de projetos de TI. | 145 |
| Figura 43 – Inferências do Construto Gestão de Projetos | 161 |
| Figura 44 – Inferências do Construto Gestão Estratégica de TI | 163 |
| Figura 45 – Inferências do Construto Outsourcing de TI | 166 |
| Figura 46 - Pressuposto 01 – Caso Piloto | 170 |
| Figura 47 - Pressuposto 02 – Caso Piloto | 170 |
| Figura 48 - Pressuposto 03 – Caso Piloto | 170 |
| Figura 49 - Pressuposto 04 – Caso Piloto | 171 |
| Figura 50 - Pressuposto 05 – Caso Piloto | 171 |
| Figura 51 - Pressuposto 06 – Caso Piloto | 171 |
| Figura 52 - Pressuposto 07 – Caso Piloto | 172 |
| Figura 53 - Pressuposto 08 – Caso Piloto | 172 |
| Figura 54 - Pressuposto 09 – Caso Piloto | 172 |
| Figura 55 - Pressuposto 10 – Caso Piloto | 173 |
| Figura 56 - Pressuposto 11 – Caso Piloto | 173 |
| Figura 57 - Pressuposto 12 – Caso Piloto | 173 |
| Figura 58 - Pressuposto 13 – Caso Piloto | 174 |
| Figura 59 - Pressuposto 14 – Caso Piloto | 174 |

EPÍGRAFE

*“Há momentos em
que a maior sabedoria
é parecer não saber nada.”
Sun Tzu*

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Atualmente, um dos fatores de sucesso das empresas inseridas no mercado globalizado passou a depender da capacidade inovativa nas áreas de produtos, serviços, canais e processos. Neste cenário, a correta estruturação da Tecnologia da Informação (TI) das empresas assume um papel relevante, permitindo às organizações não só modificarem-se internamente, mas também levarem essas inovações ao mercado. A necessidade de operar neste ambiente dinâmico faz com que as empresas se concentrem em adquirir excelência operacional, exigindo a disponibilidade de sistemas de informação integrados, confiáveis e de alta velocidade, assim como de outras tecnologias que aumentem a eficiência e o controle operacional.

Desta forma, para atender a estes desafios e apoiar as respostas a estas questões, é recomendável a adoção de práticas de gestão que permitam o efetivo controle sobre as mudanças essenciais baseado no nível de impacto que elas apresentem interna ou externamente. A complexidade deste cenário nos remete à adoção das práticas de Gerência de Projetos, um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento, execução e controle de projetos. Segundo Xavier (2009, p. 2), "Gerenciamento de projetos é o ato ou ação de gerir, executar a gerência".

Ainda segundo Xavier (2009, p. 2), "...num mercado com inúmeras ofertas de cada tipo de produto, é o cliente quem dita o sucesso das empresas". Isso pode sugerir que as empresas vivam em permanente estado de mudança, lançando um novo produto ou melhorando os atuais, ampliando ou modificando sua linha de produção, ou ainda, realizando mudanças administrativas. Estas mudanças objetivam tornar a empresa mais competitiva e têm como finalidade produzir um produto ou serviço que tenham características peculiares que o diferenciam de outros que podem já ter sido produzidos.

De acordo com Kerzner (2006, p. VII):

por 35 anos a gestão de projetos, apesar de ser considerada um processo inovador, não era vista como essencial para que as empresas sobrevivessem, tanto que os investimentos em treinamento para os funcionários eram feitos apenas com o intuito de que, estes, adquirissem conhecimento básico para planejamento e programação, sendo a gestão de projetos percebida como uma ameaça potencial às linhas tradicionais de autoridade.

Deste modo, ainda segundo Kerzner (2006), “...a gestão de projetos baseava-se em teorias que tratavam da delegação de autoridade vinculada ao trabalho e à confiança”. Assim, a informação em geral era monopolizada, pois, quem a controlava detinha o poder e poderia ou não colocar os interesses pessoais e funcionais acima dos melhores interesses da empresa na hierarquia das prioridades.

Esta postura começou a mudar após duas recessões econômicas ocorridas nos Estados Unidos já em meados dos anos 90, uma vez que as empresas sofriam grandes pressões do mercado competitivo para a criação de produtos de qualidade em prazos menores, além da importância do estabelecimento de relações de confiança de longo prazo com os clientes, adquirirem um nível mais alto de prioridade demonstrando assim, a preocupação que as empresas tinham com sua sobrevivência. Esta situação mudou consideravelmente, uma vez que “...a confiança entre clientes e fornecedores, atualmente, está em um nível elevado e que uma infinidade de empresas atingiu algum índice de excelência em gestão de projetos, priorizando as decisões de negócios em relação às decisões personalistas”. (Kerzner, 2006, p. VII).

Diferentemente do passado, hoje a mudança não é mais vista como algo inteiramente ruim, tendo sim, o significado de aperfeiçoamento contínuo. A gestão de projetos tornou-se uma arma competitiva com níveis crescentes de qualidade, agregando valor aos interesses dos clientes. Para Kerzner (2006, p. VIII), “...durante mais de 30 anos as ferramentas quantitativas e comportamentais da gestão de projetos foram exaltadas e consideradas como qualificações primárias indispensáveis”. A diferença entre estes anos e os últimos doze anos e que pode ter tornado a gestão de projetos estrategicamente importante foi a sua implantação e o tratamento a questões como análise de valor agregado, liderança situacional, controle de custos e mudanças que eram tidas como assuntos cativos apenas dos estágios avançados da matéria.

Entre as muitas e diferentes definições sobre o que é um projeto, a adotada pelo PMI é resumida como: “Um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único”. Isso implica “...um prazo limitado, uma data estipulada para conclusão e um resultado

diferente daquele produzido no curso da rotina operacional” (Keeling, 2002, p. 3). A norma ISO 9001:2005 define projeto como “Conjunto de processos que transformam requisitos em características especificadas ou na especificação de um produto, processo ou sistema”. Trata-se de uma forma organizada para criação ou desenvolvimento de produtos, ou seja, para definir as especificações de produtos. Um projeto é iniciado como requisito de cliente, pelo desenvolvimento de produtos específicos para cada cliente, ou pelo estudo de mercado, pela identificação de uma necessidade, sendo, portanto a criação de um novo produto.

Neste sentido, a gestão de projetos tem aplicação ampla e muitas empresas estão adotando sua estrutura no seu dia-a-dia. Nos mais diversos setores, a abordagem de gerenciamento de projetos está ganhando terreno por permitir um melhor uso dos recursos para se atingir objetivos bem definidos pela organização. E um dos setores onde o gerenciamento de projetos tem apresentado grande aplicação é o de Tecnologia da Informação (TI), onde, segundo O’Brien e Marakas (2007, p. 42) "...a importância operacional e estratégica da tecnologia da informação nos negócios não são mais questionadas".

Portanto, a competição entre as empresas pela conquista de seus clientes vem se tornando um ponto crucial, fazendo com que as organizações utilizem-se da TI como ferramenta de competitividade, com impactos importantes e positivos nos seus negócios, sugerindo que essa tecnologia não seja apenas um apoio às atividades produtivas para tornar-se parte integrante delas, redefinindo a maneira de se fazer negócios. As decisões sobre quais projetos de TI devem ser implementados podem ser determinantes no desempenho empresarial e capazes não somente de mudar o posicionamento estratégico das organizações, mas também podem modificar a estrutura de competição do setor como um todo.

Assim, a habilidade em realizar a Gestão de Projetos de TI pode ser vista como um diferencial competitivo para as organizações, colocando-as em posição de destaque frente ao mercado globalizado. Esta função estratégica da TI tem ocupado posição destacada em organizações líderes que disputam mercados em crescente competição, pois, ela deve garantir que a tecnologia agregue valor ao negócio, e não o contrário. Pesquisas em TI e desempenho empresarial descobriram que: (a) a empresa será mais lucrativa à medida que conseguir alinhar melhor a tecnologia aos objetivos de negócios; (b) somente cerca de um quarto das empresas consegue alinhar a TI aos negócios. “Cerca de metade dos lucros da empresa pode ser oriunda do alinhamento dessa tecnologia com os negócios” (Luftman, 2003, p.94).

Segundo Laudon e Laudon (2010, p. 41), "...empresas e gerências bem-sucedidas entendem o que a TI pode fazer e como ela funciona, assumem uma postura ativa no ajuste de seu papel e avaliam seu impacto sobre as receitas e os lucros". Neste contexto, observa-se que em um passado recente, devido à menor escala operacional – bem como a uma menor pressão do mercado - as empresas mantinham maior integração entre suas áreas, incluindo as não operacionais. Atualmente, devido ao surgimento da globalização e a uma maior competitividade entre as empresas, as mesmas tendem a se concentrar em suas atividades principais, delegando a empresas especializadas parte de sua operação não essencial na forma de terceirização ou outsourcing¹. Como resultado, observou-se nas últimas décadas o desenvolvimento sem precedentes da indústria de outsourcing. De acordo com Gibon (2009, p. XIII), " o mercado de outsourcing na França passou de €1.829 milhões em 1996, para €8.140 milhões em 2007."

Neste cenário, "...a competição global requer do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços meios de ação interna em suas capacidades técnicas e de recursos externos provenientes de fornecedores inovadores" (Liao et al, 2009, p. 124), sendo que cada vez mais, "...o outsourcing de projetos de TI está se tornando uma alternativa viável aos métodos de gestão da TI tradicional" (Gottfredson et al, 2005, p. 96).

Observa-se, assim, que nos últimos anos a prática de outsourcing nos projetos de TI tem apresentado uma alta considerável devido, principalmente, às oportunidades econômicas e a rápida evolução das capacidades da infraestrutura global das tecnologias da informação e comunicação (TIC), a fim de melhorar o seu desempenho operacional (Liao, Liao & Hutchinson, 2009, p. 128). Neste contexto, os processos rotineiros de negócios e as tarefas não críticas das empresas estão sendo amplamente terceirizados, com impacto positivo direto na rentabilidade dos processos estratégicos. Na teoria de Zhao e Calantone (2003, p. 53), "...o outsourcing de alguns serviços de TI tem sido associada principalmente (a): à falta de capacidade interna; (b) com o custo do projeto e (c) com o tempo de execução reduzido, dentre outras". Nestes termos, para Gibon (2009, pp. XIII-XIV):

¹ Outsourcing em inglês, "Out" significa "fora" e "sourcing" significa fonte. Apesar deste termo ser traduzido livremente como Terceirização, a literatura faz distinção entre eles, considerando outsourcing como a utilização estratégica de recursos especializados para obter vantagem competitiva (FUJITSU, 2007) e, terceirização, como a utilização de mão-de-obra sem a necessidade de conhecimentos técnicos específicos para realizar trabalho "braçal" (CHERCHIGLIA, 2004),

para lidar com a concorrência e se manter vivas, as empresas estão mais flexíveis e eficientes, e têm de estar alinhadas com seus objetivos e estratégias. Há uma forte necessidade dos gerentes de TI em organizar tanto os recursos internos como os externos, para que possam cumprir os objetivos de negócio e contribuir para a criação de valor esperado. Fazendo da terceirização uma atividade fundamental.

A alocação de atividades empresariais para uma empresa externa, a fim de obter benefícios de custo e qualidade, não é um conceito novo para as organizações. Desde meados do século XX, muitos tipos de organizações, de indústrias a bancos e hospitais, foram delegando suas atividades típicas de TI a prestadores de serviços externos. No entanto, em muitos casos, as organizações não ficaram satisfeitas com os resultados dessas relações de terceirização. “O hiato existente entre o que as empresas esperam alcançar por meio do outsourcing e os resultados que realmente são apresentados é ainda significativo” (Corbett, 2009, p. XI). Pesquisa realizada em 2008 pela IAOP, uma rede global de 100.000 profissionais da área, descobriu que a maioria das organizações relata um resultado confuso alcançando somente uma fração dos benefícios esperados com o outsourcing.

Portanto, gerenciar as expectativas dos clientes tomadores destes serviços é um dos grandes desafios na área de outsourcing da TI pelos fracassos frequentemente reportados. Se por um lado os recursos tecnológicos estão cada vez mais sofisticados e menos onerosos, por outro lado, todo o potencial de TI pode ainda não estar sendo explorado por grande parte dos gerentes e executivos, além do movimento necessário em direção do reconhecimento do seu fundamental papel para a gestão em nível estratégico, aparentemente, não ter sido iniciado. Não existem fórmulas prontas para administrar os recursos de tecnologia da informação de forma estratégica e lucrativa. Cada organização deve encontrar uma abordagem adequada às suas necessidades específicas em gestão da informação e dos recursos de TI.

Neste sentido, a gestão de projetos de tecnologia da informação pode contribuir com aspectos fundamentais para que o potencial da TI venha a ser melhor aproveitado no favorecimento da produtividade e da lucratividade das organizações. Desta forma, para contribuir com o bom gerenciamento de projetos e de seus processos, algumas metodologias e conjuntos de boas práticas podem auxiliar permitindo alcançar resultados importantes tanto para a organização que terceiriza quanto para aquela que entrega resultados deste outsourcing, sendo o departamento de TI o grande responsável pela geração e manutenção das informações corretas e acuradas como a coleta, transmissão, armazenamento, controle e processamento de dados.

É neste contexto em um cenário altamente competitivo que esse trabalho está posicionado, entendendo as diversas formas de outsourcing de projetos de TI, as expectativas e necessidades das organizações que não podem mais assumir a gestão de uma área complexa e que está em constante desenvolvimento e, principalmente, nos desafios que as organizações enfrentam para obter não só um excelente resultado na relação custo versus benefício, assim, como, gerar valor para seus negócios.

1.2 Formulação do Problema

Ao longo dos anos tem sido notada uma mudança consistente no mundo da Tecnologia da Informação (TI) e com novos desafios sendo avistados para esta área onde diversos autores têm relatado uma importância sem precedentes:

observa-se a necessidade de dirigir toda a sua atividade com uma orientação para o negócio, centradas no conhecimento, intenso fluxo de informações e pessoas treinadas participando de decisões, invadindo todo o processo produtivo, incluindo distribuição, transporte, comunicação, comércio e finanças. (Albertin e Sanches, 2008, p. 90, Ikenaga, 2008, p. 13, Prado, 2005, p. 36, Aubert et al., 2003, p. 3; Barthélemy, 2003, p. 541).

Da mesma forma como tem crescido nos últimos anos a expectativa quanto ao papel da TI, cresce também o questionamento quanto à sua importância, seja nas publicações acadêmicas ou naquelas voltadas aos executivos, empresários e ao público em geral. Segundo Henderson e Venkatraman (1993, pp. 4-16), “...não há evidências de ganhos significativos de produtividade devido à utilização de TI considerando-se o agregado global da economia”. Esta falta de evidências fez com que alguns considerassem o papel da TI como o “paradoxo da produtividade da TI” ou o “paradoxo dos computadores” (Willcocks & Lester, 1997, pp. 1082-1094, Brynjolfsson, 1993, pp. 67-77, Strassman, 1990, p. XVII). Pela teoria de Hinssen (2010, p. 47), “...na última década o alinhamento entre a TI e os negócios tem sido um desastre para os departamentos de TI”. Entretanto, se surgem dúvidas quanto aos resultados oriundos dos investimentos em TI “...ocorre uma “sedução” com as aplicações de TI que viabilizam ferramentas como e-commerce e e-business” (Porter, 2001, p.p6 2-78, Evans & Wurster, 1999, pp. 84-94, Frontini, 1999, p. 46).

“A falta de coordenação e de alinhamento entre as estratégias de negócio e as de TI pode ser a responsável pela falta de habilidade das empresas em obter retornos consideráveis dos investimentos em TI” (Henderson & Venkatraman, 1993, pp. 4-16). Isto sugere que para que ocorra um ajuste ideal entre as estratégias de negócio, as de TI e as estruturas internas da empresa, é necessário levar em conta qual o posicionamento e a atuação da empresa no mercado, porque este é um processo ativo e movimentado que sofre alterações constantes ao longo do tempo, não sendo simples de ser obtido. Deste modo, a literatura pesquisada propõe que uma vantagem competitiva só pode ser obtida se a empresa tiver capacidade em explorar a TI continuamente.

Com a rápida evolução das tecnologias da informação, os profissionais desse segmento são obrigados a se especializarem em uma única ou poucas tecnologias. Este é um dos motivos da inviabilidade de se manter um departamento de TI com pessoal próprio. O custo e o tempo de manutenção podem comprometer o funcionamento do negócio. Para Oliveira e Mangolini (2010, p. 7) “...igualmente elevam as chances de insucesso dos projetos, devido aos riscos”. Observa-se também que uma parcela significativa dos problemas relacionados à gestão dos projetos são aspectos relacionados ao nível de qualificação dos profissionais que atuam na área de TI resultando em atrasos, falta de controle e outras falhas para os projetos.

Entretanto, a simples transferência de deveres e responsabilidades não deve visar única e exclusivamente à redução de custos, mas agregar valor aos serviços e/ou produtos resultados dos projetos, através do alinhamento do setor às estratégias dos negócios da organização. No outsourcing de projetos “...muitas vezes, há dificuldades em acompanhar o desempenho da equipe responsável pelo projeto” (Guedes e Guadagnin, 2003, pp. 65-78), tanto pelo cliente quanto pela consultoria de TI, causando imprevistos que são percebidos tardiamente.

Por estas razões o IAOP (2008) sugere que:

as organizações avaliem seus departamentos de TI pelo valor que estão agregando ao negócio, refletindo também em suas expectativas sobre os projetos dos fornecedores de outsourcing, considerando que os prestadores deste modelo de serviço terão que investir mais na interação com os clientes, no conhecimento das indústrias, em investigação, desenvolvimento e na criação e proteção da propriedade intelectual de seus clientes.

Pesquisa realizada pela Quint Wellington Redwood² – Europa (2005) mostra que em 59% dos casos pesquisados as organizações conseguiram um enfoque maior na qualidade dos serviços, porém apenas 43% dos casos conseguiram aumentar a sua capacidade inovadora e em 53% dos casos as organizações não conseguiram atingir a redução de custo esperada. Este dado é um número significativo que mostra as organizações sofrendo com o gerenciamento de seus serviços e projetos terceirizados. Deste modo, apesar do outsourcing, geralmente, trazer como benefícios o aumento do desempenho a custos mais reduzidos, ela também pode causar um conflito entre os interesses do cliente e do provedor, introduzindo um risco que a empresa cliente deve gerenciar.

Esta pesquisa sugere que a maioria das empresas não está suficientemente equipada para lidar com um relacionamento comercial com um prestador terceirizado de serviços especializados. Entretanto, mais e mais empresas tornam-se cientes de que o outsourcing não é uma atividade pontual que se resume na escolha e contratação de um provedor qualificado, mas, sim, resulta em uma mudança permanente e requer uma solução que envolve modificações na estrutura organizacional de quem contrata tal projeto.

Percebe-se que as mudanças necessárias na estrutura organizacional das empresas não estão sendo aplicadas, ou nos casos mais evoluídos, estão sendo aplicadas parcialmente. A pesquisa da Quint Wellington Redwood – Europa (2005) confirma este fato. Três indicadores chaves da maturidade do gerenciamento do outsourcing tiveram desempenho insatisfatório em quase metade dos casos:

- a) Qualidade do gerenciamento do contrato por parte do cliente;
- b) Maturidade dos processos da empresa cliente; e por último,
- c) O nível em que a empresa cliente é capaz de definir claramente sua demanda.

É possível observar que discussões a respeito do sucesso de modelos de outsourcing podem ser complexas, porque as percepções de custo e qualidade do projeto que deve ser entregue são largamente influenciadas pelas expectativas dos clientes e a qualidade nem sempre é facilmente mensurada. Adicionalmente, é uma prática difícil de ser avaliada com visão de

² Quint Wellington Redwood é a empresa associada da Quint Consulting, Knowledge United e Quint Academy, fundada em 1992, no início da padronização do ITIL®.

mercado porque a definição do entregável de um projeto varia muito de uma situação de outsourcing para outra.

Então como o executivo de TI pode se preparar para se movimentar em direção ao outsourcing? Como escolher o melhor provedor? Que papel as práticas e normas de organismos internacionais como APMG, IAOP, ISACA, PMI, ISO/IEC 20000 devem ter nesse processo? De fato, o gerenciamento do outsourcing de serviços e projetos de TI baseado nestas práticas pode ser mais efetivo e os resultados mais facilmente alcançados?

Na atualidade a observação simples da dinâmica das empresas e do meio acadêmico sugere que não exista uma organização de TI que desconheça as diversas práticas de mercado ou que já não tenha desenvolvido alguma atividade nesse segmento. Algumas organizações de TI investiram somas consideráveis na implementação de programas de treinamento e consultoria de TI, tendo como base os processos desenvolvidos por organismos como os citados. O conhecimento da equipe interna será essencial para esta função. O gerenciamento de custo, um dos principais benefícios almejados com o outsourcing, se traduz no conhecimento dos vários componentes de custo relacionados à provisão do projeto, e possibilita ao executivo de TI a adotar uma ação sobre o provedor de outsourcing.

A combinação do conhecimento dos projetos de TI que devem ser contratados com uma postura pró-ativa para com este outsourcing, transforma o dilema em um desafio para o executivo de TI. O cliente e o provedor devem usar um modelo com uma linguagem comum durante o processo de contratação. Desta forma, este modelo se transforma em um instrumento que será a base para um outsourcing de sucesso para ambas as partes.

Conforme Prado (2000, p. 50), "...a boa prática do gerenciamento de projetos apresenta resultados significativos para a sobrevivência e progresso das organizações". As empresas devem objetivar um processo de melhoria constante no gerenciamento de projetos conseguindo vantagens competitivas e garantindo sua estabilidade e continuação no mercado, além da minimização dos riscos protegendo seus interesses e os das empresas clientes.

Neste sentido, as empresas clientes devem possuir algum modelo de gestão para seus projetos de TI, sejam eles internos ou externos, assim como, as empresas terceirizadas que são contratadas para este fato. Portanto, seja para a contratante, seja para a contratada, deve haver

um modelo de gestão de projetos que esteja afinado com a área de TI e com a atividade terceirizada, para que o conjunto de riscos associados a este tipo especial de contratação esteja corretamente mapeado para poder ser bem gerenciado.

1.3 Questão Principal da Pesquisa

Para conduzir a realização deste estudo, a seguinte questão principal de pesquisa foi colocada:

- Como deve ser estruturado um modelo de Gestão de Projetos de TI que seja aderente à prática de Outsourcing?

1.4 Objetivo(s) da Pesquisa

Como objetivo principal, esta pesquisa busca propor um modelo de gestão de projetos orientados à prática de outsourcing de projetos de TI. E que este modelo possa ser utilizado pelas empresas fornecedoras e pelas contratantes, bem como pelos gerentes de projetos, de forma a atingir com maior acurácia as metas definidas nos projetos desta natureza, atendendo as necessidades do negócio, além de criar e agregar valor para as empresas.

Nestes termos, apresenta-se a seguir os objetivos secundários pretendidos com esta pesquisa:

- Realizar uma revisão bibliográfica extensiva sobre o tema de estudo, de forma a proporcionar um correto entendimento sobre os principais artefatos teóricos componentes da literatura associados;
- Analisar a correlação existente entre as técnicas usuais de Gestão de Projetos e as técnicas recomendadas para a gestão de projetos de TI orientados à prática de Outsourcing;
- Analisar a significância da Gestão Estratégica de TI na elaboração de modelo de Gestão de projetos de TI orientados à prática de Outsourcing;
- Analisar qual é a aderência das melhores práticas de mercado orientadas à Gestão de Outsourcing com relação à Gestão de Projetos.

1.5 Relevância do Tema e Justificativas

O bom aproveitamento das facilidades trazidas pela T.I. depende de um processo periódico e estruturado de planejamento da informação. Portanto, os gestores devem se preocupar em adquirir uma visão estratégica de como os sistemas de informação da organização devem ser implementados ou alterados para que atendam as necessidades de informação da organização

por um período adequado que pode variar de organização para organização e deve ser reavaliado sempre que surgir uma alteração significativa no ambiente interno ou externo, considerando ainda a velocidade das mudanças tecnológicas.

O outsourcing tem se mostrado uma tendência que nenhum executivo de TI pode ignorar. A complexidade do ambiente, a flexibilidade que o negócio requer, os cada vez mais curtos ciclos de vida das aplicações, combinados com as características do mercado de trabalho demonstra que, mais cedo ou mais tarde, esses executivos se deparem com a escolha de continuar fazendo as coisas internamente ou comprar os projetos de uma empresa especializada.

Se no início, o outsourcing de TI era visto somente como uma ferramenta para a redução de custos, melhoria de desempenho e foco em suas competências essenciais, essa visão sofreu mudanças, abrindo novas fronteiras e possibilidades às práticas do outsourcing de TI. Isso não quer dizer que estes fatores tenham deixado de ser importantes nos processos de outsourcing de TI, mas que eles não são mais únicos, pois, a natureza do outsourcing de TI evoluiu.

O crescimento do outsourcing de projetos habilitados em TI está sendo bastante rápido, conforme estudos efetuados por diversos institutos de pesquisa (Dataquest, Gartner Group, IDC e Forrester Research) comprovam. A evolução da internet e a infraestrutura global de telecomunicações permite que as empresas clientes escolham prestadores de serviços localizados em qualquer parte do mundo. Simultaneamente, as pressões competitivas têm levado as organizações a encontrar a forma mais eficaz de gerenciar seus custos para obter os projetos especializados de TI que necessitam, mantendo ou melhorando sua qualidade de serviço.

De acordo com um estudo realizado em 2006 pela AMR Research (Boston, Massachusetts), “...50% das empresas de TI previram terceirizar uma parte de seu negócio em 2006, ante 20% em 2003” (Gardner, 2003, p. 12). Aproximadamente 30% das empresas que participaram de uma pesquisa realizada em 2003 pela Accenture e pela Economist Intelligence Unit informaram que “...terceirizavam funções financeiras e contábeis, com dois terços delas caracterizando a solução como bem sucedida ou muito bem sucedida” (Business Wire, 2003). “Gastos dos governos estadual e municipal norte-americanos, sobre outsourcing de TI, foram projetados para atingir US\$ 23 bilhões até o ano fiscal de 2008, mais do que duplicando o

montante de 2003” (Chabrow, 2003, p. 37). Os resultados reais se mantêm em ritmo acelerado.

Segundo Rigby e Bilodeau (2007, pp. 9-16), “...Offshoring³, outsourcing, e centros de serviços compartilhados foram identificados como três das vinte e cinco ferramentas de gerenciamento mais populares, com o outsourcing sendo uma das dez mais utilizadas”. O mercado de outsourcing offshore global para serviços de TI e de negócios ultrapassou US\$ 55 bilhões em 2008 e “...algumas previsões apontam para uma taxa de crescimento anual de 20% nos próximos cinco anos” (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009, p. 136). Mais de 200 empresas, das 2000 da Forbes, e 50% da Fortune Global 500, tem-se utilizado de offshore de TI e de atividades de processos de negócios por meio de centros de serviços compartilhados, “...perfazendo um total de cerca de US\$ 9 bilhões de negócios” (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009, p. 139).

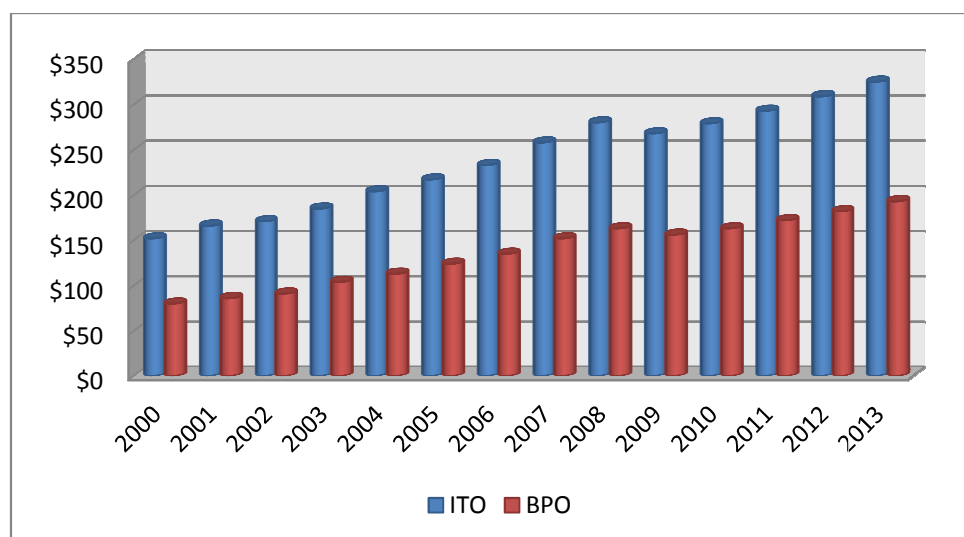


Figura 1 - Crescimento previsto do mercado de ITO e BPO em mais de US\$ 500 bilhões até 2013

FONTE: adaptado HARRIS et al., 2009.

Apesar das recentes flutuações econômicas, “...o Gartner Group previu que o crescimento contínuo do mercado mundial de outsourcing de serviços para mais de US\$ 500 bilhões até 2013” (Harris et al., 2009, p. 67), como demonstrado na Figura 1.

³ **Offshoring** é um termo que utilizado em conjunto com outsourcing, significa a terceirização de serviços realizada em outros países (Friedman, 2007, p. 135-136).

A rápida, e altamente complexa, transformação da economia global exige que as organizações procurem fora de seus muros por soluções e projetos para atender suas necessidades como clientes. Conforme demonstrado pela evolução do mercado, nenhuma organização pode sobreviver dependendo exclusivamente de seus próprios recursos internos. “As organizações devem trabalhar através de suas fronteiras e em colaboração para apresentação de novas soluções inovadoras” (Hefley & Loesche, 2009, p. XII). Considerando o mercado local, a Figura 2 mostra a segmentação do Outsourcing de TI, por tipo de projeto em 2008:

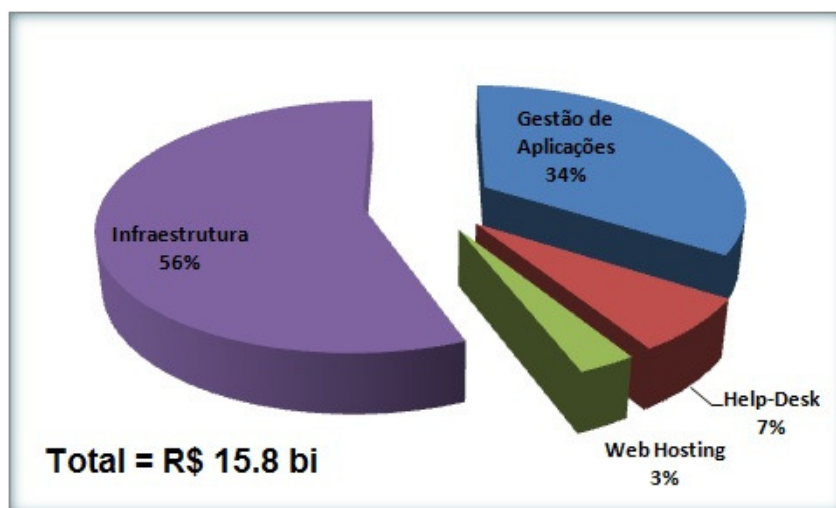


Figura 2 – Mercado Brasileiro de Outsourcing de TI por Tipo de projetos

Referência: 2008, em Bilhões de R\$

FONTE: adaptado de ASM (2009)

Na Figura 3 este mesmo mercado apresenta qual foi seu crescimento econômico de 2008 para 2009, segundo a ASM (Applied Scientific Methods), e a previsão para os próximos anos:

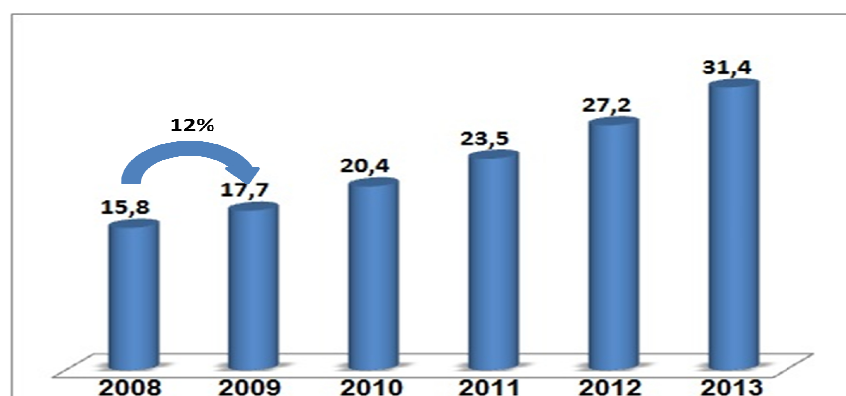


Figura 3 – Mercado Brasileiro de Outsourcing de TI (em Bilhões de R\$)⁴

FONTE: adaptado de ASM (2009)

⁴ Valores anuais de mercado consideram o outsourcing de Gestão de Aplicações, Infraestrutura, Web Hosting e serviços de Help-desk

Nesta pesquisa é possível observar quais são os projetos mais terceirizados de TI e sua taxa de penetração por porte de empresa, conforme Figura 4:

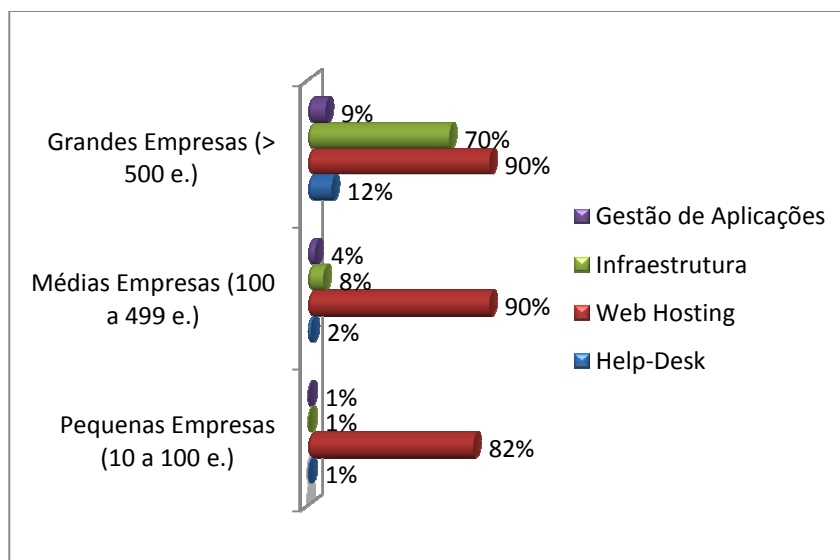


Figura 4 – Taxa de Penetração dos projetos de Outsourcing por Porte de Empresa, 2008

FONTE: adaptado de ASM (2009)

Para o mercado interno, segundo a ASM, as tendências são:

- COBA⁵;
- Investimentos voltados à gestão de contratos;
- Análise criteriosa de fornecedores;
- Envolvimento de terceiros especializados no suporte a contratação e gestão dos projetos;
- Outsourcing Governance Software;
- ISO/IEC 20000⁶;
- Multisourcing⁷;
- Clientes se tornarão mais críticos e exigentes;
- Crescimento acelerado da demanda por outsourcing entre empresas de médio e pequeno porte.

⁵ Cloud-Oriented Business Architecture

⁶ Norma editada pela ISO (International Organization for Standardization) e que define um conjunto de melhores práticas de gerenciamento de serviços de TI. O seu desenvolvimento foi baseado na BS 15000 (British Standard) e tem a intenção de ser completamente compatível com o ITIL (Information Technology Infrastructure Library), tendo sua primeira edição ocorrida em Dezembro de 2005.

⁷ Multisourcing é um outsourcing com diversos fornecedores com um gerenciamento bem definido e altamente eficaz.

O panorama do mercado interno de outsourcing de TI pode ser traduzido pela Figura 5 que mostra as necessidades e objetivos dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes do setor para atender e “ganhar” estes clientes:



Figura 5 – Panorama e Tendências do Outsourcing de TI no Brasil

FONTE: adaptado de ASM (2009)

Apesar de todos estes indicadores, em mais de uma década de terceirizações evidenciou-se que atingir os objetivos almejados não é tão simples como mostra pesquisa realizada pela Quint Wellington Redwood – Europa (2005) indicando que os objetivos pretendidos com o outsourcing não são atingidos em quase metade dos casos pesquisados.

Neste sentido, apesar de comprovada a crucial importância do gerenciamento de projetos, segundo estudos do Instituto Brasileiro de Geografia Estatísticas (IBGE, 2012) dentre 8.300 projetos de TI demonstra que:

- 31,1% continham falhas que impediam totalmente que os objetivos fossem alcançados;
- 52,7% estavam em processo de recuperação de falhas ocorridas recentemente, e possivelmente, seriam terminados fora do prazo e não teriam seus objetivos totalmente alcançados;

– 16,2 % foram terminados no prazo, dentro do custo planejado e alcançavam as suas especificações.

Diante desses números, percebe-se a importância do gerenciamento de projetos na busca por assegurar o sucesso no alcance dos objetivos através da padronização do processo de acompanhamento da execução.

Neste contexto, com o que foi colhido pelas pesquisas e estudos de mercado, bem como, o observado pela literatura em gestão de projetos, gerenciamento estratégico de TI e outsourcing, é possível demonstrar que não existe um modelo de gestão ou um conjunto de riscos que esteja pré-mapeado para a finalidade de outsourcing de projetos de TI, permitindo que este trabalho possa ser um instrumento orientador neste sentido, contribuindo para os gerentes de projetos que se deparem com o desafio de gerenciar este tipo de atividade.

1.6 Estrutura da Dissertação

Além do capítulo que introduz o assunto de pesquisa, a dissertação apresenta a seguinte estruturação:

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica usada para o desenvolvimento da pesquisa, baseada em uma revisão bibliográfica que cobre as três principais vertentes do estudo, a saber:

- a) Gestão de Projetos: conceitos, teorias básica e avançada, a importância da gestão de projetos para TI;
- b) Gerenciamento Estratégico de TI, conceitos, impactos, evolução, alinhamento com as estratégias de negócio e a geração de valor, riscos e dependência, marcos regulatórios, modelos de melhores práticas e o suporte de TI ao desempenho organizacional;
- c) Outsourcing de TI, conceitos, o outsourcing no ambiente empresarial, desafios empresariais, organizações de apoio, tipos e modelos de outsourcing, benefícios, riscos e barreiras, tomada de decisão e gestão de projetos de TI.

Estes assuntos são apresentados, pois são de vital importância para referências que permitam a compreensão dos vários aspectos envolvendo o problema de pesquisa.

Capítulo 3 – Metodologia da Pesquisa

Este capítulo apresenta o modelo de pesquisa proposto, os construtos e variáveis, os procedimentos metodológicos utilizados, além dos métodos e instrumentos de coleta de dados. Também são discutidos os métodos para análise de dados aplicados sobre a amostra.

Capítulo 4 – Estudo de Caso Piloto

Este capítulo apresenta o estudo de caso piloto desenvolvido como ferramental metodológico, o qual teve como objetivo fomentar por observações empíricas o conjunto de conceitos utilizados para formular não só o conjunto final das proposições da pesquisa como também as questões de pesquisa utilizadas na construção do protocolo de pesquisa.

Capítulo 5 – Estudo de Casos Múltiplos

Este capítulo apresenta o estudo de casos múltiplos desenvolvido com o propósito de colher as evidências em campo, estruturando e efetuando as respectivas análises cruzada dos dados com a finalidade de buscar subsídios para responder a questão principal da pesquisa.

Capítulo 6 – Conclusões e recomendações

Este capítulo apresenta as conclusões e reflexões derivadas do cruzamento das informações de mesma natureza entre os diversos casos analisados. As conclusões levam em consideração o referencial teórico relacionado a cada vertente de análise, o que permite ao final do estudo traçar conclusões embasadas pela teoria correlata existente. O final do estudo apresenta as limitações do estudo, assim como as sugestões para estudos futuros, encerrando com a seção de referências bibliográficas utilizadas no estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Associando a questão principal de pesquisa com a revisão bibliográfica, três vertentes teóricas principais foram identificadas como os pilares teóricos deste estudo, conforme demonstrado na Figura 6, a saber:

- a) Gestão de Projetos: conceitos, teorias básica e avançada, a importância da gestão de projetos para TI;
- b) Gerenciamento Estratégico de TI, conceitos, impactos, evolução, alinhamento com as estratégias de negócio e a geração de valor, riscos e dependência, marcos regulatórios, modelos de melhores práticas e o suporte de TI ao desempenho organizacional;
- c) Outsourcing de TI, conceitos, o outsourcing no ambiente empresarial, desafios empresariais, organizações de apoio, tipos e modelos de outsourcing, benefícios, riscos e barreiras, tomada de decisão e gestão de projetos de TI.

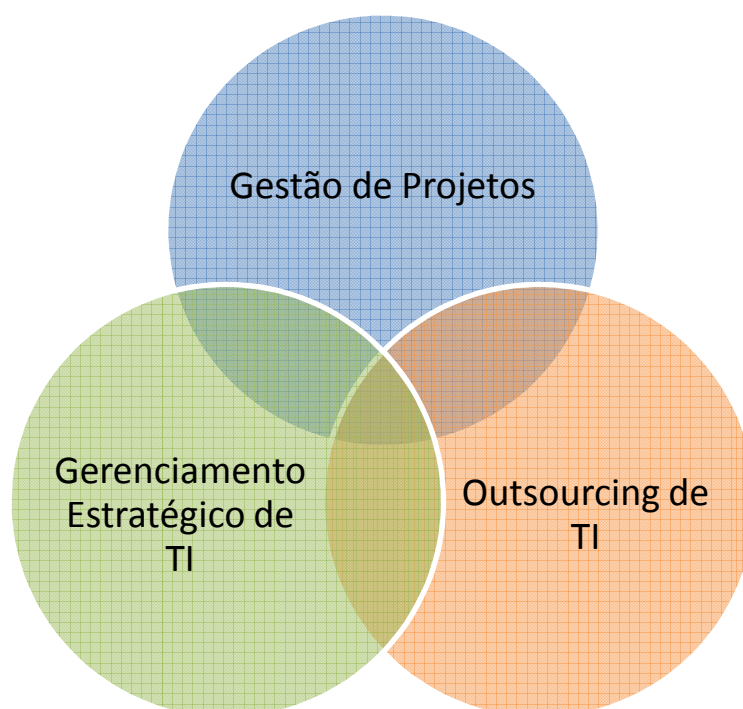


Figura 6: Relacionamento entre as áreas de estudo

FONTE: o próprio autor

2.1 Gestão de Projetos

2.1.1 Conceituação

As definições de projeto apresentadas por diversos autores e especialistas, apesar de diferentes em termos de elaboração, são convergentes conceitualmente em relação ao entendimento do que representa um projeto.

“Um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único” (PMI, 2008, p. 11). Isto significa que um projeto difere de serviços continuados de uma organização, na medida em que possui duas características indispensáveis: todo projeto tem um começo e um fim bem definidos, e envolve a criação de um produto ou serviço diferente de todos os seus semelhantes. É um “...empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência lógica de eventos, destinado a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-estabelecidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade” (Vargas, 2005, p. 7).

Em função das características específicas dos projetos, existe a necessidade de uma gerência também específica para os mesmos. O gerenciamento de projetos está envolvido com métodos de coordenar e controlar alguns tipos de atividades complexas e dinâmicas, diferenciando-se muito da administração tradicional de atividades de rotina. As práticas de gerenciamento de projetos incluem “...o estilo de administração relacionado com a responsabilidade e a autoridade, bem como com as contribuições para melhorar a eficiência organizacional” (Cleland & Ireland, 2000, p. 76). O uso sistemático de planejamento de projetos começou a se firmar em meados do século XX, originando-se dos conceitos e técnicas desenvolvidos pela indústria aeroespacial. Engenheiros civis resolveram que “...uma tarefa seria dividida em séries de operações; o esquema seria decidido pelos responsáveis pela execução e, a partir daí, uma sequência ordenada de execução se desenvolveria, resultando em eficiência” (Maximiniano, 2002, p. 2 e Vargas, 2005, p. XIII).

Segundo Heldman (2006, p. 30), “...a gestão de projetos abrange uma série de ferramentas, metodologias e técnicas, utilizadas por pessoas para planejar, executar e monitorar o andamento de um projeto”. Essas ferramentas auxiliam na avaliação dos desempenhos no

decorrer do projeto e otimizam os resultados que os gestores almejam. Portanto, trata-se de um assunto que pode trazer diversos benefícios para as organizações.

2.1.1.1 PMI

Fundado nos Estados Unidos em 1969, o PMI - Project Management Institute - é uma associação profissional mundialmente difundida, atualmente com mais de 600.000 mil membros em mais de 185 países. O PMI é a organização não governamental mais respeitada mundialmente no campo da gestão de projetos, de uma maneira geral e, conforme afirmam Fernandes e Abreu (2008, p. 219), “...é a organização que criou a profissão de Gerente de Projetos, como é hoje reconhecida”.

O PMI é distribuído geograficamente pelo mundo em Capítulos. Existe o PMI Brasil - Integração Nacional, programa dos capítulos do PMI em diversos estados brasileiros.

A par dos seus serviços de certificações profissionais, o PMI vem estabelecendo padrões globais relativos ao gerenciamento de projetos, programas e portfólio. Atualmente, os seus principais padrões são:

- Conjunto de Conhecimentos em Gestão de Projetos (Project Management Body of Knowledge), o conhecido PMBOK;
- Extensão do PMBOK para o Governo;
- Extensão do PMBOK para Construção;
- O padrão para Gestão de Portfólio (The Standard for Portfolio Management);
- O padrão para Gestão de Programas (The Standard for Programm Management);
- Modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos (Organizational Project Management Maturity Model- OPM3.);
- O padrão de Prática para Gestão de Valor (Practice Standard for Eamed Value Management);
- O padrão de Prática para Gestão de Configuração de Projetos (Practice Standard for Project Configuration Management);
- O padrão de Prática para Estruturas Analíticas de Trabalho (Practice Standard for Work Breakdown Structures);
- Esquema de Desenvolvimento de Competências do Gerente do Projeto (Project Manager Competency Development Framework).

Neste item serão apresentados os modelos: PMBOK, Gestão de Portfolio, Gestão de Programas e OPM3.

2.1.1.1.1 PMBOK

O PMBOK foi desenvolvido contando com a colaboração de várias dezenas de profissionais afiliados ao PMI e de origens diversas. A primeira versão do PMBOK foi publicada em 1996, a segunda em 2000, a terceira em 2004 e a quarta e última versão em 2008.

De acordo com o PMI (2008, p. 10) o principal objetivo do guia PMBOK é identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. O PMBOK não fornece uma descrição detalhada do conjunto de conhecimentos, mas sim uma visão geral, sendo que boa prática significa que existe um acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso de uma ampla série de projetos diferentes.

Portanto, o PMBOK não é uma metodologia de gerenciamento de projetos.

O modelo está estruturado em nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, a saber: Integração, Escopo, Prazo, Custo, Qualidade, Comunicação, Recursos Humanos, Risco e Aquisição, conforme apresentado na Figura 7:



Figura 7: Áreas de Conhecimento do PMBOK

FONTE: adaptado de PMI (2008)

Os processos de gerenciamento de projetos, representados pelas nove áreas de conhecimento são agrupados de acordo com o modelo apresentado na Figura 8, em:

- Grupo de processos de iniciação que define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
- Grupo de processos de planejamento, que define e refina os objetivos, e planeja as ações necessárias para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi idealizado;
- Grupo de processos de execução, que integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto;
- Grupo de processos de monitoramento e controle, que mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, visando a tomada de ações corretivas;
- O Grupo de processos de encerramento, que formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

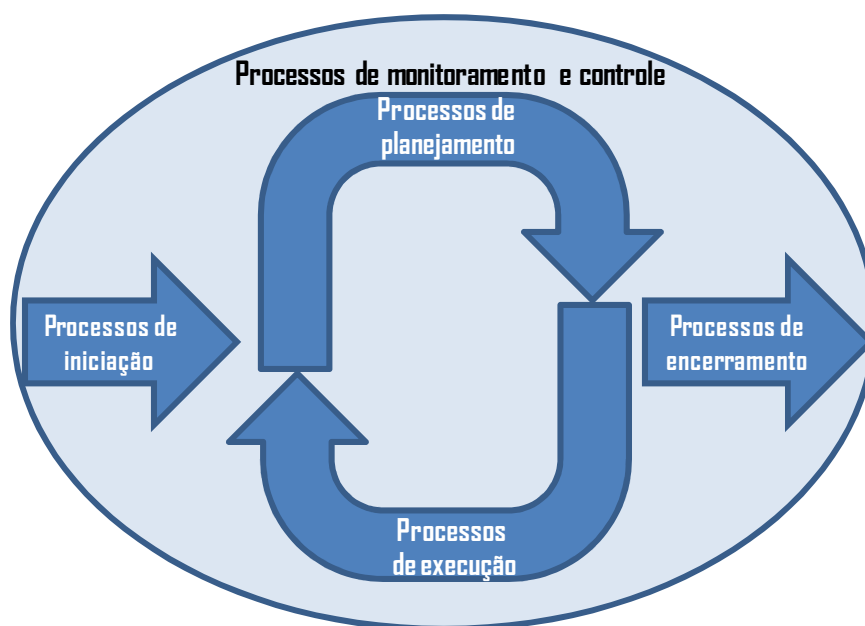


Figura 8: Cinco Grupos de Processos (PMI)

FONTE: adaptado de PMI (2008)

O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos pode ser aplicado em projetos de qualquer natureza, inclusive os projetos de tecnologia da informação. A ênfase do modelo é sobre a gestão de projetos e não sobre a engenharia de desenvolvimento do produto resultante

do projeto. Por exemplo, é possível utilizar o modelo para a gestão dos projetos de software e sistemas, mas não para o processo metodológico do desenvolvimento do software.

Conforme Fernandes e Abreu (2008, p. 229), “...o PMBOK, para ser utilizado de forma consistente em uma organização de TI, necessita de adaptações em função dos tipos, portes e riscos dos projetos”. Além do mais, deve ser estabelecido um processo de gerenciamento de projetos que ligue, de forma lógica e coerente, as boas práticas entre si. Adicionalmente, formulários específicos devem ser elaborados para o uso do processo.

O modelo também pode ser aplicado em ferramentas de gerenciamento de projetos existentes no mercado, sendo que algumas ferramentas podem apoiar total ou parcialmente as boas práticas do modelo.

Duas das principais iniciativas do PMI na difusão do conhecimento em gerenciamento de projetos são as certificações profissionais em gerência de projetos:

- O Project Management Professional (ou PMP como é mais conhecido), voltado para gerentes de projetos;
- O Certified Associate in Project Management (ou CAPM), projetado para gerentes de projetos iniciantes e para profissionais que participam de projetos, mas sem responsabilidade pelo gerenciamento.

Cabe atentar para o fato de que o PMI não certifica a empresa.

2.1.1.1.2 Padrão para Gestão de Portfolio

Este padrão nasceu da necessidade de prover as organizações de instrumentos que lhe possibilitem a ligação da estratégia de negócio com a sua realização e faz parte de um processo de maturidade organizacional, em relação ao campo da gestão de projetos, representado na Figura 9:

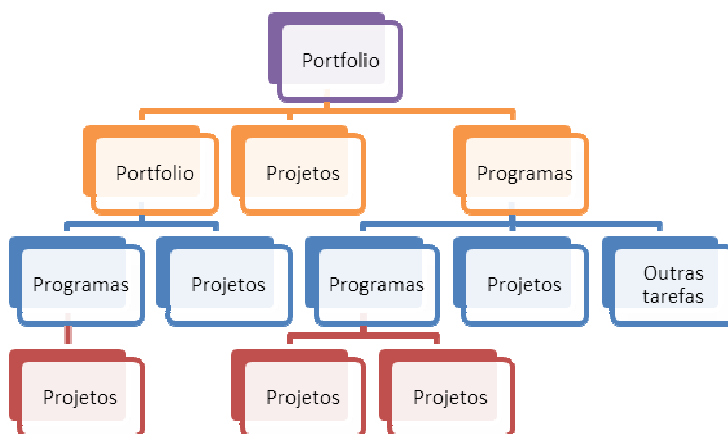


Figura 9: Padrão para Gestão de Portfolio

FONTE: adaptado de The Standard Portfolio Management (2006)

O objetivo do modelo é descrever processos aceitos sobre gestão de portfolio, relacionados a projetos e programas. O modelo é aplicável a todos os tipos de organizações.

De acordo com o padrão (PMI, 2008, p. 14), Gestão de Portfolio é:

uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar a gestão efetiva do trabalho para atender os objetivos estratégicos do negócio [...] a centralização de um ou mais portfolios, que inclui a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos estratégicos específicos do negócio.

Segundo Fernandes e Abreu (2008, p. 232), no contexto organizacional, "...o Portfolio de Projetos é o que faz a ligação da estratégia da organização com a implantação de iniciativas que são projetizadas", conforme demonstrado na Figura 10:



Figura 10: Portfolio de projetos no contexto organizacional

FONTE: adaptado de The Standard Portfolio Management (2006)

O padrão especifica dois grandes grupos de processos:

- Grupo de processos de alinhamento: determina como os componentes devem ser categorizados, avaliados e selecionados para inclusão, e gerenciados como portfólio.
- Grupo de processos de monitoramento e controle: este grupo revê os indicadores de desempenho periodicamente para o alinhamento com os objetivos estratégicos.

Pelas observações de Fernandes e Abreu (2008, p. 234), "...o padrão pode ser aplicado em organizações que percebem que a realização da estratégia do negócio deve ser implementada a partir de iniciativas representadas por programas e projetos". Um aspecto importante do conceito é que a implantação das iniciativas que vão concretizar a estratégia da empresa ou instituição deve maximizar o retorno esperado, seja este financeiro, social e/ou de outras naturezas. É possível empregar este conceito para TI, no contexto do portfólio de TI, "...que não deixa de ser um Portfólio de investimentos e que também tem projetos e programas" (Fernandes e Abreu, 2008, p. 235).

Segundo Fernandes e Abreu (2008, p. 235) "...um dos grandes problemas de TI em diversas organizações empresariais e outras instituições governamentais, é a gestão da demanda de projetos, principalmente para sistemas. O Portfólio de Projetos resolveria grande parte deste problema que atormenta todos os CIO's".

2.1.1.1.3 Padrão para Gestão de Programas

Este padrão nasceu da necessidade de prover as organizações de instrumentos que lhe possibilitem a gestão integrada de projetos cujos benefícios sejam correlacionados. O objetivo principal deste padrão, de acordo com o PMI (2008, p. 15), é: "descrever boas práticas reconhecidas e colocar a gestão de programas no contexto da gestão de projetos e de Portfólio". Este padrão apresenta guias para a gestão de múltiplos programas, sendo que os processos apresentados constituem-se em etapas necessárias para o gerenciamento bem-sucedido de Programas. De acordo com o padrão (PMI, 2008, p. 15), um programa é "...um grupo de projetos gerenciados de forma coordenada para obter benefícios não disponíveis se os projetos fossem gerenciados individualmente [...] a gestão centralizada e coordenada de um programa para atingir os seus benefícios e objetivos estratégicos do mesmo".

Os processos do modelo de Gestão de Programas são agrupados em processos similares aos de Gestão de Projetos, ou seja: grupo de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. A diferença é que a Gestão de Programas está focada na gestão dos benefícios, representado na Figura 11, a serem atingidos pelo Programa a partir da contribuição individual de cada projeto.

De acordo com o modelo, os processos de iniciação podem ter como motivador um plano estratégico, uma iniciativa estratégica dentro do Portfolio etc.

Os processos de planejamento compreendem os processos necessários para o estabelecimento do programa e de seu plano.

Os processos de execução compreendem aqueles que dirigem o trabalho do programa de acordo com o seu Plano de Gerenciamento e seus planos auxiliares. Esses processos asseguram que os benefícios esperados sejam alcançados.

No âmbito do programa, os processos de monitoramento e controle envolvem a obtenção e consolidação das informações sobre o seu status e o progresso a partir dos projetos individuais, assim como a gestão de mudanças e o controle dos parâmetros do Plano de Gerenciamento do Programa e de seus planos auxiliares.

O grupo de processos de encerramento formaliza a aceitação de produtos, serviços ou resultados do programa ou do projeto dentro do programa. Contempla os processos para formalização do término das atividades do programa e do término de cada projeto do programa.

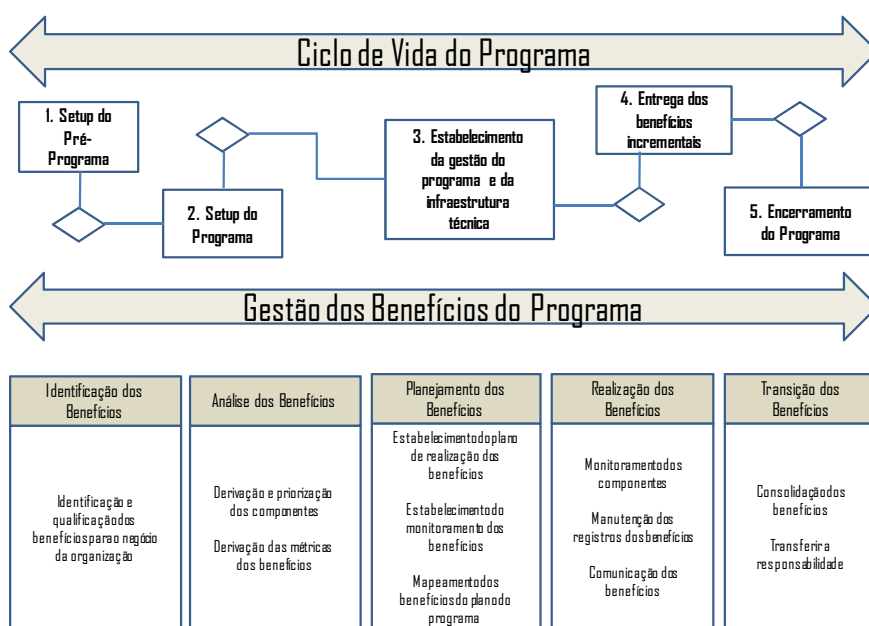


Figura 11: Ciclo de vida do programa e gestão dos benefícios

FONTE: adaptado de The Standard Portfolio Management (2006)

Há situações em que os executivos de TI planejam atingir determinados objetivos e metas em um período de médio e longo prazo. Neste caso, é importante identificar a oportunidade de reconhecer a existência de um programa. A Gestão de Programas permite a consolidação de projetos que, juntos, podem fornecer um foco e melhor direcionamento de investimentos para a organização de TI.

Uma visão de programas facilita o planejamento do atendimento aos objetivos de TI, através da realização coordenada dos benefícios de cada projeto, além de fornecer um "norte" seguro para os empreendimentos de TI. Além disso, com uma visão de programa de longo prazo, fica mais facilitada a tarefa de negociar recursos para os projetos que constituem o programa.

2.1.1.1.4 Modelo de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos

Em 1998, o PMI autorizou o início do projeto OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), visando desenvolver um modelo global de maturidade organizacional para o gerenciamento de projetos. Em setembro de 2003 o modelo foi oficialmente lançado. O OPM3 se propõe a ser um instrumento para:

- auxiliar as organizações a se auto-avaliarem em relação à sua maturidade em gerenciamento de projetos;
- o estabelecimento de melhorias em suas práticas de gerenciamento de projetos;
- que os usuários entendam o valor do gerenciamento de projetos para as suas estratégias organizacionais;
- que as organizações entendam a importância da maturidade em gerenciamento de projetos para as suas operações.

Para o OPM3, gerenciamento de projeto organizacional, é: "a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas a projetos e atividades organizacionais, para atingir objetivos da organização através de projetos", enquanto que maturidade organizacional é: "um esquema conceitual, com suas partes constituintes, que definem a maturidade em uma área de interesse, que neste caso é o gerenciamento de projetos".

No OPM3, a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos tem duas dimensões. Uma associa melhores práticas com os estágios da melhoria, desde a padronização até a melhoria contínua, representado na Figura 12. A outra dimensão associa as melhores práticas aos domínios de gerenciamento de projetos, programas e Portfolio.

O OPM3 pode ser aplicado nas organizações para, a partir de uma avaliação ("assessment"), estabelecer planos de melhorias nos aspectos de gerenciamento de projetos que a organização considere mais importantes.

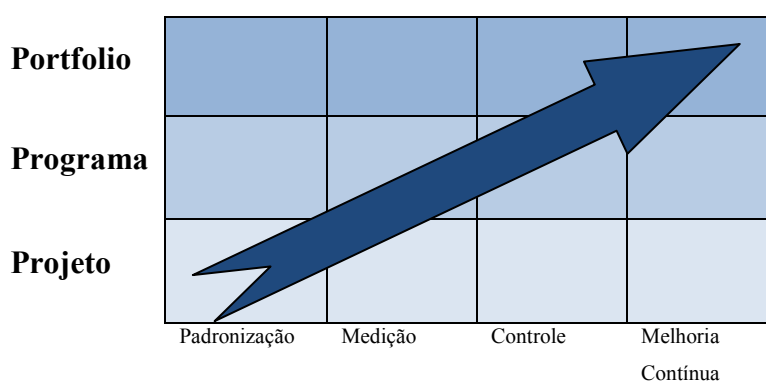


Figura 12 Avaliação da maturidade em projetos

FONTE: adaptado de PMI (2006)

No entendimento de Fernandes e Abreu (2008, p. 258), "...é um poderoso e robusto instrumento de apoio ao planejamento da implantação de melhorias em práticas relativas à gestão de projetos para as organizações". Os principais benefícios do modelo são:

- Permite cobrir o "gap" entre a estratégia da organização e seus projetos individuais;
- Fornece um guia para priorizar e planejar melhorias;
- Fornece um entendimento sobre quais Melhores Práticas e Capacitações a organização tem, e quais não foram atingidas ainda;
- Fortalece a ligação entre a estratégia e a sua realização, de forma que os resultados dos projetos sejam consistentes com o sucesso organizacional;
- Permite implementar o conjunto de Melhores Práticas que mais atendam as necessidades da organização;
- Permite flexibilização no seu uso, não tendo as amarras de outros modelos de Melhores Práticas.

2.1.1.1.5 Outros padrões PMI

Além dos padrões citados, o PMI edita vários outros padrões, que na maioria das vezes se tornam padrões americanos pela American National Standard Institute - ANSI.

Segue uma lista desses padrões, com um breve comentário sobre cada um:

- Padrão de Gestão de Valor (Practice for Earned Value Management): padrão que trata da medição de valor do projeto em termos de custo, prazo e escopo, usado para fornecer indicadores do status do projeto;
- Padrão para a Gestão de Configuração do Projeto (Practice for Project Configuration Management): padrão que auxilia os gerentes de projetos a gerenciar os itens que são gerados ao longo do ciclo de vida do projeto.
- Padrão para Estrutura Analítica do Trabalho (Practice Standard for Work Breakdown Structure): padrão para auxiliar na elaboração de "Work Breakdown Structure - WBS".
- Esquema de Desenvolvimento de Competências para Gerente de Projeto (Project Manager Competency Development Framework): padrão que auxilia os gerentes de projeto e as organizações a expandirem as suas competências em gerenciamento de projetos.
- Extensões do PMBOK: o PMI preparou extensões do PMBOK para serem aplicadas em projetos de construções e governamentais.

2.1.1.2 OGC

Office of Government Commerce ou somente OGC é uma organização do governo do Reino Unido responsável por iniciativas que aumentam a eficiência e efetividade de processos de negócio do governo. A OGC se reporta ao Secretário Geral do Tesouro e foi formada em 1 de abril de 2001, oferecendo serviços antes providos pela "The Buying Agency" (TBA), "Central Computer and Telecommunications Agency" (CCTA) e pela "Property Advisers to the Civil Estate" (PACE), entre eles o modelo de gerenciamento de projetos nomeado PRINCE2.

2.1.1.2.1 PRINCE2 – PROjects IN Controlled Enviroments

A PRINCE foi estabelecida primeiramente em 1989 pelo CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) do governo britânico e agora faz parte do OGC. A metodologia PRINCE foi desenvolvida a partir da PROMPTII, uma metodologia de gerenciamento de projetos criada pela empresa Simfact Systems Ltda em 1975, a qual foi adotada pelo CCTA em 1979 como padrão para uso por todos os projetos de sistemas de informação do governo. A PRINCE sucedeu a PROMPTII em 1989 para os projetos do governo britânico.

De acordo com Fernandes e Abreu (2008, p. 260), o CCTA, agora incorporado ao Office of Government Commerce, "...continuou o desenvolvimento da metodologia e a PRINCE2 foi lançada em 1996, em resposta aos requisitos dos usuários para melhorar a orientação de gestão de projetos para todos os tipos de projeto, além dos projetos de sistemas de informação". Em 2002 foi lançada a terceira edição da metodologia e em 2005 a quarta edição. A última revisão foi publicada em Junho/2009 pelo OGC sendo nomeada como PRINCE2:2009 Refresh.

Da mesma forma que o PMBOK, a PRINCE2 também possui o seu modelo de maturidade. A metodologia PRINCE2 é baseada nas experiências com os projetos, gerentes de projetos e equipes de projeto que contribuíram com os seus erros, acertos e sucessos. A metodologia é, atualmente, o padrão usado pelo governo britânico, sendo também reconhecida e usada no setor privado, tanto na Grã-Bretanha como internacionalmente e aborda o gerenciamento de projetos com quatro elementos integrados: princípios, temas, processos e ambiente do projeto. Além disso, foca-se no controle de seis objetivos principais dos projetos: escopo, tempo, custo, qualidade, riscos e benefícios.

A PRINCE2 é, de fato, uma metodologia de gerenciamento de projetos, ao contrário do PMBOK, que é um conjunto de conhecimentos, se aplicando a qualquer tipo de projeto, incluindo os projetos de tecnologia da informação.

As certificações para o método PRINCE2 são globalmente geridas pela APMG (Association for Project Management Group, 2006), empresa especializada no credenciamento e na certificação de organizações, processos e pessoas em diversos setores e disciplinas de gerenciamento. Os dois principais certificados são:

- PRINCE2 Foundation destinada aos membros de equipe de projetos que necessitam conhecer a terminologia, os princípios e os conceitos da metodologia;
- PRINCE2 Practitioner destinada aos profissionais gerentes de projeto que necessitam aplicar a metodologia no seu trabalho.

Analogamente ao PMI, a PRINCE2 também não fornece certificação para empresas.

“O PRINCE2 e o PMBOK se complementam, têm semelhanças (por exemplo, gerenciamento por processos) e diferenças (por exemplo, o PRINCE2 não trata projetos por área de conhecimento como o PMBOK)” (Wideman, 2002, p. 78).

2.1.1.3 IPMA e ABGP

Uma entidade alternativa ao PMI é a Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos - International Project Management Association – mais difundida na Europa. O IPMA é uma organização sem fins lucrativos, sendo a primeira organização internacional com foco em gerenciamento de projetos, iniciando suas atividades em Viena (1965). Atualmente representa mais de 50 associações nos 5 continentes, tendo como objetivo certificar-se que o Gerenciamento de Projetos seja reconhecido e usado como o melhor caminho para cumprir os objetivos de projetos em todos os setores desde a indústria, governo, terceiro setor à comunidade (IPMA, 2012). O documento IPMA Competence Baseline (ICB), produzido pela IPMA, é análogo ao PMBOK do PMI, e tem download gratuito.

O “Olho da Competência”, conforme Figura 13 representa o olhar IPMA sobre as melhores práticas e competências dos gerentes de projetos. O modelo de certificação desenvolvido pelo IPMA é o 4LC, o único modelo baseado em competências para verificar o aproveitamento dos gerentes de projetos nas dimensões do conhecimento tácito e explícito, por meio da verificação das competências técnicas, contextuais e comportamentais. O ICB é a base para o sistema IPMA 4 Level Certification (4LC).

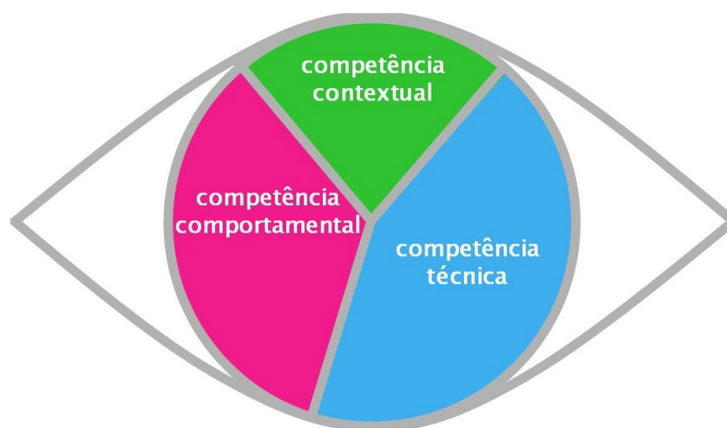


Figura 13: “Olho da competência” (IPMA)

FONTE: IPMA (2006)

A Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP) está filiada, desde Julho de 2002, à IPMA. O ICB foi a principal referência para a elaboração do Referencial Brasileiro de Competências (RBC) em gerenciamento de projetos, utilizado pela ABGP/IPMA na certificação de gerentes de projetos no Brasil.

2.1.2 A Teoria sobre Gestão de Projetos

É encontrada na literatura uma ampla cobertura sobre as definições de projeto e de gerenciamento de projetos. Vários autores, desde meados do Século XX, abordam diferentes visões que são mostradas neste trabalho.

Para o PMBOK (PMI, 2008, p. 11), “...projeto é um esforço temporário para criar um serviço ou produto ou resultado exclusivo”. Para tal necessita de objetivos claros, parâmetros de medição, datas de início e término que atendam os requisitos das partes interessadas.

Segundo Prado (2000, p. 6), “...é um empreendimento único e não repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos visando o cumprimento de objetivos preestabelecidos”.

Dinsmore e Cavalieri (2003, p. 33) afirmam que “...projeto é um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços. Eles podem envolver

desde uma única pessoa a milhares de pessoas organizadas em times e ter a duração de alguns dias ou vários anos”.

Conforme a NBR ISO 10006 (2000), projeto é “...um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Na teoria de Pfeiffer (2005, p. 11) “...existem diversos âmbitos nos quais se definem projetos, trazendo à tona vários termos que aparecem com frequência nas definições, são eles: processos, estrutura, sistemática, esforços, trabalho, atividades e empreendimentos”. Martins (2007, p. 27) reforça o termo empreendimento como “...o significado genérico de projeto, pois ele o considera como um trabalho que visa à criação de produtos ou a execução de um serviço específico, temporário, não repetitivo e que envolve certo grau de incerteza na realização”.

Boente (2003, p. 16) definira projeto como “...um conjunto de ações, executadas de forma coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os recursos necessários para, em certo prazo, alcançar ou superar as expectativas e necessidades do cliente”.

Todos convergem suas ideias e opiniões para duas características fundamentais e próprias para qualquer tipo de projeto: unicidade e temporaneidade, ou seja, existe um consenso na literatura de que todo projeto é único e possui início e fim definidos. Realizando um agrupamento das ideias apresentadas, considera-se um conjunto interseção acerca dos elementos que englobam projeto, são eles: temporário, único, estruturado, recursos, atividades, coordenação, produto ou serviço, expectativa, empreendimento, trabalho, processos e incertezas.

Pfeiffer (2005, p. 17) complementa a definição de projeto da seguinte maneira “...Projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos, dentro de uma abrangência definida, num prazo de tempo limitado e com recursos específicos”.

Projetos possuem características singulares e objetivam criar soluções novas. No entanto, o grau de inovação pode determinar grandes diferenças em relação ao planejamento e à abrangência e é justamente esse alto nível de variantes que elevam as incertezas de um projeto, conseqüentemente, crescem os desafios e as possíveis situações inusitadas. Dessa forma, soluções novas devem significar alguns diferentes tipos de propósitos para um projeto, como, por exemplo, criação de um produto novo, processo de transição entre um estado inicial problemático para uma situação futura, melhorada e com problemas minimizados, ou ainda, um serviço inédito.

Assim, para Pfeiffer (2005, p. 39) a implementação de projetos “...possui características de exatidão e são predominantemente técnicos, como, por exemplo, construção civil ou instalação de sistemas”. Seus produtos finais são bastante claros, sendo calculáveis, ou seja, mensuráveis, e ainda tangíveis. Possui ciclo de vida bem definido, com seqüências lógicas e no estilo cascata, levando a um pequeno grau de incerteza. A execução deste tipo de projeto induz ao estilo de liderança baseado em comandos e controles, já que grande parte das atividades é previsível com sistemas de informações altamente estruturados e com recursos humanos orientados para tarefas, dessa maneira, atinge um alto grau de precisão em seu planejamento.

As definições de projeto dadas por autores como Shenhar e Dvir (2010, p. 17), PMI (2008, p. 290) e Turner (2009, p. 96) falam sobre “...os objetivos a serem atingidos por um projeto e que correspondem a necessidades de negócio explicitadas por alguns dos *stakeholders*”. Observa-se um esforço dos autores em ampliar o escopo de enquadramento de projetos dentro da organização. As definições mais recentes de autores como Turner e Müller (2003, pp. 1-8), Shenhar e Dvir (2010, p. 16) e de Turner (2009, p. 9) envolvem a “...definição de projeto como sendo uma organização temporária”. Além disso, “...a atualidade do cenário de projetos, onde as organizações estão se projetizando cada vez mais, tem exigido uma maior ligação da pesquisa empírica com a teórica” (Cicmil *et al*, 2006, pp. 675-686).

Segundo Prado (2000, p. 25):

a boa prática de gerenciamento de projetos produz resultados expressivos para as organizações como: (a) redução no custo e prazo de desenvolvimento de novos produtos; (b) aumento no tempo de vida dos novos produtos; (c) aumento de vendas e receita; (d) aumento do número de clientes e de sua satisfação e (e) aumento da chance de sucesso nos projetos.

Um projeto para ser executado precisa ser gerenciado. De acordo com Koontz e O'Donnel (1980, p. 42), gerenciar consiste em "...executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados".

Para Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006, p. 155), "...é o processo de reunir e liderar uma equipe de pessoas e outros recursos, para estimar, planejar, acompanhar e controlar um número de tarefas relacionadas entre si, que resulta num produto final específico, que deve ser criado num prazo, dentro de um orçamento e de acordo com as especificações".

Atualmente, mudanças em diversos aspectos da vida humana, sejam elas culturais, tecnológicas, políticas, econômicas, sociais, etc., estão ocorrendo em uma velocidade cada vez maior. De uma maneira geral, "...é comum associarmos as mudanças significativas ao resultado de projetos" (Vieira, 2002, pp. 7-16). Como consequência, "...gerenciar projetos de forma eficiente nessa era de grandes mudanças é um dos grandes desafios do executivo dos tempos modernos" (Kerzner, 2009, p. 253). Superar este desafio é estar preparado para gerenciar projetos de forma planejada e profissional.

Segundo o PMI, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos do projeto. Para facilitar o gerenciamento do projeto "...ele deve ser dividido em fases que constituem seu ciclo de vida" (Dinsmore & Cavalieri, 2003, p. 64).

2.1.3 A importância da Gestão de Projetos para TI

As organizações, de uma forma geral, possuem processos e projetos. "Processos são necessários para a continuidade dos negócios e cumprimento de sua missão e, sua principal característica é ser contínuo e repetitivo, ou seja, infinito e regular. Alguns autores o denominam de atividade funcional" (Albertin e Sanchez, 2008, p. 77). E como qualquer companhia sempre terá objetivos estratégicos que precisam ser alcançados, surgem então os projetos, que são iniciativas temporárias, ou seja, com início, meio e fim que se destinam a atingir essas finalidades. Desta forma, "...o principal instrumento de gestão que uma empresa

pode ter para garantir que essas iniciativas serão bem-sucedidas é denominada Gerência de Projetos” (Kerzner, 2006, p. VIII).

Enquanto para a empresa, gerenciar projetos pode aumentar significativamente as chances de ver suas estratégias se transformarem em realidade, para os funcionários pode trazer uma redução da possibilidade de fracasso na iniciativa sob sua responsabilidade. Ou seja, resultados para a empresa, reconhecimento para os funcionários e sucesso para ambos é o que sugere a utilização da gestão de projetos.

Em constantes pesquisas publicadas por Gartner Group, CHAOS Report, Forrester Research, Standish Group, problemas como o cumprimento de prazos e custos, falhas na comunicação, alteração do escopo e qualidade não atendida, se repetem em altos índices.

Neste sentido, é interessante ressaltar que o não cumprimento de prazos e custos, o principal problema relatado pelas empresas, segundo as pesquisas, alcançando 78% de seus projetos, é apenas um reflexo da falta ou falha no gerenciamento de projetos, pois, esses aspectos são consequências e não causas. Se o estudo for mais profundo, é possível que boa parte desses problemas sejam originadas por falhas de gerenciamento, como a incapacidade de administrar o gerenciamento com um fornecedor, uma falha de comunicação ou um risco mal avaliado.

Pontos como estes representam razões suficientes que acabam comprometendo prazos e custos de um projeto.

“Prazos e custos representam as luzes de alerta do que foi planejado” (Vargas, 2005, p. 18), mas boa parte dos esforços a serem realizados está relacionada às causas dos problemas, como o gerenciamento de riscos, da comunicação, recursos humanos, contratos, entre outros aspectos de igual importância em um projeto.

Conforme resultados de boa parte das pesquisas realizadas, além de prazos e custos, os problemas de comunicação estão entre as principais causas de fracasso em projetos. São vários os motivos que proporcionam esses problemas, mas, um deles é a sensação de que todos são absolutamente capazes de se comunicar da melhor forma possível. Entretanto, como isso não é uma verdade absoluta, o ser humano tende a ser subjetivo durante a comunicação, o que pode causar problemas de interpretação, resultando em problemas nos projetos.

Desta forma, torna-se fundamental envolver processos e ferramentas eficientes de comunicação. Segundo Kerzner (2006, p. 114) “...em organizações de alto nível os gerentes chegam a utilizar até 90% do seu tempo em processos de comunicação”. Uma comunicação eficiente antes, durante e depois do projeto traz um melhor entendimento entre as partes e permite o foco das forças da empresa nos seus objetivos principais, reduz o número de projetos inacabados, reduz o número de solicitações desnecessárias e também permite a manutenção dos custos dentro do planejamento.

De acordo com o PMI (2008, p. 181), “...é através do aprimoramento da competência de gerenciar projetos que muitos dos problemas encontrados nas pesquisas podem ser evitados e isto, deve ser baseado no seu perfeito conhecimento de conceitos e características próprias e também nas particularidades e fatores críticos de sucesso da Gerência de Projetos”. Os projetos cooperativos aumentam a importância de algumas de suas características, bem como de seus fatores de sucesso.

Segundo Albertin e Sanchez (2008, p. 139), “...os esforços organizacionais para a assimilação e utilização de TI são realizados na forma de projetos de TI”. Essa resposta à necessidade da companhia apresenta características que englobam a existência de um objetivo predeterminado, com qualidade, prazo, orçamento, condições ambientais e satisfação dos envolvidos, incertezas, complexidades e urgências.

O conhecimento dos conceitos e características é completado com o aprofundamento do entendimento de algumas das funções administrativas da gerência de projetos, entre as quais o planejamento e o acompanhamento. Da mesma forma, “...outros temas devem ser relacionados com sua gerência, tais como percepção e ambiguidade, o conceito de paradigma, as técnicas de planejamento e revisão, software de apoio à gerência de projetos no ambiente da Internet, etc” (Kerzner, 2009, p. 112).

A utilização de TI significa uma mudança, muitas vezes profunda, na organização, que deve ser planejada e preparada para que se garanta seu sucesso. “A falta de entendimento do processo de intervenção, por parte do expressivo número de seus líderes, tem sido considerada uma de suas principais causas de fracassos” (Albertin e Sanchez, 2008, p. 25). Cabe enfatizar a importância dos fatores críticos de sucesso para os projetos cooperativos e os seus desafios adicionais. Os fatores críticos de sucesso de projetos de TI visam melhorar o

tratamento das variáveis dos projetos para considerar de forma otimizada os seus aspectos e aumentar as chances de obter o máximo de contribuição da utilização de TI.

2.2 Gerenciamento Estratégico de TI

2.2.1 Conceituação

A tecnologia da informação (TI) apresenta uma definição ampla que pode ser resumida segundo Turban et al. (2010, p. 35), O'Brien e Marakas (2007, p. 7) e Laudon e Laudon (2010, p. 12), como "...a área de conhecimento responsável por criar, administrar e manter a gestão da informação através de dispositivos e equipamentos para acesso, operação e armazenamento dos dados, de forma a gerar informações para tomada de decisão". Ainda segundo estes autores, TI é uma grande força em áreas como finanças, planejamento de transportes, design, produção de bens, assim como na imprensa, nas atividades editoriais, na produção musical e cinematográfica, no rádio e na televisão. O desenvolvimento cada vez mais rápido de novas tecnologias de informação modificou as bibliotecas e os centros de documentação (principais locais de armazenamento de informação), introduzindo novas formas de organização e acesso aos dados e obras armazenadas; reduziu custos e acelerou a produção dos jornais e possibilitou a formação instantânea de redes televisivas de âmbito mundial.

É fundamental lembrar que o termo "Tecnologia da Informação" tem sido utilizado para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação. Segundo Rezende (2000, p. 14), a TI está fundamentada nos seguintes componentes:

- hardware e seus dispositivos periféricos;
- software e seus recursos;
- sistemas de telecomunicações;
- gestão de dados e informação.

A disseminação do uso da TI apresenta inúmeras razões, entre elas:

- melhorar processos internos;
- aplicar controles melhores;
- reduzir custos;
- melhorar a qualidade e a disponibilidade das informações importantes dentro e fora da organização;
- agregar valor aos serviços e produtos ofertados pela organização.

2.2.2 Impacto da TI nas organizações

Para Laudon e Laudon (2010, pp. 12-16), as TI são um recurso valioso e provocam repercussões em todos os níveis da estrutura organizacional:

no nível estratégico, quando uma ação é suscetível de aumentar a coerência entre a organização e o meio envolvente, que por sua vez se traduz num aumento de eficácia em termos de cumprimento da missão organizacional; [...] nos níveis operacional e administrativo, quando existem efeitos endógenos, traduzidos em aumento da eficiência organizacional em termos de opções estratégicas. No entanto, ao ser feita essa distinção, não significa que ela seja estanque, independente, pois existem impactos simultâneos nos vários níveis: estratégico, operacional e tático.

Assim, temos que as TI permitem às organizações a oferta de produtos a preços mais baixos, que, aliados a um bom serviço e à boa relação com os clientes, resultam numa vantagem competitiva adicional, através de elementos de valor acrescentado cujo efeito será a fidelidade dos clientes.

Conforme Turban *et al.* (2010, p. 683), “...a utilização de TI pode provocar, também, alterações nas condições competitivas de determinado mercado, em termos de alteração do equilíbrio dentro do setor de atividade, dissuasão e criação de barreiras à entrada de novos concorrentes”. As TI permitem, ainda, desenvolver novos produtos/serviços aos clientes ou diferenciar os já existentes dos da concorrência e que atraem o cliente de forma preferencial em relação à concorrência.

Pela teoria de Keen (1996, p. 15), “...a utilização de alta tecnologia vai permitir uma relação mais estreita e permanente entre empresa e fornecedores, na medida em que qualquer pedido/sugestão da parte da empresa é passível de ser atendido/testado pelos fornecedores”. A

tecnologia permitiu uma modificação na maneira de pensar e de agir dos produtores e consumidores.

De acordo com O'Brien e Marakas (2007, pp. 42-46), as TI têm reconhecidamente impactos no nível interno das organizações: "...na estrutura orgânica e no papel de enquadramento/coordenação na organização; em nível psicossociológico e das relações pessoais; no subsistema de objetivos e valores das pessoas que trabalham nas organizações; bem como no subsistema tecnológico".

2.2.3 A Evolução da TI

O desenvolvimento da TI, segundo Keen (1996, p. XXV) pode ser dividida em quatro períodos distintos:

- Na Era do Processamento de Dados (década de 1960), os computadores começaram a se tornar importantes para as grandes e médias empresas, mas eram limitadíssimos quanto a aplicações e incompatíveis entre si. Os avanços da informática eram puxados pelo hardware como melhorias no custo, velocidade dos equipamentos e as aplicações, onde esse último era construído "do zero", pois não existiam empresas dedicadas ao desenvolvimento de pacotes;
- Na Era dos Sistemas de Informações (década de 1970), as transformações tecnológicas começaram a abrir novas opções para a transformação de dados em informações e ao melhoramento e adequação dos sistemas de acordo com as necessidades da empresa, porém ainda era um período de extrema centralização. Segundo Keen (1996, p.XXXVII), "a maior evolução técnica dessa época foi a passagem do processamento de transações para o gerenciamento de banco de dados." Surge então os sistemas gerenciadores de banco de dados (SGBDs), que organizam as informações de uma maneira eficaz, evitando duplicidade e facilitando sua análise;
- Na Era da Inovação e Vantagem Competitiva (década de 1980), ocorreram mudanças tecnológicas principalmente em tecnologias de escritório e microcomputadores, e o termo "Tecnologia da Informação" passou a ser mais usado. Os gerenciadores de banco de dados se tornaram disponíveis nos PCs e softwares de baixo custo dominaram o mercado, assim as atenções se voltavam para o mercado em busca de novas estratégias com base nas tecnologias de TI. As telecomunicações e os microcomputadores liberaram o uso da TI nas empresas do mundo todo. Mesmo com todos os avanços da época, como as redes locais, os computadores ainda eram incompatíveis entre si, dificultando assim a integração dos sistemas e uma maior flexibilidade. A busca pela descentralização se torna mais forte;
- Na Era da Integração e Reestruturação do Negócio (década de 1990), sistemas abertos, integração e modelos se tornam itens essenciais nos departamentos de sistemas reduzindo consideravelmente a incompatibilidade. A integração tecnológica flexibilizou e facilitou a troca e o acesso às informações otimizando o funcionamento da empresa. "A TI é reconhecida como fator crítico de capacitação, principalmente através das telecomunicações, que permite eliminar barreiras impostas por local e tempo às atividades

de coordenação, serviço e colaboração” (Keen, 1996, p. XLIX). De modo súbito, a mudança se acelerou em quase todas as áreas do negócio e da tecnologia. A transformação e utilização das ferramentas da TI se tornam globais e as distinções entre computador e comunicação desaparecem mudando radicalmente o mundo dos negócios. O computador se torna elemento de TI indispensável em uma organização.

De acordo com Foina (2001, p. 33), “...foi com o advento dos computadores nas empresas e organizações que a TI surgiu”. Antes, o processo de tratamento das informações era feito através de memorandos, planilhas e tabulações, todas datilografadas e distribuídas por meio de malotes aos funcionários. Analisando os avanços da TI vemos o quanto esse instrumento de tomada de decisão é importante no mundo dos negócios, nas empresas e na própria tecnologia.

“A evolução da TI tem influenciado nos aspectos de competitividade, bem como, nos planejamentos estratégicos das organizações”, conforme Henderson e Venkatraman (1999, pp. 472-484), Luftman et al. (1993, pp. 198-221), Luftman (2000, p. 6), Nolan (1979, p. 8), Eisenhardt e Zbaracki (1992, p. 34), Porter e Millar (1985, pp. 149-160), McFarlan (1984, p. 37), Farbey et al. (1995, p. 12), Rockart (1979, p. 34), Crane e Bodie (1996, p. 19).

Na visão desses autores o ambiente empresarial, em nível mundial, tem sofrido profundas e imprevisíveis mudanças nos últimos anos que estão relacionadas diretamente à TI. Algumas das forças que impulsionaram estas mudanças estão relacionadas ao crescimento da competitividade entre instituições não tradicionais tais como novas tecnologias da informação e o declínio dos custos de processamento. De acordo com Patel e McCarthy (2000, p. 64), “...a tecnologia é o principal impulsionador da estratégia de negócio. Essa é a transformação mais fundamental que tem ocorrido”.

2.2.4 O alinhamento da TI com a estratégia de negócio

Desde que o americano Nicholas Carr publicou o artigo “IT doesn’t matter” (TI não é importante) em Maio de 2003 na revista Harvard Business Review, questionando a importância da TI para a estratégia de negócio das organizações e lançando a tese de que os serviços de TI tendem a serem commodities, ocorreu um novo ciclo de mudanças e novos desafios se vislumbraram para a área de TI com a necessidade de dirigir toda sua atividade

com uma orientação para o negócio, pois, as organizações passaram a exigir que os serviços de TI tivessem qualidade baseada em níveis de serviços a serem alcançados que se traduzissem em valores acrescentados ao negócio face à concorrência.

Henderson e Venkatraman (1999, pp. 472-484), Luftman et al. (1993, pp. 198-221), Maçada e Becker (1998, p. 9), Luftman (2000, p. 3) afirmam que “...não basta haver uma estratégia de TI, ela deve estar alinhada com a estratégia de negócio da empresa”. Além disso, existe a noção de que “...esse alinhamento deve ser desenvolvido e mantido ao longo do tempo, em um processo dinâmico, não sendo possível manter uma vantagem competitiva por intermédio de apenas uma específica aplicação de TI. Somente uma vantagem baseada na gestão de TI e no alinhamento com o negócio permite manter uma vantagem por muito tempo” (Henderson & Venkatraman, 1999, pp. 472-484).

Os executivos de TI também têm considerado “...o alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI como um dos objetivos principais da área, pela possibilidade de identificação de novas oportunidades de negócios e pela obtenção de vantagens competitivas baseadas em soluções de TI” (Niederman, Brancheau & Wetherbe, 1991, pp. 475-500, Porter, 2001, pp. 62-78). Portanto, as áreas de TI necessitam ter uma visão global e imparcial que lhes proporcione uma análise da sua situação atual quanto à qualidade e segurança do seu gerenciamento de serviços de TI e um gerenciamento do seu portfólio de projetos que lhes permita melhorar em ambos os aspectos para conseguirem melhorias palpáveis nos entregáveis de TI. O alinhamento permanece uma questão importante para os executivos em parte porque se acredita que “...a falha em alinhar a TI à estratégia de negócio resulta no fracasso de muitas iniciativas de TI, particularmente naquelas que abrangem o nível corporativo, tornando-se um desafio importante para as organizações” (Turban *et.al.*, 2010, p. 538).

De acordo com Fernandes e Abreu (2008, p. 401), este alinhamento da TI com o negócio, “...permite à TI ter um posicionamento mais claro e consistente às demais áreas de negócios da empresa, entendendo suas estratégias para poder traduzi-las em planos e projetos para sistemas, aplicações, soluções, estrutura e organização, processos e infraestrutura, tendo em vista as prioridades e as restrições de capital e investimento”. Desta forma, a execução dos projetos e serviços de TI deve ser realizada de acordo com processos operacionais e de gestão - planejamento, controle, avaliação e melhoria -, que devem estar inseridos em uma estrutura

organizacional que, por sua vez, deve conter competências em pessoas e ativos usados para operar os processos.

Para Fernandes e Abreu (2008, p. 18):

A estratégia de TI vai definir os objetivos de desempenho que direcionam a administração da TI para atender a metas compatíveis com os objetivos traçados para a prestação dos serviços, enquanto os níveis de serviço são acordos estabelecidos com os clientes da empresa. Tanto os objetivos como os níveis de serviço orientam a administração da TI, o controle do dia-a-dia e também como, a partir dos indicadores, pode ser realizado as melhorias e até mesmo a reengenharia de processos.

Nesse sentido, Maçada e Becker (1998, p. 5)

ênfaticamente a importância vital do envolvimento de todos os executivos (sejam de TI, de negócios ou da administração) para assegurar que as estratégias de TI estejam alinhadas às estratégias de negócios e que os investimentos estejam direcionados de forma a atender as necessidades das organizações.

“É importante as organizações unirem habilidades generalistas vitais com as dos especialistas em TI para formar uma visão estratégica única de TI e negócios” (Maçada & Becker, 1998, p. 6).

A Figura 14 mostra o esquema de alinhamento estratégico proposto por Henderson e Venkatraman (1999, pp. 472-484), onde a estratégia de TI influencia e é influenciada pela estratégia de negócio e interage bidirecionalmente com a infraestrutura e os processos de TI e com a infraestrutura e os processos organizacionais.

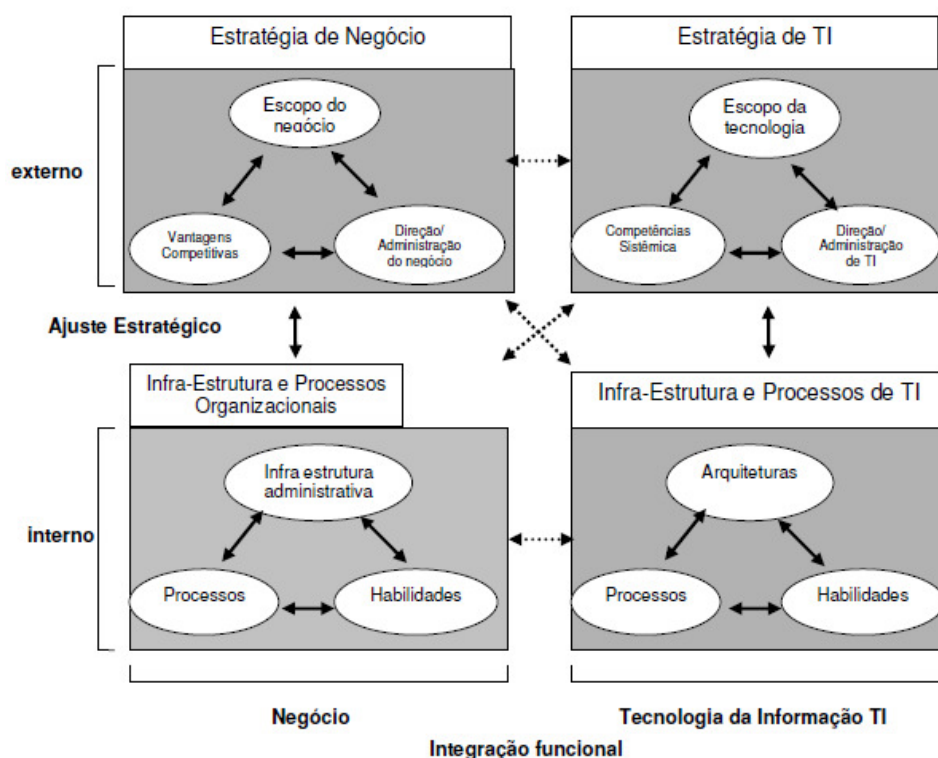


Figura 14: Modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1999)

FONTE: adaptado de Fernandes e Abreu (2008)

Pela teoria de Henderson e Venkatraman (1999, pp. 472-484), “...várias estratégias simultâneas podem requerer processos de negócio distintos, tanto do ponto de vista operacional como da gestão”. Para a TI, isto significa um forte impacto quando se definem a Arquitetura e a Infraestrutura de TI visando obter o máximo de compartilhamento de recursos. Esta visão da estratégia de negócio versus a estratégia de TI é fundamental para o alinhamento estratégico, uma vez que este último ocorre em vários momentos na vida da empresa. Um momento é quando o "board" da organização se reúne para definir objetivos de negócio de médio e longo prazo e estabelece estratégias para atingir esses objetivos.

Geralmente é produzido um plano estratégico, plano de negócios ou algo equivalente. Conforme Fernandes e Abreu (2008, p. 38), a partir deste ponto, “...objetivos e estratégias funcionais são desdobrados e sincronizados para marketing e vendas, operações, logística recursos humanos, tecnologia da informação e desenvolvimento, etc”. Outros momentos acontecem quando este mesmo "board" redefine aleatoriamente o seu plano de negócios em função de novas oportunidades ou cenários macroeconômicos e microeconômicos de negócios.

Por fim, este alinhamento ocorre no dia-a-dia, quando os clientes de TI demandam soluções novas que mudam os requisitos do negócio estabelecidos no alinhamento estático, quando foi feito o plano de tecnologia. Neste caso a TI deve ser flexível. O alinhamento estático é a derivação da estratégia de TI a partir do Plano Estratégico ou de Negócios da empresa, e de alinhamento dinâmico a alteração da estratégia de TI em função da mudança aleatória da estratégia de negócios da empresa.

Entretanto, o alinhamento estratégico deve considerar os princípios de TI para projetar a arquitetura de TI, a infraestrutura de TI, etc. De acordo com Weill e Ross (2004, p. 223) e Broadbent e Kitzis (2005, p. 283), “...esses princípios são derivados diretamente da estratégia da empresa e das necessidades do negócio”. Uma vez estabelecidos, servem de orientadores para o desdobramento das ações necessárias de TI em projetos e serviços e tratam de:

- Papel da TI para a empresa;
- Informação e dados;
- Padrões de arquitetura e serviços de TI;

- Comunicações;
- Ativos de TI.

Desta maneira, os princípios servem para guiar o comportamento das pessoas e da administração da empresa em relação ao uso da tecnologia da informação. “Este uso da TI pode gerar gastos (investimento + despesa) que devem ser alocados para atender às necessidades da estratégia de negócio por meio do fornecimento de serviços de TI que suportem os processos de negócio da organização” (Magalhães e Pinheiro, 2007, p. 75).

2.2.5 Riscos e a dependência do negócio em relação à TI

Observando de uma forma simples o ambiente de negócios no Brasil é possível identificar que ele vem se caracterizando pela intensa competição de novos entrantes no mercado, pelo surgimento de produtos e serviços substitutos, por novos concorrentes globais e de baixo custo, pela barganha crescente de fornecedores e clientes, pelo ciclo de vida cada vez mais curto para os produtos e serviços, pela exigência de maior transparência nos negócios e pelo maior dinamismo dos requerimentos do negócio para TI, entre outros (Fernandes e Abreu, 2008, p. 10).

Além disso, as integrações tecnológicas de processos fazem com que o risco que TI representa para a continuidade do negócio seja altamente visível. É importante que esse risco seja mitigado e contingenciado, uma vez que mesmo um administrador que não tenha entendimento profundo percebe que, se mal gerenciada, a TI pode trazer riscos ao seu negócio.

Por outro lado, o enxugamento dos quadros de pessoal e o aumento da necessidade de especialização técnica têm levado muitas empresas a recrutar no mercado profissionais por período determinado apenas para a execução de projetos específicos. Neste contexto, entender o processo de gerenciamento de projetos tem se tornado vital para organizações na medida em que cada vez mais novos negócios vão se revestindo da aura de projeto e passam a exigir um cabedal de técnicas gerenciais que nem sempre estão disponíveis nas empresas.

Para Fernandes e Abreu (2008, p. 11), “...a dependência do negócio em relação à TI é caracterizada pelo fato de que quanto mais as operações diárias e as estratégias corporativas

chaves dependerem da TI , maior é o papel estratégico da TI para a empresa”, conforme mostra a Figura 15:

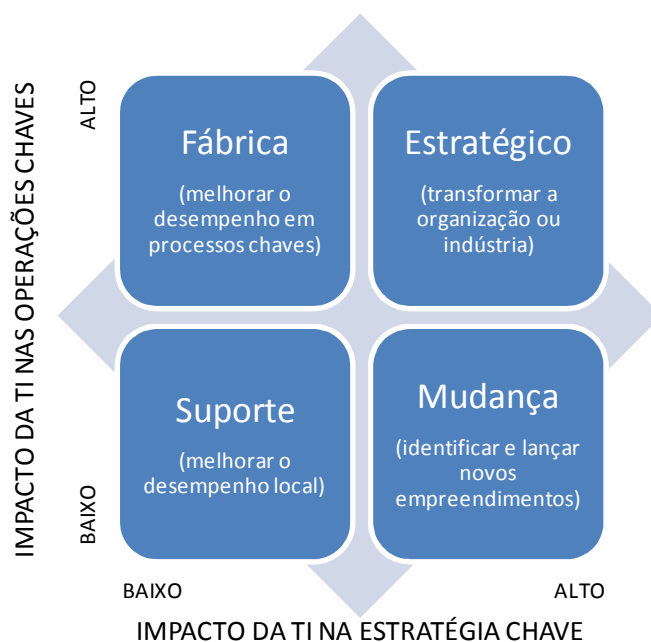


Figura 15: Impacto estratégico da tecnologia da informação

FONTE: adaptado de Lynda M. Apllegate

Neste contexto, pela teoria de Fernandes e Abreu (2008, p. 11):

quando a TI tem alto impacto nas operações chaves (presente) e alto impacto nas estratégias chaves (futuro), diz-se que a TI é estratégica para o negócio; quando a TI tem alto impacto nas operações chaves e baixo impacto nas estratégias chaves, tem a conotação de uma Fábrica para o negócio, ou seja, o dia-a-dia do negócio depende da TI, mas o seu futuro não; quando a TI tem baixo impacto nas operações chaves e baixo impacto nas estratégias chaves, diz-se que ela está executando apenas tarefas de suporte, não sendo, do ponto de vista dos dirigentes, essencial para o negócio; quando a TI tem baixo impacto nas operações chaves e alto impacto nas estratégias chaves, diz-se que ela está exercendo um papel de mudança, ou seja, está apoiando fortemente o direcionamento futuro da organização.

2.2.6 Marcos Regulatórios

Um ponto importante a ser mencionado refere-se aos marcos de regulação (*compliance*) que podem restringir os negócios, mas, que não podem ser abandonados, pois, possuem capacidade de atração de capital de risco e de geração de lucros. Entre os principais são

apresentados: "...a Sarbanes-Oxley Act⁸ que determina que os relatórios financeiros e controles associados tenham fidedignidade e responsabiliza diretores e o responsável pela área de finanças por atos lesivos aos acionistas e ao mercado" (Fernandes e Abreu, 2008, p. 12) e o Acordo da Basiléia II⁹ que obriga os bancos a desenvolverem metodologias para a gestão de riscos operacionais e de crédito, a gerenciarem esses riscos e a publicarem essas metodologias em seus relatórios de resultados. Quanto melhores essas metodologias, menor é a necessidade de reserva quanto a perdas e, portanto, maior é a lucratividade do negócio.

2.2.7 Estratégia de TI e os modelos de melhores práticas

De acordo com Fernandes e Abreu (2008, p. 163), "...nas duas últimas décadas vem surgindo e sendo elaborada uma série de modelos de melhores práticas para TI". Alguns desses modelos são originais e outros são derivados e/ou evoluídos de outros modelos. Os principais modelos em voga atualmente, citados no meio acadêmico e profissional, que suportam as definições estratégicas de TI, estão apresentados na Figura 16:

| Modelo de melhores práticas | Escopo do modelo |
|---|---|
| COBIT - <i>Control Objectives for Information and related Technology.</i> | Modelo abrangente aplicável para a auditoria e controle de processos de TI, desde o planejamento da tecnologia até a monitoração e auditoria de todos os processos. |
| VAL IT | Modelo para a gestão do valor e investimentos de TI. |
| CMMI - <i>Capability Maturity Model Integration (for Development)</i> | Desenvolvimento de produtos e projetos de sistemas e software. |
| ITIL - <i>Information Technology Infrastructure Library.</i> | Infra-estrutura de tecnologia da informação (definição da estratégia, desenho, transição, operação e melhoria contínua do serviço). |
| ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27002 - Código de prática para a gestão da | Segurança da informação. |

⁸ Os objetivos principais dessa lei são proteger os investidores do mercado de capitais americano de fraudes contábeis e financeiras de companhias abertas, assim como instituir uma série de penalidades contra crimes relacionados. Seu foco é sobre "controles internos sobre relatórios financeiros". O nome dessa lei federal americana, patrocinada pelos congressistas norte-americanos Sarbanes e Oxley e publicada em agosto de 2002 para regular as responsabilidades e práticas de auditoria em empresas abertas, é: "Public Accounting Reform and Investor Protection Act",

⁹ Estabelecido pelo Bank for International Settlements (BIS), sediado na cidade suíça da Basiléia (que vem a ser o "Banco Central dos Bancos Centrais) o Acordo da Basiléia II estipula requisitos de capital mínimo para as instituições financeiras, em função dos seus riscos de crédito e operacionais.

| | |
|---|--|
| segurança da informação. | |
| Modelos ISO – <i>International Organization for Standardization.</i> | Sistemas da qualidade, ciclo de vida de software, teste de software etc. |
| <i>The eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP)</i> | Outsourcing em serviços que usam TI de forma intensiva. |
| <i>The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL)</i> | Conjunto de práticas para que o cliente defina a estratégia e o gerenciamento do outsourcing de serviços de TI ou fortemente baseados em TI. |
| PRINCE2 - <i>Project in Controlled Environments.</i> | Metodologia de gerenciamento de projetos. |
| P3M3 - <i>Portfolio, programme & Project Management Maturity Model</i> | Modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos, programas e Portfolio. |
| PMBOK - <i>Project Management Body of Knowledge.</i> | Base de conhecimento em gestão de projetos. |
| OPM3 - <i>Organizational Project Management Maturity Model</i> | Modelo de maturidade para o gerenciamento de projetos. |
| BSC - <i>Balanced Scorecard.</i> | Metodologia de planejamento e gestão da estratégia. |
| Seis Sigma. | Metodologia para melhoramento da qualidade de processos. |
| TOGAF | Modelo para o desenvolvimento e implementação de arquiteturas de negócio, aplicações e de tecnologia. |
| SAS 70 - <i>Statement on Auditing Standards for services organizations.</i> | Regras de auditoria para empresas de serviços. |

Figura 16 – Principais modelos de melhores práticas

FONTE: Adaptado de Fernandes e Abreu (2008)

Conforme a Figura, os modelos de melhores práticas podem auxiliar na definição da estratégia de TI. Entretanto, para o outsourcing de projetos de TI, o alinhamento estratégico, decisão, compromisso, priorização e alocação de recursos, além da implementação, controle e encerramento, questões que são críticas do ponto de vista dos resultados de pesquisas, não existe um modelo que pode responder a estas necessidades.

2.2.8 Suporte de TI ao desempenho organizacional

Para Turban *et al.* (2010, p. 29), “...um papel importante da TI é o de ser um viabilizador e um facilitador de atividades organizacionais, processos e mudança para aumentar o desempenho e a competitividade”. Isto apresenta uma visão da TI como fornecedora de soluções para os negócios. Neste sentido, é importante avaliar o que os usuários esperam da TI e como esta vai

se posicionar estrategicamente para atender as demandas. Assim, projetos dentro do prazo e orçamento, atendimento aos requisitos do negócio, disponibilidade das aplicações, disponibilidade da infraestrutura, capacidade para expandir o negócio, rápida resolução de incidentes e de serviços vão requerer uma postura e organização orientadas à prestação de serviços, garantindo o alinhamento da TI com o negócio (suas estratégias e objetivos), tanto no que diz respeito a aplicações como à infraestrutura de TI, sejam serviços ou projetos.

Entretanto, segundo O'Brien e Marakas (2007, p. 17), "...estudos feitos por consultorias de gerenciamento e pesquisas de universidades mostraram que os sistemas de informação não estão sendo usados eficaz ou eficientemente por muitas organizações". Neste sentido, uma crescente e popular abordagem para gerenciar as funções de TI de uma organização tem sido a adoção da estratégia de outsourcing. O outsourcing, em termos gerais, é a compra de produtos ou serviços que antes eram providos internamente.

Outsourcing é um termo usado para ampla gama de funções de TI que são previamente contratadas com um provedor de serviços externo, para o desenvolvimento completo ou parcial de projetos, a compra de pacotes padronizados ou de produtos sob medida, ou ainda de atividades ou recursos que ajudam no ciclo de vida da organização (O'Brien & Marakas, 2007, p. 464).

Ocorre que terceirizar não é uma tarefa simples. O processo de outsourcing deve ser iniciado com uma análise detalhada das atividades, sejam elas serviços ou projetos, visando identificar quais podem e devem ser transferidas para um fornecedor especializado, sob o ponto de vista custo *versus* benefício e de sua importância estratégica para a empresa. As informações coletadas serão de extrema importância para o processo de tomada de decisão. "Tomar decisões é o trabalho mais importante de qualquer executivo, além de ser o mais duro e mais arriscado", como afirma Simon (1960, p. 24).

Decisões ruins podem danificar um negócio, às vezes de maneira irreparável. Conforme Hammond, Keeney e Raiffa (1998, p. 3), "...se alternativas não são claramente definidas, a informação certa não foi coletada e não foram considerados os custos e benefícios com a devida precisão, as decisões poderão estar embasadas em premissas erradas".

Deste modo, a capacidade de atendimento da TI define a quantidade de recursos humanos necessários para atender à demanda por sistemas e projetos, assim como a quantidade de recursos computacionais necessários, indicando se a infraestrutura atual ou os recursos

humanos tem ou não condições de atendê-la, avaliando se haverá ou não outsourcing. A estratégia sobre o que será terceirizado deve decidir sobre:

- O que passar para terceiros;
- Como fazer o outsourcing;
- Como escolher a melhor alternativa de parceria;
- Como gerenciar os serviços e projetos terceirizados
- Como gerenciar o desempenho dos fornecedores ou prestadores de serviços;
- Como fazer a transição de um modelo de operação para outro;
- Como fazer a transferência de um fornecedor para outro, etc.

2.3 Outsourcing

2.3.1 Contextualização

Conforme declaração de Corbett (2009, p. XI), “...vinte anos atrás, a IBM e a Kodak iniciaram uma relação inovadora de negócios. A IBM assumiu a responsabilidade pelas operações das centrais de informações de tecnologia da Kodak, incluindo a consolidação dessas operações a partir de três Data Centers para um único”. Para muitos, este contrato foi o marco zero de uma reestruturação fundamental do negócio que continua até hoje sem esmorecer. Não importa o nome deste tipo de relação, parceria, virtualização ou outsourcing, o resultado é o mesmo: grande parte das operações das organizações, que são vitais para sua sobrevivência e crescimento, agora são realizadas por empresas especializadas que trabalham sob contratos de longo prazo.

Ao longo do caminho, a empresa cria relações de interdependência com fornecedores de projetos especializados para muitas de suas atividades críticas que devem ser muito bem executadas, mas onde a empresa ganha pouca vantagem competitiva, se ela mesma for executar este trabalho. Aproveitando as competências de provedores especializados, surge a possibilidade ou o interesse de transferir parcial ou totalmente os serviços e projetos de TI para empresas especialistas em assuntos específicos, configurando desta forma, o Outsourcing. A expressão *Terceirização* também pode ser usada, sendo que esta é uma tradução livre de outsourcing, mas que corresponde inteiramente à realidade de uso.

Para Albertin e Sanchez (2008, p. 11)

no decorrer do tempo, as atenções das terceirizações começaram a ganhar espaço e relevância no setor de TI, quando surgiram e proliferaram vários modelos e formatos de serviços ofertados, englobando praticamente todas as atividades consideradas prioritárias nas organizações e até então supridas somente pelas áreas internas de TI.

Esses serviços voltados à TI tornaram-se conhecidos e ofertados no mercado como information technology outsourcing (ITO). A partir da crescente evolução e amadurecimento dessas práticas de outsourcing em atividades de TI, as organizações passaram a adotá-las em larga escala, para poder concentrar ainda mais as atenções no seu negócio principal o seu core business-, deixando a cargo do provedor de outsourcing todas as ações e decisões operacionais relacionadas à TI.

2.3.2 Conceituação de Outsourcing

Conforme Quinn (1999, pp. 9-21), “...outsourcing designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão de obra de fora da empresa, ou seja, mão de obra terceirizada e está fortemente ligada a ideia de subcontratação de serviços”. Para Handfield (2006, p. 1), “...Outsourcing é o uso estratégico de recursos externos para a realização de atividades tradicionalmente realizadas pelos recursos e equipes internos”.

Para Rigby (2009, p.39), “...ao terceirizar, a empresa contrata serviço de terceiros para realizar atividades que não fazem parte do seu negócio central (core business). Contratar terceiros permite que a empresa foque seus esforços nas suas competências essenciais (core competencies)”.

Em outras palavras, outsourcing é a transferência das atividades conhecidas como atividades meio, e não as atividades fins (produto final), para uma empresa especializada externa, sendo mais focada em parceria, como interpretação mais precisa.

Neste sentido, o autor faz a opção de utilizar única e exclusivamente o termo outsourcing em vez de terceirização, pois, apesar da literatura fazer distinção entre eles, “...considerando outsourcing como a utilização estratégica de recursos especializados para obter vantagem competitiva” (Fujitsu, 2007, p. 2) e, terceirização, como “...a utilização de mão-de-obra sem a

necessidade de conhecimentos técnicos específicos para realizar trabalho braçal” (Cherchiglia, 2004, p. 12), no campo da TI – local onde este trabalho se desenvolve – os dois termos são utilizados indistintamente e como sinônimos.

De acordo com Fernandes (2003, p. 21):

Terceirização é uma ferramenta estratégica sendo explorada gradativamente pelas empresas como inovação na categoria de serviços aliada à dinâmica das competências essenciais. Ela é usada para afastar a empresa da tradicional estrutura verticalmente integrada e autossuficiente, que é cada vez mais ineficaz no atual ambiente hiper-competitivo.

Esta interpretação sugere que através do outsourcing, a empresa se move em direção a uma estrutura empresarial onde é capaz de fazer mais investimentos focados nas áreas que oferecem a sua vantagem competitiva exclusiva.

2.3.3 Outsourcing no ambiente empresarial

A contratação de serviços ou de projetos periféricos visa a reduzir custos internos aproveitando o "know how" e a especialização de empresas externas que, em determinadas áreas específicas, se revelam como opção mais vantajosa, permitindo maiores rentabilidades, uma vez que os empregados subcontratados normalmente têm salários reduzidos (Albertin e Sanchez, 2008, p. 59, Druck, 2008, pp. 97-118 & Pochmann, 1997, p. 1).

Estudos apontam para uma economia de 15 a 40% “...principalmente por meio de economia de escala, da melhoria de qualidade da mão de obra e demais recursos” (Currid, 1995, p. 46). Além disso, cita uma pesquisa realizada pela Ledgeway/Dataquest que menciona a melhoria de desempenho, redução das dimensões da TI, redução do prazo de implantação e aquisição de novos conhecimentos com foco no negócio como outras justificativas para a busca do outsourcing da TI.

Isto porque a ideia inicial de buscar, fora da empresa, outras empresas que pudessem fornecer projetos especializados, com maior know how, em determinadas áreas para que a empresa contratante pudesse focar sua pesquisa e desenvolvimento somente no core business da organização, obtendo, com isso, maior qualidade por um custo menor do que aquele que teria que desembolsar para ter a suposta mesma qualidade utilizando mão de obra, treinamento e desenvolvimento próprios, foi sendo distorcida a ponto de abortarem a ideia da qualidade,

treinamento e desenvolvimento da mão de obra, e focaram apenas na redução de custos a qualquer preço. Essa distorção fez com que a praticante deste modelo de contratação passasse a abrir mão justamente do que dava qualidade ao sistema imaginado, para que seu custo fosse barato e hoje, acaba sendo sinal de baixo custo por baixa qualificação.

Entretanto, atualmente, as empresas interessadas em fazer outsourcing de recursos já não se contentam com mão de obra barata, buscando novas capacidades nos fornecedores de projetos e consultorias de TI, como por exemplo: maior conhecimento do negócio do cliente e maior envolvimento nos resultados dos negócios deste cliente. Segundo Apte (2010, p. 9), esta mudança coloca uma grande pressão nos fornecedores de projetos de outsourcing e nas consultorias de TI que, no passado, basearam o seu negócio na disponibilização de serviços usando recursos humanos mais baratos, como diferenciação, tornando este modelo, atualmente, uma commodity”.

Pela teoria de Pagnoncelli (1993, p. 5), uma das principais ressalvas a ser feita é a redução de custos, que muitas empresas consideram como sendo a principal finalidade do outsourcing: “...o outsourcing trará redução de custos, pela via da melhoria de qualidade, da produtividade e, especialmente, pela focalização naquilo que a empresa faz de melhor”. Já Alvarez (1996, p. 5) afirma que “...o outsourcing significa muito mais do que a transferência de preocupações e deve proporcionar maior valor agregado aos negócios muito acima da redução de custos”.

2.3.4 Desafios para as empresas

O bom relacionamento entre a empresa contratante e os fornecedores parece ser a base para o sucesso. O potencial de criação de valor depende da otimização destas relações. Sendo assim, as ações das empresas tomadoras dos serviços e as dos prestadores de serviços nesses relacionamentos aparecem como críticas para o sucesso do outsourcing. Gestão e atendimento às expectativas do cliente são sugeridos como os grandes desafios para fornecedores nesses relacionamentos de negócios, uma vez que exemplos de fracasso são constantes. Segundo Hefley e Loesche (2009, p. 2), dentre os desafios que as empresas enfrentam é possível incluir:

- estabelecimento de uma estratégia adequada de outsourcing;
- identificação dos recursos e processos que poderão ser terceirizados;

- desenvolvimento de abordagens apropriadas para as atividades terceirizadas;
- gerenciamento de riscos em suas atividades terceirizadas;
- identificação, seleção e negociação com os fornecedores;
- condução da governança e da gestão do desempenho do fornecedor;
- gerenciamento do relacionamento com seus fornecedores.

2.3.5 Organizações de apoio

Como direcionadores dos negócios, compreendendo a estratégia de terceirização a ser considerada, a coleta de informações relevantes para ajudar os dirigentes a validar seus pressupostos sobre outsourcing no mercado em geral incluem organizações como apresentado na Figura 17:

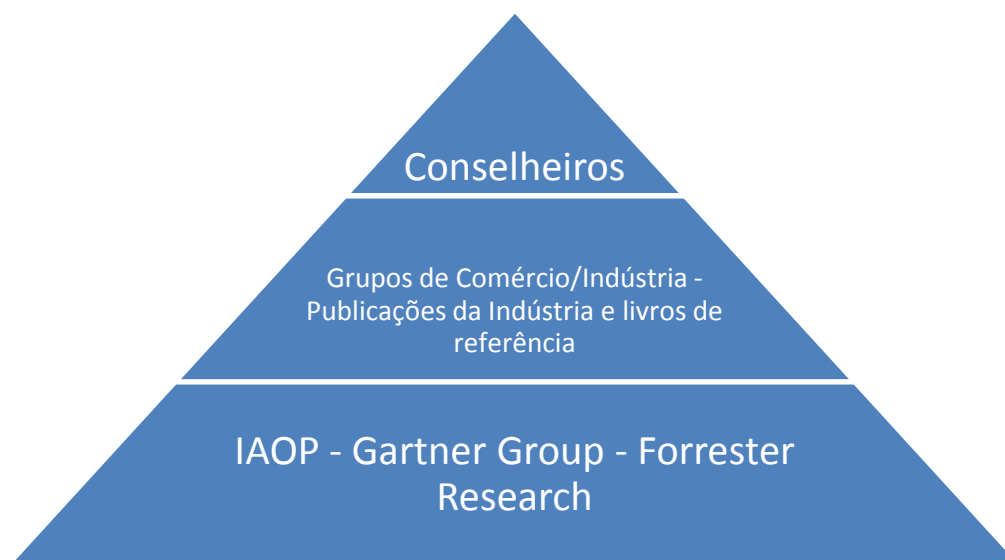


Figura 17: Direcionadores dos Negócios

FONTE: adaptado de IAOP (2008)

Uma vez que o estudo preliminar para o outsourcing está concluído, a empresa pode rever seus direcionadores de negócios e prioridades e olhar para os dados de mercado entendendo as alternativas e histórias para definir uma mais detalhada estratégia de outsourcing. Para os fornecedores, compreender as exigências do mercado e seu potencial é importante na

identificação de oportunidades de negócios para adaptar suas soluções em direção às demandas.

2.3.6 Tipos de outsourcing

Para Kabata (2007, p. 16), embora a literatura atual apresente diferentes tipos de outsourcing, “...existem três modelos que são baseados nos principais motivos para a tomada de decisão de terceirizar e nas relações entre as empresas que buscam a parceria”:

2.3.6.1 Outsourcing Convencional

Concentra-se em funções periféricas, o principal objetivo é reduzir os custos operacionais, obter acesso a recursos externos com mais flexibilidade e não exige que o fornecedor tenha habilidades específicas. Muitas vezes é centrada no curto prazo para relacionamentos de rápidos ganhos. Neste tipo de modelo o foco não é sobre a colaboração ou a aprendizagem mútua, mas em acordos contratuais rígidos.

2.3.6.2 Outsourcing Colaborativo

Concentra-se em processos holísticos, o principal objetivo é a integração com o fornecedor e explorar as suas características competitivas. É tipicamente baseada em uma longa relação com o fornecedor. Este modelo é focado em um trabalho colaborativo onde os fornecedores têm uma maior igualdade no relacionamento e um elevado grau de transparência em todas as organizações.

2.3.6.3 Outsourcing Transformacional

O outsourcing transformacional é a união entre duas empresas, o cliente e o fornecedor, tendo como objetivo principal transformar processos que criem valores estratégicos, melhorar a postura competitiva e buscar novas fatias de mercado. É uma estratégia para adquirir novas capacitações e prover mudanças mais profundas.

Ainda conforme Kabata (2007, p. 17), nesse novo tipo de outsourcing, “...o conceito convencional de “terceirizado” é substituído pela ideia de “parceiro de outsourcing””. E esse parceiro assume novos papéis no relacionamento, compartilhando riscos com a empresa contratante, aceitando fazer acordos flexíveis e empreendendo o auto monitoramento, entre outros diferenciais. Em contrapartida, a contratante precisa mudar radicalmente sua abordagem – por exemplo, trocando o controle pela transparência e compartilhando com os parceiros os benefícios.

No Brasil o outsourcing apresenta dificuldades para caminhar, seja pela necessidade de leis mais específicas uma vez que ela está normatizada pela súmula 331 do TST, que libera esta prática apenas nas chamadas atividades-meio das empresas, sendo considerada como ilegal na atividade-fim, ou mesmo pela falta de confiança das empresas na hora de formar parcerias que possam expor seu know-how. Com isso o modelo mais comum é o convencional, chamado de Bodyshop, que tem a mão de obra gerenciada pelo contratante e os projetos são pagos com base nas horas trabalhadas. Isso não quer dizer que outros modelos não sejam utilizados, porém não com a frequência como ocorre em países mais desenvolvidos, onde projetos são trabalhados em parceria com escopo, recursos, prazos e custos previamente definidos para o seu desenvolvimento, sendo que o custo é normalmente pago de acordo com um cronograma de desembolso atrelado às entregas parciais de produtos.

De acordo com Hefley e Loesche (2009, p. 9), os tipos de outsourcing mais comumente encontrados nas organizações são os seguintes:

| | |
|------------------------|--|
| Insourcing | Neste modelo 100% das atividades são executadas internamente, sem nenhuma ajuda de recursos de terceiros, sendo mais adequado para ambientes extremamente customizados. Porém, os custos de administração de pessoal e treinamento são maiores do que em outros modelos. |
| Suporte Pontual | Uso de recursos de terceiros para aconselhamento ou fornecimento de habilidades específicas para acelerar alguma atividade específica. Este é o modelo mais flexível caso seja necessário aumentar e interromper a prestação dos serviços, porém o custo unitário é alto. É essencial que a organização esteja preparada para realizar o gerenciamento efetivo dos recursos de terceiros, envolvendo os aspectos de transferência de conhecimento e qualidade do serviço ou produto contratados. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Outsourcing Segmentado | Evolução do modelo anterior (Suporte Pontual), porém com alguma área específica sobre responsabilidade do terceiro (Ex: Gerenciamento da Capacidade). No início da implantação deste modelo, geralmente as equipes (internas e de terceiros) apresentam um comportamento de resistência em aceitar a implantação do modelo de gerenciamento compartilhado, devido às várias interfaces entre a área terceirizada e as outras áreas da empresa. É essencial que a organização esteja preparada para delegar funções, responsabilidades e autoridade ao terceiro, visando a implantação do gerenciamento compartilhado. |
| Outsourcing | Transferência de 100% das atividades e pessoal para o terceiro. Mantém as funções de gerenciamento de contrato e definição de estratégias. Este modelo apresenta os menores custos totais e unitários se comparados com os outros modelos. Porém este modelo apresenta o maior risco de continuidade dos serviços, que deve ser minimizado com a transferência de pessoas chaves da organização para o terceiro. Também devem ser levadas em consideração as implicações fiscais e trabalhistas deste modelo. Este modelo só é viável se o prazo de contratação for de no mínimo 5 (cinco) anos. |
| Joint Venture | Estabelecimento de uma nova empresa, com participação de ambas as partes, onde risco e retorno são distribuídos de acordo com a participação de cada empresa. É essencial que a organização tenha estreita relação de confiança com o terceiro e que a estratégia da empresa Joint Venture esteja alinhada com a estratégia da empresa. Também devem ser levados em consideração os altos custos administrativos de abertura da nova empresa, lentidão do processo e os custos operacionais. |

Figura 18: Tipos de Outsourcing mais comuns

FONTE: adaptado de Hefley e Loesche (2009)

Outras derivações que, segundo Hefley e Loesche (2009, p. 10) podem ser aplicadas aos modelos de outsourcing, são:

- Gerenciamento de Aplicações (ASP - Application Service Provider): Construção, gerenciamento e melhorias de aplicativos de software, suportados por acordos de nível de serviço específicos incluindo a disponibilidade e performance dos aplicativos. Se a licença da aplicação que está sendo gerenciada for do terceiro e o mesmo vende esta como um serviço para outros clientes, estamos falando do modelo ASP;
- Outsourcing de Processos de Negócio (BPO - Business Process Outsourcing): Outsourcing de processos de negócio com alta dependência da infra-estrutura de TI com responsabilidade limitada pelo resultado estratégico (processos não-core) podendo incluir as

áreas de Recursos Humanos, Processos Administrativos, Logística e Distribuição, Vendas, Marketing e Serviço ao Cliente;

2.3.7 O modelo eSCM (eSourcing Capability Model)

O eSourcing Capability Model (eSCM) é um modelo de referência para atividades de prestação de serviços de TI (sourcing) e foi estruturado em práticas que podem ser associadas com uma iniciativa de fornecimento de serviços de sucesso. A partir desta referência “dois modelos foram criados pelo ITsqc (Information Technology Services Qualification Center), da Carnegie Mellon University¹⁰ focados na gestão de outsourcing de TI: o eSCM-SP (ponto de vista das empresas de serviços) e eSCM-CL (foca o ponto de vista do cliente)” (Hyder *et al.* & Loesche, 2009, p. 17).

2.3.7.1 eSCM-SP

Segundo Hyder *et al.* (2009, p. 38), “...o eSCM-SP ou The eSourcing Capability Model for Service Providers é um modelo orientado exclusivamente para operações de outsourcing, que atende não somente a serviços de TI, mas a outros serviços que usam a TI”. Este modelo teve sua primeira versão em novembro de 2001. A versão atual (2.02) foi desenvolvida por um consórcio de empresas e instituições lideradas pela Carnegie Mellon University, a mesma universidade que administra o Software Engineering Institute, mantenedor do CMMI e publicada em 2006. Os objetivos do modelo são:

- Fornecer aos provedores de serviços orientação para melhorar a sua capacidade ao longo do ciclo de sourcing;
- Prover aos clientes meios objetivos de avaliar a capacidade do fornecedor de serviços;
- Fornecer um padrão para que os fornecedores se diferenciem dos competidores.

¹⁰ *Carnegie Mellon University* é uma instituição privada de ensino e pesquisa, localizada na cidade de Pittsburgh, Pensilvânia, Estados Unidos da América. Seus cursos nas áreas de ciência da computação, robótica, engenharia, administração de empresas, políticas públicas, linguística, psicologia, estatística, lógica, matemática aplicada, arquitetura e teatro destacam-se entre os melhores da América do Norte.

Este modelo, assim como outros abordados neste trabalho, exige reavaliações periódicas. Também mantém credenciamentos para avaliadores certificados, consultores e instrutores.

O modelo é composto por 84 práticas (melhores práticas) organizadas ao longo de um ciclo de vida do sourcing, agrupadas por área de capacitação e nível de capacitação. O ciclo de sourcing é composto pelas seguintes fases: ongoing, iniciação, entrega e encerramento. As áreas de capacitação, ao todo são dez, representam o agrupamento lógico das práticas associadas ao ciclo de sourcing e servem para demonstrar a capacitação do provedor do serviço que, da mesma forma que em outros modelos, este também conta com níveis de capacitação (nível 1 ao nível 5), que mostram o caminho de evolução do fornecedor de serviços rumo à excelência em serviços (Hyder *et al.*, 2009, p. 22).

O eSCM-SP aplica-se a fornecedores de serviços que utilizam a tecnologia da informação de forma intensiva, tais como: (a) Serviços de engenharia, (b) Captura de dados, (c) Centrais de serviços, (d) Compras, (e) Recursos humanos, (f) Serviços financeiros e contabilidade, (g) Application service providers, (h) Data centers, (i) Manutenção de computadores, (j) Desenvolvimento e gestão de aplicações, (k) Suporte de redes e telecomunicações.

Os principais benefícios com a adoção do modelo pelos fornecedores de serviços são:

- Estabelecer e manter confiança entre as partes;
- Gerenciar as expectativas das partes;
- Traduzir necessidades implícitas e explícitas em requisitos definidos com nível de qualidade acordado;
- Estabelecer contratos bem definidos;
- Rever o desdobramento dos serviços para assegurar a cobertura dos requisitos;
- Assegurar a eficácia das interações com os interessados relevantes;
- Gerenciar comprometimentos;
- Assegurar compliance com requisitos de regulação externos e internos;
- Gerenciar os aspectos de segurança requeridos pelo cliente;
- Gerenciar diferenças culturais;
- Monitorar e controlar as atividades para, de forma consistente, atender aos compromissos assumidos com o cliente e a organização;
- Monitorar a satisfação do cliente e dos usuários finais;
- Construir e manter competências dos profissionais;
- Gerenciar a satisfação, motivação e retenção de profissionais;
- Manter um bom ambiente de trabalho;
- Manter-se competitivo;

- Ser inovador e flexível para atender necessidades únicas dos clientes;
- Gerenciar rapidamente mudanças tecnológicas;
- Capturar e usar conhecimento;
- Transferir de forma segura e ordenada os serviços prestados;
- Manter a continuidade dos serviços.

Uma organização provedora de serviços pode obter uma Certificação de nível de capacitação, a partir de uma avaliação externa executada por uma organização autorizada pelo ITsqc. A certificação é feita por um Lead Evaluator credenciado, que faz parte de uma organização autorizada. O ITsqc também credencia organizações para fornecerem treinamentos no modelo através de instrutores autorizados.

2.3.7.2 eSCM-CL

De acordo com Hefley e Loesche (2009, p. 422), “...o eSCM-CL ou The eSourcing Capability Model for Client Organizations começou a ser desenvolvido em 2003, motivado pelo fato de que um bom outsourcing requer que as melhores práticas também sejam seguidas pelo comprador de serviços e não só pelo fornecedor”.

Durante o seu desenvolvimento, uma série de modelos foi analisada para identificar sua aplicabilidade para a questão de gestão do outsourcing. Várias organizações e instituições foram consultadas. Em setembro de 2003 foi realizado um workshop onde foram obtidas sugestões e recomendações da comunidade (pesquisadores, organizações e instituições). Em 2004, começando em janeiro, várias entrevistas foram realizadas com organizações diretamente envolvidas com o outsourcing, visando identificar pontos importantes na sua gestão. A partir das entrevistas e workshops o modelo começou a ser desenvolvido. Em fevereiro de 2005, foi realizado o quarto workshop, focado na definição de Áreas de Capacitação e identificação das práticas em cada Área de Capacitação. Ainda em 2005, foi publicado o primeiro draft do modelo, para fins de avaliação e obtenção de sugestões e recomendações. Em 2006, “...testes piloto do método de Determinação de Capacidade (método de avaliação de maturidade) começaram a ser realizados. Em setembro de 2006, a versão 1.1 do modelo foi liberada para a comunidade internacional e, atualmente, encontra-se na versão 1.11” (Hefley & Loesche, 2009, p. 426).

Os principais objetivos do modelo são:

- Prover aos clientes um conjunto de melhores práticas para ajudá-los a melhorar suas capacidades em relação às atividades de sourcing;
- Ajudar as organizações clientes a estabelecer, gerenciar e sustentar melhoria contínua nas suas relações sourcing;
- Ajudar as organizações clientes a mitigar riscos nas suas relações de sourcing;
- Ajudar as organizações clientes a criar competência na gestão de suas atividades de sourcing;
- Assegurar satisfação dos interessados relevantes ao longo do ciclo de vida do processo de sourcing;
- Prover meios, para as organizações clientes, avaliarem de forma objetiva suas próprias capacidades em serviços de sourcing de TI.

A estrutura do modelo é similar à do eSCM-SP. A diferença é que, no ciclo de sourcing, há a atividade adicional de Análise, ou seja, o ciclo de sourcing é composto pelas fases: ongoing, análise, iniciação, entrega e encerramento e totalizam 95 práticas.

As áreas de capacitação representam o agrupamento lógico das práticas associadas ao ciclo de sourcing e servem para demonstrar a capacitação da organização cliente. Da mesma forma que o eSCM-SP, este também tem cinco níveis de capacitação, que mostram o caminho de evolução do cliente de serviços rumo à excelência em gestão de sourcing.

O eSCM-CL aplica-se à contratação dos seguintes tipos de serviços: (a) Serviços de engenharia, (b) Captura de dados, (c) Centrais de serviços, (d) Compras, (e) Recursos humanos, (f) Serviços financeiros e contabilidade, (g) Application service providers, (h) Data centers, (i) Manutenção de computadores, (j) Desenvolvimento e gestão de aplicações, (k) Suporte de redes e telecomunicações.

Os principais benefícios com a adoção do modelo são:

- Estabelecer e manter confiança com todos os interessados relevantes;
- Comunicar-se efetivamente com todos os interessados relevantes;
- Aumentar capacidade e velocidade de lidar com as mudanças do negócio;

- Gerenciar os riscos de sourcing de forma efetiva;
- Implementar controles efetivos;
- Melhoria contínua do processo e do desempenho;
- Possibilita a organização focar no seu negócio principal;
- Constrói e mantém a competência pela gestão do sourcing;
- Melhoria da governança do sourcing;
- Melhoria das capacidades gerenciais do relacionamento e das parcerias;
- As ações são apoiadas por medições.

A organização cliente também pode obter uma certificação da sua aplicação do eSCM-CL, analogamente ao que ocorre no eSCM-SP.

2.3.8 Benefícios do outsourcing em TI

O outsourcing como qualquer modelo de gestão apresenta vantagens e desvantagens para a empresa e devem ser levadas em consideração e muito bem analisadas. Segundo Martins (2005, p. 23), a principal vantagem sob o aspecto administrativo, seria a de “...se ter alternativa para melhorar a qualidade o produto ou projeto vendido e também a produtividade”. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa, sendo que um dos objetivos básicos dos administradores é a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço. Adotando o outsourcing, a empresa poderá concentrar seus recursos e esforços na sua própria área produtiva, na área em que é especializada, melhorando a qualidade do produto e sua competitividade no mercado.

Com isso, pretende-se uma redução de custos, principalmente dos custos fixos, transformando-os em variáveis, e aumentando os lucros da empresa, gerando eficiência e eficácia em suas ações, além de economia de escala, com a eliminação de desperdícios.

Haverá diminuição do espaço ocupado na empresa, atividades que antes lhe pertenciam foram terceirizadas, não só de pessoal como de material, ocorrerá a criação de empregos na terceirizada, um aperfeiçoamento de mão de obra, distribuição de rendas entre os participantes do processo, concentração de esforços na atividade-fim da empresa, especialização no serviço, concorrência e produtividade para todo o mercado (Martins, 2005, p. 46).

O outsourcing ao gerar novas empresas, gera também novos empregos, e, em contrapartida, aumento de arrecadação de impostos na área de serviços.

Entre os benefícios citados com mais frequência como justificativa para o outsourcing em TI, encontra-se a redução de custos. No entanto, a empresa que optar por gastar as economias, repassando-as aos seus clientes, reinvestindo em outras áreas de suas operações, ou devolvendo-as aos seus proprietários e acionistas, a necessidade de cada empresa para melhorar continuamente a reduzir os seus custos passa a ser constante. Conforme relatório do Gartner Group (2000), cerca de 50% dos executivos justificam a redução de custos como a principal razão para o outsourcing. Na maioria dos casos, a redução de custos está na faixa de 10 a 20%, mas pode ser muito maior dependendo da diferença entre o custo atual das operações da empresa e o valor que estará sendo usado para pagar o fornecedor terceirizado. Apesar da redução de custos ser uma importante razão para o outsourcing, na verdade é apenas a principal razão para cerca de metade das empresas que empreendem projetos de outsourcing. Isto significa que a principal razão para o outsourcing para a outra metade dos projetos é, na verdade, algo diferente de redução de custos.

Para Leite (1994, p. 23), apesar da importância em reduzir custos, “...o que as empresas realmente buscam é o controle da situação, podendo ter maior influência das decisões de como será o resultado do produto desenvolvido e exigindo mais em termos de prazo e qualidade”.

Leite (1994, p. 26) finaliza “... a intenção de poder contar com um maior ‘expertise’, a preocupação com a excelência dos sistemas de informação e, acima de tudo, uma busca incessante de aderência e focalização da informática às prioridades do negócio”.

Outra justificativa, citada por Leiria (1992a, p. 53), para o outsourcing é a capacidade de se concentrar mais os recursos da empresa - seu pessoal, seus recursos físicos e intelectuais, e seu capital sobre o núcleo de suas operações, ou seja, as atividades que proporcionam a sua vantagem competitiva única, melhorando assim a capacidade da empresa para alavancar a sua mais valiosa capacidade. Uma vantagem que foi apresentada por Prado e Takaoka (2002, pp. 129-147) e Martins (2005, p. 46), “...é conseguir uma estrutura de custo mais variável”. Através do outsourcing, em vez de ter investimentos fixos em suas operações internas, a

empresa desloca-se para um modelo de negócio conforme demanda. Isso reduz o custo efetivo das operações, permitindo a empresa a ajustar as despesas em resposta às mudanças de mercado.

Segundo Feeny e Willcocks (1998, pp. 132-138), “...habilidades não disponíveis em sua operação interna é o próximo ponto citado com mais frequência como justificativa para o outsourcing”. Afinal, poucas empresas, independentemente do seu tamanho, podem contratar todos os talentos de que precisam. Como os provedores de serviço são mais especializados, tendo que servir muitos clientes, eles têm um banco de talentos muito maior para oferecer, além de poder medir as melhorias em termos de qualidade.

Outro benefício tangível do outsourcing é que não só é a necessidade de novo capital significativamente reduzido - uma vez que o fornecedor muitas vezes traz os recursos necessários – mas o ativo circulante pode ser vendido para o provedor, liberando capital já investido. “Este capital pode ser reinvestido em outras partes do negócio ou usado para melhorar o balanço global da empresa e reduzir seu custo futuro de capital” (Hefley & Loesche, 2009, p. 295). Mais recentemente, as empresas começaram a descobrir que trazer especialistas de fora é necessário para inovação nas suas operações. Algumas empresas equiparam o outsourcing a ter um dedicado P & D, como provedor de soluções de inovação podendo colocar em prática novas operações da própria empresa. Segundo Quinn (1999, pp. 9-21) colocou, “...nenhuma empresa atuando isoladamente, pode se inovar em relação aos seus concorrentes, potenciais concorrentes, fornecedores e fontes de conhecimento externo”.

Uma vantagem muitas vezes negligenciada, afirmam Feeny e Willcocks (1998, pp. 132-138) “...é a capacidade por meio do outsourcing de liberar um tempo importante para se concentrar na estratégia de negócios em vez de atuar nas questões operacionais”. Para muitos executivos, lidar com os detalhes do dia-a-dia das atividades operacionais lhes rouba tempo que seria mais bem gasto com clientes, acionistas, investidores e fornecedores.

Em pesquisa realizada por Feeny e Willcocks (1998, pp. 132-138), foram relacionados alguns benefícios adicionais esperados com o outsourcing em TI:

- acesso a novos recursos tecnológicos;
- agilidade na implementação de novas soluções;

- previsibilidade dos gastos/custos e prazos, com conseqüente aumento de eficiência e desempenho;
- acesso a novos recursos humanos especializados com conseqüente mudança na cultura interna;
- focalização na atividade-fim;
- redução de custos fixos; previsibilidade de prazos e melhoria da qualidade;
- término do vínculo empregatício proporcionando novo plano de carreira em outra empresa (onde ex-empregados são aproveitados nas parceiras);

Conforme Guedes e Guadagnin (2003, pp. 65-78), “...as vantagens advindas de um projeto de TI terceirizado bem administrado se resumem no fato de que a sua execução não difere significativamente do planejamento”. E um bom planejamento significa que um projeto poderá ser executado respeitando prazo e custo previstos e com excelente qualidade. Apesar das várias vantagens, o outsourcing deve se pautar por uma série de estudos e análises e praticada com cautela. Uma má gestão de outsourcing pode implicar para as empresas um descontrole e desconhecimento de sua mão de obra, a contratação involuntária de pessoas inadequadas, perdas financeiras em ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados, dentre outros problemas.

2.3.9 Riscos e barreiras para o outsourcing em TI

Embora o uso do outsourcing tenha como objetivo focar a empresa na sua atividade-fim, para Druck (2008, pp. 97-118) e Pochmann (1997, p. 1), na verdade “...o mercado em geral busca a redução de custos. Em curto prazo é o que realmente ocorre, porém em longo prazo o próprio futuro da empresa é ameaçado”, vejamos alguns fatos, por exemplo:

- A Empresa responde por créditos trabalhistas no caso de inadimplência da prestadora de serviços;
- Custo de controle dos projetos terceirizados progressivamente torna-se maior;
- Queda de qualidade frequentemente é relatada por clientes da empresa;
- Risco ao terceirizarem-se setores chave, tais como: Financeiro, Recursos Humanos, Assessoria, Almoxarifado...;
- Perda de bons funcionários, devido à rotatividade da mão de obra dessas empresas;

- Ao longo do tempo a empresa pode tornar-se extremamente dependente do outsourcing, por exemplo: Sistema de Informática com padrões incompatíveis com outros;
- Decadência do clima organizacional;
- Perda da identidade da empresa.

Além dos riscos apresentados, há ainda estudos que indicam que “...trabalhadores terceirizados tem salários, benefícios e condições de trabalho inferiores, caracterizando uma precarização do trabalho” (Druck, 2008, pp. 97-118, Pochmann, 1997, p. 1).

Além dos riscos apontados, é possível apresentar barreiras que são consideradas quanto ao outsourcing de TI:

- Perda de controle;
- Muito crítica para terceirizar;
- Perda de flexibilidade;
- Reação negativa do cliente;
- Resistência do empregado;
- Gestão pobre do processo de outsourcing;
- Gestão pobre do desempenho do outsourcing.

No entendimento de Leiria (1992a, p. 55), os aspectos que podem ser percebidos como negativos no processo de outsourcing são:

demissões, e o custo destas na fase inicial; mudança da estrutura do poder; aumento do risco a ser administrado, caso ocorra uma má escolha dos parceiros; problemas na relação com sindicatos; falta de parâmetros para definição dos preços nas contratações iniciais; má administração do processo; aumento da dependência de terceiros.

Para Giosa (2003, pp. 84-85), dentre os aspectos mais significativos que dificultam a implantação do outsourcing pode-se destacar:

quando a alta administração desconhece o assunto, não sabendo identificar e tampouco buscando auxílio para facilitar a implementação do processo; quando se permite que as resistências sobreponham a necessidade de adaptação ao novo processo que se torna necessário para que se mantenha na competição; quando não se consegue detectar parceiros a altura que consigam atender às condições de qualidade e de produtividade exigidas.

Neste ponto, deve-se analisar com agilidade se efetivamente vale a pena implantar o processo. Ainda, quando faltam parâmetros que subsidiem a comparação entre os custos internos e os

preços da contratada; quando existe a dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor. Outro ponto dificultador consiste “...no desconhecimento da legislação específica, ou a falta dela, surgindo assim o risco na elaboração dos contratos, bem como reclames jurídico-trabalhistas” (Imhoff; Mortari, 2005, p. 85).

Martins (2005, p. 46) colabora com a apresentação de algumas desvantagens percebidas para o trabalhador: “...esse perde seu emprego, com remuneração certa por mês, iniciando um processo de incerteza que somente pode ser extinto quando conseguir se estabelecer novamente em algum trabalho; perde os benefícios sociais que recebia em função das normas coletivas da categoria”. Caso tenha oportunizado a contratação pela terceirizada, pode ocorrer de ter que passar a trabalhar em estruturas que não condizem com a sua situação anterior. É comum ocorrer, inclusive, o oferecimento de salários inferiores em condições precárias, em tempo parcial e até mesmo ocasional. E ainda, estes podem vir a ser contratados por empresas inidôneas, que não cumprem com suas obrigações, correndo o risco de ficar em dificuldades financeiras. Conforme Guedes e Guadagnin, 2003, pp. 65-78:

Muitas vezes há dificuldades em acompanhar o desempenho da equipe responsável pelo projeto, tanto pela contratante como pela gerência da empresa de outsourcing, ocorrendo, eventualmente, indesejáveis surpresas para ambas as partes, quando o prazo negociado já está totalmente comprometido e medidas preventivas já não alcançam os resultados almejados.

Outro ponto que merece especial atenção, na visão de Albertin e Sanchez (2008, p. 123), está relacionado a “...contratos mal elaborados que têm sido responsáveis pela maior parte dos problemas nos projetos de outsourcing”. É fundamental que haja uma clara definição dos termos contratuais, com detalhamento completo dos serviços e produtos oferecidos, limites de atuação, formas de proteção associadas, clara definição de abrangência, entre outros aspectos. É importante que, na elaboração do contrato de nível de serviço (SLA), exista grande cuidado com a definição das multas, descontos e outras penalidades (receitas) com relação ao provedor.

Para Currid (1995, p. 63), os aspectos negativos do outsourcing de TI, são:

- Síndrome da injeção de recursos;
- Problemas de rescisão de contratos;
- Perda de controle;

- Burocracia;
- Experiências perdidas;
- Conflitos de interesse.

Conforme entendimento de Leite (1994, p. 35), alguns problemas mais importantes devem ser considerados quando se pensa em outsourcing em TI, são eles:

- A obsolescência das decisões;
- Adoção de direcionamento estratégico alheio;
- Dilema entre dependência e diversidade excessiva;
- Problemas de interface;
- Dificuldade de retomada;

Como observado, existem muitos pontos positivos e outros tantos negativos quanto ao outsourcing em TI. Entretanto, ela é uma realidade nas empresas brasileiras que a estão utilizando crescentemente em contrapartida ao enxugamento que tem sido efetuado em suas estruturas nos últimos anos.

2.3.10 Tomada de decisão sobre outsourcing em TI

Na teoria de Lozinsky (1996) citado por Albertin e Sanchez (2008, p. 47):

quando uma organização empresarial decide terceirizar qualquer parte do seu negócio, imediatamente surgem questões e dúvidas sobre como selecionar o terceiro, quais cláusulas não poderão deixar de constar do contrato de prestação de serviços, como estimar os custos de maneira correta, como a curva de custos deverá evoluir ao longo do tempo, que tipo de valor agregado esperar do terceiro - a curto e longo prazos -, que riscos operacionais e estratégicos estarão envolvidos nessa contratação (claros ou ocultos), se o pessoal interno será transferido para o fornecedor ou se profissionais do fornecedor é que passarão a prestar os serviços (e esses profissionais, ainda serão recrutados, serão "quarteirizados", ou já estão nos quadros atuais?), o que fazer se o contrato for rompido por alguma razão impensável nesse momento, como comparar os custos dos serviços ao longo do contrato com a realidade de mercado que estará valendo a cada ano.

Enfim, como saber se será realmente bom para o negócio?

Como visto, a decisão pelo outsourcing envolve vários aspectos. Como toda decisão complexa, há uma tendência de os decisores tomarem decisões incompletas. Isso ocorre

“...porque não são capazes de ponderar, por falta de capacidade de análise, os múltiplos aspectos que simultaneamente influenciam a decisão” (Albertin e Sanchez, 2008, p. 29).

Pela teoria de Wang (1995 apud Bernstorff e Cunha, 1999, p. 3):

os quatro principais motivos que levam uma organização a terceirizar sua área de TI, referem-se a diminuição do custo da produção, o foco na atividade alvo, o desgaste com recrutamento e treinamento e as incertezas no ciclo de vida dos sistemas. Estes motivos devem ser cuidadosamente analisados para não se caracterizar numa simples justificativa para uma decisão sem embasamento, pois o mesmo autor contra-argumenta que o custo pode ser diminuído com maior eficiência interna; a informação sempre é foco ou atividade alvo; a formação do talento por meio de treinamento é que traz vantagem competitiva e que a terceirização não elimina a incerteza, mas transfere o risco.

Terceirizar, então, é tipicamente uma decisão que envolve múltiplos atributos de análise e múltiplos decisores. Quando é verificada a lista de atributos que são considerados em decisões de outsourcing, nota-se que múltiplos decisores tendem a enfatizar diferentes aspectos da decisão de outsourcing. “Os aspectos envolvidos incluem, por exemplo, redução de custos, aquisição de capacidade, melhoria de controle da atividade, liberação de recursos para investimento em atividades centrais etc. Muitos dos atributos a serem atendidos podem, inclusive, ser conflitantes entre si” (Willcocks & Lacity, 2000, pp. 5-23, Yang & Huang, 2000, pp. 225-239).

Do ponto de vista econômico, “...as organizações decidem terceirizar suas atividades quando o custo de transação interno for superior ao de conduzir suas atividades externamente” (Coase, 1937, pp. 386-405; Williamson, 1975, pp. 365-378). Entretanto, para Means e Faulkner (2000, pp. 25-29), Kakabadse e Kakabadse (2002, pp. 189-198), “...ultimamente têm sido observadas decisões de outsourcing que não se baseiam unicamente em aspectos como o custo de transação, mas envolvem o desenvolvimento de estratégias de negócio em uma parceria com o provedor que pode resultar em inovações de negócio que não seriam possíveis de outra maneira”.

Conforme a perspectiva de contratação de terceiros envolva aspectos crescentemente estratégicos, os resultados tendem a ser cada vez mais difíceis de serem avaliados. Isso ocorre porque o resultado final levará a empresa contratante a uma posição na qual ela nunca esteve antes. Processos serão conduzidos de forma inovadora e, por isso, valores precisam ser reaprendidos. Nem tudo será previsível e uma avaliação prévia do contrato tende a ser ainda

mais difícil. Nessas condições, a subjetividade da decisão aumenta e os decisores vão ter uma percepção de risco aumentada, pois não conseguem avaliar adequadamente os resultados futuros nem as situações em que estarão ao se engajar na parceria com o provedor.

Para Albertin e Sanchez (2008, p. 31), normalmente, "...a decisão sobre outsourcing envolve a análise de várias alternativas diferentes entre si. Também é comum não ocorrer a dominância de nenhuma alternativa, isto é, não existe alternativa que seja melhor em todos os aspectos a serem avaliados". O que ocorre na grande maioria dos casos é que as alternativas revezam entre si as preferências dos avaliadores. A questão é, então, o que fazer para computar as alternativas e como classificá-las de forma que possa ser produzido um consenso no julgamento sobre qual a melhor alternativa.

As falhas de percepção dos decisores aumentam as dificuldades do julgamento das alternativas. Isso ocorre, em geral, pela assimetria de informações, situação em que o decisor não tem todos os detalhes necessários para produzir um julgamento completo e perfeito sobre o que precisa ser decidido. Quando isso acontece, fatores de subjetividade adicionais podem passar a fazer parte do julgamento do decisor, na medida em que faltam informações que permitam o julgamento adequado. A assimetria de informações pode ocorrer por várias razões, como "...o desconhecimento sobre detalhes técnicos do que vai ser fornecido, incapacidade de avaliar informações do provedor, entre outras" (Saaty, 1977, pp. 234-281).

Outra dificuldade para a tomada de decisão sobre as alternativas de outsourcing envolve a questão da percepção do risco. De acordo com Insinga e Werle (2000, pp. 58-70), os gestores são, via de regra, "...muito mais avessos a risco do que seria de se esperar, tendo em vista as decisões que tomam". Ao computarem os fatores de decisão, os gestores incluem aspectos pessoais na decisão de negócio, como, por exemplo, as consequências que um mau resultado da decisão pode ter sobre sua carreira. Ao considerarem os aspectos pessoais acrescidos aos aspectos já envolvidos na decisão, os gestores adicionam maiores prêmios ou penalidades à matriz de resultados das decisões.

Assim, aspectos pessoais, como dificuldade de avaliação e percepção de risco, podem interferir excessivamente na maneira com a decisão é tomada. Por essa razão, em particular quando o assunto adquire um elevado grau de complexidade, "...as decisões centralizadas podem comprometer demasiadamente os resultados" (Albertin e Sanchez, 2008, p. 32).

2.3.11 Gestão do Outsourcing de Projetos de TI

De acordo com o PMI (2008, p. 11), “...um projeto é um empreendimento que se caracteriza por ser um evento temporário e ter um objetivo único e bem definido”. O projeto não se confunde com tarefas rotineiras da operação normal da empresa. Quando ocorre esta confusão, o projeto corre riscos desnecessários. Um risco é “...todo evento que pode impactar o projeto, para o bem e para o mal” (PMBOK, 2008, p. 226). Se o risco é benéfico ao projeto, chama-se oportunidade. Normalmente associa-se a palavra "risco" a consequências negativas, por isso uma das nove áreas de conhecimento do PMBOK recebe o nome de "Gestão de Riscos". Um risco constante é que sejam feitas alterações no escopo do projeto. O escopo é tudo o que deve ser feito para se atingir o objetivo do projeto, o que o projeto deve entregar.

Enquanto isso, para Xavier (2005, p. 2) o gerenciamento de projetos “...é um ramo da Ciência da Administração que trata da iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento de projetos, envolvendo a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com intuito de atender seus objetivos”. Sua aplicação ao longo de todo o trabalho permite a avaliação do desempenho e aprendizado contínuo.

Além de rever os conceitos de projeto e de gerenciamento de projetos, é importante revisitar o termo Tecnologia da Informação, conceituado anteriormente por Rezende (2000, p. 14), como “...o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação”. Também é comumente utilizado para designar o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, bem como o modo como esses recursos estão organizados em um sistema capaz de executar um conjunto de tarefas. “A TI não se restringe a equipamentos (hardware), programas (software) e comunicação de dados” (Keen, 1996, p. XXVII). “Existem tecnologias relativas ao planejamento de TI, ao desenvolvimento de sistemas, ao suporte ao software, aos processos de produção e operação, ao suporte de hardware, etc” (Foina, 2001, p. 33).

A tecnologia deve então viabilizar o cumprimento dos objetivos internos e externos das organizações, além de flexibilizar o atendimento das legislações próprias do setor específico. Os projetos gerados por estas necessidades das organizações devem ser muito bem direcionados e conduzidos pelos setores de tecnologia, para que além de atender as novas

expectativas, a TI possa manter o andamento da organização com os projetos internos. Para Prado (1999, p. 63), executar projetos em TI é diferente da maioria dos outros tipos de projetos (construção, montagem, pesquisa, etc.) “...pela complexidade do empreendimento, pela constante dificuldade de visualizar claramente o produto que está sendo desenvolvido e pelas dificuldades de comunicação entre executor e cliente, o usuário”.

Neste sentido, a principal precaução que o gerente de projetos deve tomar “...é providenciar para que a adequada atenção seja dada a todos os elementos constituintes do sistema do projeto, pois, suas responsabilidades representam suas obrigações em relação a resultados, atividades, recursos ou padrão de conduta” (Maximiano, 2002, p. 52). Pode-se afirmar, portanto, que a sua responsabilidade é assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho relacionados às metas, prazos e custos, exigindo a integração de todos os fatores concorrentes, como: administração da comunicação, recursos humanos, contratos, materiais e riscos. Para isso, o gerente de projetos deve estar habituado ao ambiente, ao contexto ou às características do universo de TI para que tenha condições de otimizar a gestão dos projetos sob sua responsabilidade.

Quanto se trata de projetos de TI terceirizados, Albertin e Sanchez (2008, p. 114) entendem que precisa haver “...o patrocínio de um executivo sênior para a parceria”. Além disso, é fundamental a existência de um gerente interno do contrato, com nível sênior, fortalecido para negociar com os fornecedores, treinado em competências de gerenciamento de terceiros e responsabilizado pelo sucesso ou fracasso do projeto terceirizado.

Segundo Feeny e Willcocks (1998, pp. 132-138), no passado, “...o gerenciamento de projetos não era considerado essencial na área de TI, pois a eficiência poderia ser melhor alcançada em equipes multifuncionais”. Especialistas para a gerência de projetos poderiam ser encontrados fora do ambiente de TI (externos ou em outras unidades de negócio da empresa), a não ser que a tecnologia fosse muito bem conhecida e a utilização de recursos humanos próprios, financeiramente compensadora.

Para Bosik (1997, pp. 117-122), “...o foco na solução de problemas é fundamental, principalmente se houver vários parceiros ou muitas aplicações”. Alertando que a maior ênfase do outsourcing em TI deveria iniciar pelo help desk, pois a satisfação e a qualidade começam pela determinação, encaminhamento e atendimento rápido dos problemas.

Ainda conforme Feeny e Willcocks (1998, pp. 132-138), “...não há um modelo único que possa ser aplicado a projetos de TI terceirizados, pois depende do contexto organizacional, ou seja, do tamanho, da situação, da natureza e da demanda da área de TI”. Entretanto, um grupo de pessoas altamente qualificadas e talentosas deverá comandar a parte estratégica da TI, garantindo a eficácia das atividades terceirizadas. As empresas contratantes, bem como as fornecedoras, devem procurar melhorar o gerenciamento de seus projetos de TI terceirizados a fim de obter vantagens competitivas e garantir a sua permanência no mercado e a minimização de riscos.

No outsourcing de projetos de TI, o cliente contrata a empresa terceira para o desenvolvimento de um projeto de seu interesse, para geração de produtos que devem ser claramente definidos. Geralmente, nesse caso, o pagamento é baseado em um cronograma físico-financeiro negociado entre as partes, ficando a gestão do projeto sob responsabilidade da empresa de outsourcing ou através da gestão compartilhada de representantes das duas empresas, contratante e contratada. Esta forma de contratação é a mais indicada para o desenvolvimento de projetos, “...desde que tenham padrões, métricas, metodologias e objetivos bem definidos, e que se faça um acompanhamento impecável do contratante quanto ao cumprimento do plano e acordos negociados entre as partes” (Guedes e Guadagnin, 2003, pp. 65-78).

Quando não é efetuado um gerenciamento adequado nos projetos de TI terceirizados, pode ocorrer consequências graves, tanto para a alta administração da empresa responsável pelo outsourcing como para a empresa contratante. Neste sentido, segundo Vargas (2005, p. 20), se a empresa contratante não faz um gerenciamento apropriado sobre o projeto contratado, “...acaba não garantindo a adesão aos padrões pré-definidos para o projeto, acaba disponibilizando recursos sem a contrapartida compatível com o cronograma físico-financeiro estipulado, deixando de ter controle sobre o valor que realmente deveria ser desembolsado”. Além disso, perde total controle sobre a qualidade do processo e conseqüentemente de seus produtos.

Os projetos e o gerenciamento de projetos operam dentro de um contexto mais amplo, muitas vezes fora de controle, sofrendo influências organizacionais e socioeconômicas. Por esta razão, nem sempre é suficiente gerenciar as atividades diárias de um projeto para se obter

sucesso. Segundo Guedes e Guadagnin (2003, pp. 65-78), “...nenhuma metodologia por mais rigorosa que seja o seu acompanhamento, é suficiente para garantir o êxito de um projeto”.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 37), “...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”.

3.1 Objetivo Principal da Pesquisa

O problema de pesquisa, como retratado no item 1.4 – Objetivo da Pesquisa – é o de propor um modelo de gestão de projetos orientados à prática de outsourcing de projetos de TI que possa ser utilizado pelas empresas fornecedoras e pelas contratantes, bem como pelos gerentes de projetos, de forma a atingir com maior acurácia as metas definidas nos projetos desta natureza, atendendo as necessidades do negócio, além de criar e agregar valor para as empresas.

3.1.1 Entendendo a proposição de um modelo

Para Martins e Theóphilo (2007, p. 29):

modelo caracteriza a ideia fundamental da teoria com auxílio de conceitos familiarizados, antes da elaboração da teoria”. Na literatura não é encontrado um conceito único de modelo, pois, seu significado vai depender da finalidade com que será utilizado. A falta de clareza entre os conceitos de modelo e teoria provém da consideração de que a teoria é, de fato, um modelo da realidade, isto é, que seus conceitos ou sinais correspondem-se biunivocamente com os objetos do mundo empírico.

Desse modo, modelo também pode ser definido como o resultado do processo de produzir uma representação abstrata, conceitual, gráfica ou visual de fenômenos, sistemas ou processos com o propósito de analisar, descrever, explicar, simular, explorar, controlar e prever estes fenômenos ou processos. Considera-se que a criação de um modelo é uma parte essencial de qualquer atividade científica.

Assim, com foco na questão principal da pesquisa, observando-se os pontos essenciais advindos da literatura, busca-se por um modelo de gestão de projetos sem desprezar a base

teórica clássica de forma a propor um delineamento mais claro e efetivo para a teoria associada à gestão de projetos de TI envolvendo a prática do outsourcing.

Além do objetivo principal, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar uma revisão bibliográfica extensiva sobre o tema de estudo, de forma a proporcionar um correto entendimento sobre os principais artefatos teóricos componentes da literatura associados;
- b) Analisar em profundidade a correlação existente entre as técnicas usuais de Gestão de Projetos e as técnicas recomendadas para a gestão de projetos de TI orientados à prática de Outsourcing;
- c) Analisar em profundidade a significância da Gestão Estratégica de TI na elaboração de modelo de Gestão de projetos de TI orientados à prática de Outsourcing;
- d) Analisar em profundidade qual é a aderência das melhores práticas de mercado orientadas à Gestão de Outsourcing com relação à Gestão de Projetos.

Neste sentido, o primeiro objetivo específico descrito foi alcançado através do levantamento do referencial bibliográfico e das considerações apresentadas no Capítulo 2 – Revisão da Literatura. Os itens seguintes deste capítulo apresentam os objetivos específicos restantes, descrevendo a elaboração das premissas e a formulação do construto final da pesquisa, bem como a estruturação e a viabilização do estudo empírico exploratório a ser realizado, além das demais considerações pertinentes à metodologia de pesquisa empregada.

3.2 Abordagem e Contextualização

Esta é uma pesquisa empírica que pode ser classificada como exploratória, qualitativa, indutiva e será abordada através do método de estudos de casos.

A pesquisa exploratória é utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão.

Uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, quando esta envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo (Gil, 1999, p. 43).

Quanto à sua abordagem genérica, uma pesquisa pode ter caráter qualitativo ou quantitativo. Na pesquisa qualitativa, não se procura enumerar ou medir os eventos estudados, sendo natural que novos pontos de análise e reflexão surjam durante a execução da pesquisa (Martins, 2006, s/p.). Nesta abordagem, o pesquisador procura captar os aspectos relevantes perante os entrevistados e o contexto onde ocorre o fenômeno. Assim, a pesquisa qualitativa pretende entender os processos dos fenômenos.

Os métodos de pesquisa podem ser indutivos ou dedutivos. “Os dedutivos buscam a solução de um problema a partir de uma lei ou teoria, já os indutivos procuram respostas para um problema a partir de constatações particulares que podem evoluir para generalizações. (Mattar, 2005, p. 26).

A abordagem metodológica escolhida, para esta pesquisa, é o estudo de caso que, conforme Yin (2001, p. 27) conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidência que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. Neste sentido, o método de estudos de caso é indicado quando se procura responder a questões iniciadas com os termos “como” e “por que”, quando o evento estudado é contemporâneo ao pesquisador e quando o mesmo não possui nenhum poder de inferência sobre o objeto estudado. “Nestes casos, as questões formuladas geralmente lidam com questões operacionais que necessitam ser acompanhadas ao longo do tempo, ao invés de uma análise pontual de eventos que podem ser analisados via quantificação de frequência ou de incidência” (Yin, 2005, p. 26).

3.3 O Método de Estudo de Caso

A condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas tem se tornado frequente. “A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa” (Martins e Theóphilo, 2007, p. 61). Os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a

populações ou universos, sendo uma pesquisa de caráter empírico que tem por objetivo investigar os fenômenos em seu contexto real.

Para alcançar estes objetivos, este tipo de metodologia de pesquisa proporciona a coleta estruturada de informações sobre um ou vários objetos de estudo e pode ser aplicado para descrever, explicar, avaliar e explorar fenômenos contemporâneos que não estão sob o controle do investigador. Nesse sentido, o estudo de caso, possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa (Martins e Theóphilo, 2007, p. 62).

Para Yin (2005, p. 20):

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Uma das maiores preocupações com relação aos estudos de caso é a falta de rigor da pesquisa de estudo de caso, devido à falta de uma estrutura de pesquisa mais rígida e direcionadora deste método de pesquisa. “Adiciona-se a esta preocupação, outra, a de que os estudos de caso fornecem pouca base para fazer uma generalização científica, sendo acrescida do fato de que os estudos de caso costumam ser muito demorados e resultam em inúmeros documentos ilegíveis” (Yin, 2005, pp. 29-30).

Para Yin (2005, pp. 29-30), “...algumas destas críticas podem ser procedentes, principalmente dadas as maneiras que se realizaram estudos de caso no passado”. No entanto, o autor ressalta que as críticas voltadas à falta de rigor científico não leva em conta que o mesmo fenômeno pode ocorrer em outras formas e em outras estratégias de pesquisa, que fatos científicos raramente baseiam-se em fatos únicos, que da mesma forma que outros experimentos os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e que existem técnicas e formas de redação de estudos de caso que os tornam preciosos instrumentos para a análise de fenômenos sociais complexos. Ainda segundo Yin (2005, p. 30)

apesar do fato de que essas preocupações comuns possam ser tranquilizadas, uma lição maior que se pode tirar é que “bons estudos de caso são muito difíceis de serem realizados”, pois, de alguma forma as habilidades necessárias para fazer bons estudos de caso não foram muito bem definidas.

Apesar de reconhecer a validade das críticas Yin (2005) argumenta que o método de estudo de caso permanece válido porque:

- a) É útil para identificar características e ligações entre os fenômenos e nas construções teóricas (modelos). Estudos de casos múltiplos ou replicações de um único estudo de caso com outras amostras oferecem indicações do grau de generalização possível;
- b) Busca compreender, na maior parte das vezes, um conjunto de decisões, por que foram tomadas, formas de implantação adotadas e quais os resultados alcançados e
- c) É possível verificar a sua validade e confiabilidade por meio de estudos estatísticos e experimentais que validarão ou não as conclusões alcançadas.

3.4 Delineamento da Pesquisa

Diferentemente de outras estratégias de pesquisa, para um estudo de caso não se desenvolveu um conjunto fixo de etapas para conduzi-lo. Não há uma sistematização de um projeto de pesquisa de um caso. Todavia é possível compor um plano de ação ou seqüência lógica de procedimentos “...a partir das questões orientadoras iniciais, passando pela coleta de evidências, compondo e analisando os resultados, validando-os, até se chegar às conclusões, condições para possíveis inferências e o relatório final” (Martins e Theóphilo, 2007, p. 64).

Desta maneira, um projeto bem construído permitirá obter evidências de confiabilidade e validade dos achados da pesquisa, condição fundamental de um estudo científico.

Em síntese, o planejamento de um estudo de caso deve tratar de todo o processo de construção de uma pesquisa: questões a responder, proposições do estudo, fixação dos parâmetros, elaboração detalhado do protocolo, estratégia para coleta de dados e evidências, como analisar os resultados, como dar significância ao estudo e aos achados, redação, edição e formatação do relatório sobre o caso estudado (Martins e Theóphilo, 2007, p. 64).

3.4.1 Questão da Pesquisa

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 63) “...provavelmente o passo mais importante a ser considerado em qualquer estudo científico é a definição da questão de pesquisa. Deve-se reservar paciência, muito tempo e bastante perseverança para a realização desta tarefa”.

No contexto desta pesquisa, encontra-se o desafio das organizações inseridas no mercado globalizado atual, que necessitam de uma correta estruturação da TI permitindo às organizações não só modificarem-se internamente, mas também levarem essas inovações ao mercado. A necessidade de operar neste ambiente dinâmico faz com que as empresas se concentrem em suas competências essenciais e destinem os projetos de TI que podem trazer

excelência operacional, maior disponibilidade de sistemas de informação, assim como de outras tecnologias que aumentem a eficiência e o controle operacional a parceiros especializados, não apenas em TI, mas na gestão dos projetos que agreguem valor ao negócio e mantenham ou adicionem uma vantagem competitiva.

Desta forma, a complexidade deste cenário nos remete à adoção das práticas de Gerência de Projetos, apresentando como a principal questão de pesquisa que será tratada neste estudo: Como deve ser estruturado um modelo de gestão de projetos de TI que seja aderente à prática de Outsourcing?

3.5 Definindo os Pressupostos – A primeira fase da pesquisa

Nesta fase da pesquisa, após análise detalhada do Capítulo 2 – Revisão da Literatura -, foi feito um levantamento dos aspectos relevantes de cada um dos três polos¹¹ que compõem o objeto de estudo. Neste levantamento inicial, foram relacionadas 148 inferências, sendo 61 da área de Gestão de Projetos, 31 da área de Gestão Estratégica de TI e 56 da área de Outsourcing de TI. Este primeiro levantamento bibliográfico teve a finalidade de constituir o delineamento teórico do modelo de gestão de projetos de TI orientado à estratégia de outsourcing, objetivo deste estudo.

Com a finalidade de proporcionar uma maior consistência e objetividade na busca pelo construto da pesquisa, as 148 inferências iniciais foram analisadas em profundidade e em uma primeira etapa de refinamento, feita com base na aderência destas inferências com a questão de pesquisa, as mesmas foram reduzidas a um total de 67 inferências, sendo, 31 da área de Gestão de Projetos, 17 da área de Gestão Estratégica de TI e 19 da área de Outsourcing de TI. Esta primeira redução permitiu ao pesquisador eliminar redundâncias, unir conceitos advindos de mais de uma fonte bibliográfica e melhor ordenar o pensamento na busca pelo modelo de gestão já evidenciado, objeto deste estudo. Estas 67 inferências são apresentadas em três figuras separadas, no Anexo A e constituem a plataforma teórica geral do estudo.

¹¹ (1) Gestão de Projetos; (2) Gestão Estratégica de TI; (3) Outsourcing de TI.

A partir deste primeiro refinamento executado, sempre com foco na questão principal de pesquisa e de forma a tornar viável o trabalho de campo, foi realizada uma nova análise da essência de cada um dos 67 pressupostos pré-selecionados com a finalidade de se obter um conjunto enxuto de pressupostos relacionados à questão principal de pesquisa que pudesse ser validado empiricamente, isto é, que tornasse factível a execução da pesquisa de campo a partir da elaboração de um instrumento de pesquisa corretamente dimensionado para ser aplicado no estudo de casos múltiplos. O pesquisador, durante a execução do Caso Piloto, necessitou realizar mudanças nos pressupostos que resultaram do primeiro refinamento, em conjunto com uma análise aprofundada das vertentes teóricas que sustentam seu instrumento de pesquisa, com o objetivo de trazer melhorias e dar mais consistência ao trabalho. Estas mudanças permitiram obter um número adequado e objetivo de pressupostos para a realização das entrevistas do estudo de Casos Múltiplos. Os referidos aspectos relevantes constituintes do modelo de gestão de TI aplicado à estratégia de outsourcing permitiram finalizar os pressupostos finais levantados e desenvolver as perguntas relacionadas na última coluna das figuras 19, 20 e 21, que fizeram parte do estudo de caso piloto e que estão contidas no Anexo B.

| Pressuposto | Referencias Bibliográficas | Inferência a partir da Literatura | Pressuposto (que responde à questão da pesquisa) | Questão de pesquisa associada |
|-------------|----------------------------|---|--|---|
| PRE-01 | Xavier (2009) | <i>Projetos complexos, em ambiente dinâmico, devem ser planejados e geridos de acordo com as Práticas da Gestão de Projetos.</i> | A utilização das práticas de gestão de projetos permite que o outsourcing de projetos complexos de TI em ambiente dinâmico sejam bem planejados e geridos. | Q.01 - Os projetos complexos de TI em ambiente dinâmico são planejados e gerenciados seguindo algum modelo? |
| PRE-02 | Xavier (2009) | <i>Os projetos de Outsourcing de TI devem ser orientados de forma a tornar a empresa mais competitiva e gerar algum tipo de vantagem competitiva.</i> | A gestão de projetos de TI aplicada à prática do Outsourcing deve ter claramente descrita quais são as vantagens competitivas que se deseja alcançar. | Q 02 - Qual a importância de se conhecer com brevidade quais são as vantagens competitivas que se deseja alcançar com a implementação de um projeto de outsourcing de TI? |
| PRE-03 | Kerzner (2006) | <i>A gestão de projetos de TI terceirizados</i> | Valor agregado, liderança | Q.03 - O tratamento a questões como valor |

| | | | | |
|--------|--|--|---|--|
| | | <i>deve tratar estrategicamente de questões como valor agregado, liderança situacional, controle de custos e de mudanças.</i> | situacional, controle de custos e de mudanças, fazem parte da decisão estratégica que um modelo de gestão de projetos de TI terceirizados deve atender. | agregado, liderança situacional, controle de custos e de mudanças, torna a decisão sobre a gestão de projetos de outsourcing de TI estratégica? |
| PRE-04 | Cleland; Ireland (2000) Maximiniano (2002) Vargas (2005) | <i>Estilo de administração, responsabilidade e autoridade devem resultar em eficiência no gerenciamento de projetos.</i> | Um gerenciamento de projetos de TI eficiente é influência do estilo de administração, responsabilidade e autoridade do gestor. | Q.04 - Qual o nível de conhecimento e perfil exigidos para um gerente de projetos? |
| PRE-05 | Heldman (2006) Kerzner (2006) | <i>As ferramentas, metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos, devem permitir aos gestores a obtenção de benefícios para as empresas.</i> | Para obter benefícios como resultado do gerenciamento de projetos, os gestores devem usar ferramentas, metodologias e técnicas específicas. | Q.05 - Para que o gerenciamento de projetos seja eficiente, é utilizado alguma ferramenta, metodologia ou técnica específica? |
| PRE-06 | Vargas (2005) | <i>Boa parte dos esforços a serem realizados na gestão de projetos de TI está relacionada às causas dos problemas: riscos, comunicação, RH, contratos, de igual importância em um projeto.</i> | Um modelo de gerenciamento de projetos aderente ao outsourcing de TI que trate problemas como riscos, comunicação, RH, contratos, pode reduzir os esforços da gestão. | Q.06 - Problemas relacionados a riscos, comunicação, RH, contratos são responsáveis, conformem indicam pesquisas, por grande parte dos fracassos em projetos de TI. Quanto de esforço é dedicado da gerência para tratar estas áreas críticas? |
| PRE-07 | Bosik (1997) Guedes; Guadagnin (2003) Vargas (2005) | <i>Na terceirização de projetos de TI, bons resultados podem ser alcançados através da gestão compartilhada pelos representantes das duas empresas, contratante e contratada, desde que existam padrões, métricas, metodologias e objetivos bem definidos e que exista</i> | Um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI deve ter gestão compartilhada entre as partes, que possam ser medidos para alcançar bons resultados. | Q.07 - Para que os resultados dos projetos de TI terceirizados sejam alcançados satisfatoriamente, como é feita a sua gestão? Por conta da contratada? Da contratante? Ou há um compartilhamento? Quais são, se existem, os aspectos cobertos? |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <i>um acompanhamento dos dois lados quanto ao cumprimento do plano e acordos negociados entre as partes.</i> | | |
|--|--|--|--|--|

Figura 19: Principais aspectos relevantes da área de conhecimento: Gestão de Projetos

| | | | | |
|--------|-----------------------|--|--|---|
| PRE-08 | Rezende; Abreu (2000) | <i>A busca incessante da disseminação do uso da TI deve estar associada com o quanto de valor ela agrega aos serviços e produtos da empresa.</i> | A utilização de ferramentas de gestão de projetos pode ajudar a TI a agregar valor aos serviços e produtos da empresa. | Q.08 - Entre diversas razões para disseminar o uso da TI, uma das principais é o quanto de valor ela agrega aos serviços e produtos ofertados pela empresa. Isto é perceptível pelos usuários e clientes? |
|--------|-----------------------|--|--|---|

Figura 20: Principal aspecto relevante da área de conhecimento: Gestão Estratégica de TI

| | | | | |
|--------|---|--|---|---|
| PRE-09 | Quint Wellington Redwood (2005) | <i>A terceirização dos projetos de TI pode introduzir riscos de conflitos entre os interesses do cliente e os do fornecedor.</i> | Um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI deve tratar eficientemente os riscos entre conflitoso de interesses das partes. | Q.09 - De que maneira os conflitos de interesses entre a empresa contratante e o fornecedor são gerenciados, mitigando ou eliminando riscos aos negócios? |
| PRE-10 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>O nível de detalhe sobre a estratégia de terceirização de projetos de TI deve garantir que esta decisão protegerá os negócios da empresa, trazendo benefícios e agregando valor ao produto e/ou serviços com total controle da empresa contratante.</i> | Um modelo de gestão de projetos que seja aderente ao outsourcing de TI deve garantir que a decisão sobre a estratégia de TI adotada protegerá os negócios da empresa, com benefícios e agregando valor. | Q.10 - A estratégia que a empresa adota para terceirizar projetos de TI envolve detalhes como proteção dos negócios, aumento de benefícios, criação de valor ao produto e/ou serviço e total controle por parte da contratante? |
| PRE-11 | Apte (2010) Pagnoncelli (1993) Alvarez (1996) | <i>A terceirização em TI pode trazer redução de custos através da melhoria da qualidade e da produtividade, além de maior valor agregado aos negócios.</i> | A utilização de um modelo de gestão de projetos de TI, pode trazer aumento da qualidade e produtividade, consequentemente, reduzir custos. | Q.11 - A melhoria da qualidade e da produtividade, além de maior valor agregado são pontos mais importantes do que a redução de custos que a terceirização de projetos de TI pode trazer? |
| PRE-12 | Kabata (2007) Hefley; Loesche (2009) | <i>A terceirização de projetos de TI deve ser feita através de parceria transparente</i> | A gestão de projetos de TI deve ser feita com partilhando | Q.12 - Existe compartilhamento de riscos e benefícios, além de acordos flexíveis entre a |

| | | | | |
|--------|--|--|---|---|
| | | <i>entre contratante e contratada, compartilhando riscos e benefícios, fazendo acordos flexíveis e empreendendo o automonitoramento.</i> | riscos e benefícios, com acordos fortes mas flexíveis e total transparência na relação entre as partes. | contratante e a fornecedora de projetos de TI? Como isso é feito? |
| PRE-13 | Martins (2005) Gartner Group (2000) Leite (1994) Leiria (1992a) Prado; Takaoka (2002) Martins (2005) Feeny; Willcocks (1998) Hefley; Loesche (2009) Quinn (1999) Guedes; Guadagnin (2003) | <i>Além de reduzir os custos, a terceirização de projetos de TI deve estar focada no controle sobre o resultado do projeto desenvolvido exigindo melhor prazo e qualidade devido à especialização do fornecedor, além do acesso a novos recursos tecnológicos e poder inovar em suas operações em relação aos seus concorrentes.</i> | A utilização de um modelo de gestão de projetos terceirizados de TI pode trazer maior resultado ao projeto estando focada em seu controle de prazos, custos e qualidade permitindo inovações em relação à concorrência. | Q.13 - A empresa foca no controle sobre o resultado do projeto de TI terceirizado, exigindo melhor prazo e qualidade, considerando que é uma especialização do fornecedor? Além disso, ela é beneficiada por novos recursos tecnológicos e inovação em relação aos seus concorrentes? |
| PRE-14 | Druck (2008) Pochmann (1997) Leiria (1992a) Giosa (2003) Imhoff; Mortari (2005) Martins (2005) Guedes; Guadagnin (2003) Albertin; Sanchez (2008) Currid (1995) | <i>Além de diversos riscos relacionados ao fato de que terceirizando os projetos de TI a empresa pode expor seu know-how ao fornecedor, um dos mais importantes riscos é quando a empresa contratante torna-se dependente dos fornecedores de serviços especializados, dificultando o processo de retomada do conhecimento, quando o contrato não apresenta mais benefícios.</i> | Um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI deve proteger os interesses da contratante de maneira a garantir que no caso de uma rescisão de contrato, os riscos não tenham impactos consideráveis e que não exista dependência do fornecedor. | Q.14 - De que forma é tratado o risco da dependência que a empresa contratante desenvolve em relação ao fornecedor especializado de projetos de TI? Quando não existem mais benefícios como é o processo de retomada do conhecimento? |
| PRE-15 | Lozinsky (1996) Albertin; Sanchez (2008) Wang (1995) Willcocks; Lacity (2000) Yang; Huang (2000) Coase (1937) Williamson (1975) Means; Faulkner (2000) Kakabadse; | <i>Um dos pontos que dificultam sobre maneira o processo de tomada de decisão sobre a terceirização de projetos de TI está relacionado a aspectos pessoais, onde a dificuldade de avaliação e percepção sobre os riscos relacionados ao projeto a ser terceirizado podem</i> | Um modelo de gestão de projetos deve colaborar para facilitar a avaliação da percepção sobre riscos relacionados ao projeto de TI a ser terceirizado, para que os aspectos pessoais não | Q.15 - O processo de decisão sobre a terceirização de projetos de TI é executado em que nível na empresa? É centralizado? Ou tem múltiplos decisores? Como a avaliação e a percepção sobre os riscos interferem em como esta decisão será tomada? |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | Kakabadse (2002) Saaty (1977) Insinga; Werle (2000) | <i>interferir excessivamente em como esta decisão será tomada. Desta forma, devem-se evitar decisões centralizadas quando o assunto adquire um elevado grau de complexidade, pois, nesta situação o decisor não tem todos os detalhes necessários para produzir um julgamento completo e perfeito sobre o que precisa ser decidido. Ao mesmo tempo, múltiplos decisores podem ter opiniões conflitantes entre si que devem ser classificadas para que possa ser produzido um consenso no julgamento sobre a melhor alternativa.</i> | interfiram na decisão a ser tomada. Este modelo deve evitar que as decisões sejam centralizadas e que não sejam conflitantes entre si, buscando a melhor alternativa. | |
|--|---|---|---|--|

Figura 21: Principais aspectos relevantes da área de conhecimento: Outsourcing de TI

3.5.1 A construção do Construto – A primeira fase da pesquisa

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 35):

Para explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir a assertiva genérica do conceito de relação com o mundo real, baseada em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis, ou seja, elaborar (construir) um construto e operacionalizá-lo. Para tanto, necessita identificar as variáveis observáveis / mensuráveis que podem representar as contrapartidas das variáveis teóricas. Construto possui um significado construído intencionalmente a partir de um determinado marco teórico, devendo ser definido de tal forma que permita ser delimitado, traduzido em proporções particulares observáveis e mensuráveis. Os construtos, ou construções, são dotados da chamada existência sistêmica, isto é, do modo de existência próprio de uma entidade cujas descrições são analíticas no âmbito de um sistema de proposições; ao passo que as entidades inferidas teriam existência real, isto é, o modo de existência atribuído a uma entidade a que se pode referir uma proposição sintética verdadeira.

A partir desta definição e neste estudo em particular, define-se “construto final” ou simplesmente “construto” o protocolo de pesquisa final utilizado para operacionalizar a unidade de análise da pesquisa utilizando-se o método de estudo de casos múltiplos.

No contexto de um estudo de caso, o protocolo de pesquisa é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa. “O protocolo constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa, ou seja, garantir que os achados de uma investigação possam encontrar ressonância nos resultados da replicação de estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo” (Martins, 2006, p. 74).

Para operacionalizar a construção de um protocolo de pesquisa robusto e capaz de conduzir a pesquisa para o rumo correto e em segurança, dividiu-se a pesquisa de campo em duas etapas:

- Primeira fase ou fase de estruturação do protocolo de pesquisa final através da elaboração de um protocolo de pesquisa inicial e realização de estudos de caso piloto e
- Segunda fase ou fase de elaboração e aplicação do protocolo de pesquisa final por meio da condução dos estudos de caso múltiplos,

Nestes termos, de acordo com Yin (2005, pp. 104-105):

A preparação final para fazer a coleta de dados é a realização de um estudo piloto. O caso piloto pode ser escolhido por várias razões não relacionadas com os critérios usados para selecionar os casos finais no projeto de estudo de caso. Por exemplo, os informantes podem ser extraordinariamente compatíveis e acessíveis, ou o local pode ser geograficamente conveniente [...] O estudo de caso piloto pode ser tão importante que se pode destinar mais recursos a essa fase da pesquisa do que à coleta de dados de qualquer caso verdadeiro.

A consolidação do fluxo de atividades componentes da primeira e segunda fase da pesquisa de campo está refletida na Figura 22:

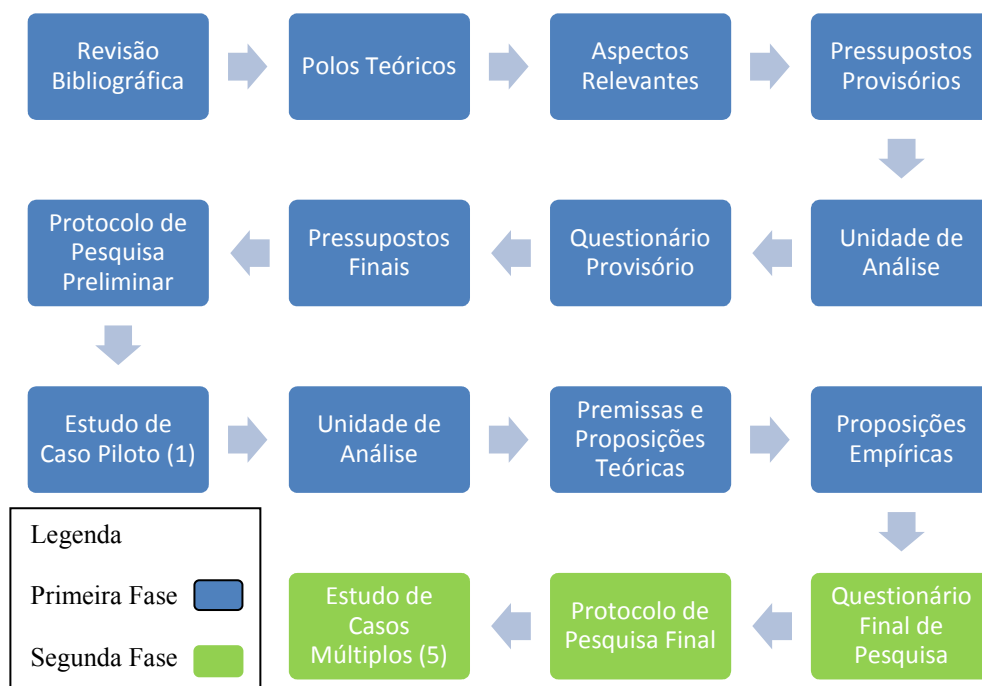


Figura 22: Construção do Construto: primeira e segunda fases da pesquisa de campo

FONTE: o próprio autor

3.5.1.1 A primeira fase da pesquisa – Estudo de Caso Piloto

Segundo Yin (2005, p. 104) “...a convergência final das atividades do pesquisador na coleta de dados consiste na condução de um estudo piloto prévio às demais etapas do estudo”. Segundo o autor, a execução do estudo de caso piloto auxilia o pesquisador a refinar os seus procedimentos de coleta e registro de dados e lhe confere a oportunidade para testar os procedimentos estabelecidos para esta finalidade, pois, se concluir com sucesso a condução do estudo de caso(s) piloto(s), a probabilidade de sucesso na condução do estudo do caso real será bastante elevada.

Nestes termos, após a conclusão da etapa de revisão bibliográfica, deu-se início ao processo de construção do protocolo de pesquisa final, com base na elaboração de um protocolo de pesquisa inicial e do desenvolvimento de estudo de caso piloto de forma ampla e menos direcionada do que é exigido para a concretização de estudos de casos múltiplos (Yin, 2005, p. 105)

Este conjunto de atividades visou assegurar que o projeto final de pesquisa foi orientado tanto pelas teorias predominantes quanto por um conjunto recente de observações empíricas. A dupla fonte de informação ajuda a assegurar que o estudo real a ser realizado reflita questões teóricas significativas, assim como os pontos relevantes a casos contemporâneos.

3.5.1.1.1 A escolha do Caso Piloto

Pela teoria de Yin (2005, p. 104):

Em geral, a conveniência, o acesso aos dados e a proximidade geográfica podem ser os principais critérios na hora de selecionar o(s) caso(s) piloto. Isso deverá levar em consideração uma relação menos estruturada e mais duradoura que deve ser desenvolvida entre os entrevistadores e o pesquisador do estudo de caso do que pode ocorrer nos locais “reais” do estudo de caso. [...], por exemplo, um estudo das inovações tecnológicas em serviços locais [...] teve, na verdade, sete casos piloto. [...] Os casos não foram escolhidos [...] por nenhuma razão imperativa. O principal critério, além da proximidade, era o fato de que o acesso aos locais da pesquisa foi facilitado por algum contato pessoal prévio por parte da equipe de pesquisa.

Desta forma, para a primeira fase da pesquisa de campo, foi selecionada uma empresa a qual o pesquisador possuía alguma facilidade para obter acesso ao profissional cujo perfil estava aderente à unidade de análise da pesquisa. Para a escolha desta empresa, os critérios utilizados foram:

- a) Empresa fornecedora de soluções em TI baseadas em gerenciamento de projetos.
- b) Acesso a um perfil profissional disposto a colaborar com a pesquisa de campo que tivesse ampla vivência no uso de metodologias de gerenciamento de projetos. A necessidade de colher informações junto a este perfil profissional justifica-se na medida em que somente ele pode associar o conceito de valor de uso de metodologias de gerenciamento de projetos a uma determinada competência organizacional, ambos os conceitos alinhados com a unidade de análise da pesquisa.

3.5.1.1.2 Formulação do roteiro para as entrevistas

Após a conclusão da revisão bibliográfica, verificou-se que as vertentes teóricas relacionadas à questão principal de pesquisa aglutinaram-se naturalmente em três polos teóricos distintos, ainda que inter-relacionados, os quais se qualificaram como potenciais estruturadores para a formulação do roteiro de entrevistas. O pesquisador estruturou os grupos de questões de uma forma mais analítica, através de tópicos apresentados de forma sequencial e ordenados de

forma lógica, (não em ordem crescente ou decrescente de importância), de acordo com uma primeira avaliação dos construtos envolvidos nesta etapa.

Conforme Yin (2005, p. 105): “...a investigação para o caso piloto pode ser muito mais ampla e menos direcionada do que o plano final para a coleta de dados”. Além disso, a investigação pode incluir tanto questões substantivas quanto metodológicas.

Ainda segundo Yin (2005, p. 28):

Determinar as questões mais significantes para um determinado tópico e obter alguma precisão na formulação dessas questões exige muita preparação. Uma das maneiras para se conseguir isso é revisar a literatura já escrita sobre aquele tópico. Observe que essa revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não [...] uma finalidade em si. [...] os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

3.5.1.1.3 Coleta de dados do Caso Piloto

As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. “O investigador deve saber como usar essas seis fontes, que exigem o conhecimento de habilidades e procedimentos metodológicos diferentes” (YIN, 2005, p. 109).

Segundo Yin (2005, p. 109):

Além da atenção que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. Inclui-se aqui o uso de: (a) várias fontes de evidência (evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; (b) um banco de dados para o estudo de caso (uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso); (c) um encadeamento de evidências) ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou). A incorporação desses princípios da investigação de um estudo de caso aumentará substancialmente sua qualidade.

Nestes termos, foi realizado contato entre o pesquisador e o potencial entrevistado, para encontrar agenda disponível para conceder uma entrevista presencial. Desta forma, o banco de dados da pesquisa foi composto pelo seguinte conjunto de documentos:

- Questionário de pesquisa, relatório contendo a transcrição na íntegra da gravação realizada com o profissional e um conjunto de informações sobre a empresa recolhidos no site da empresa;

O detalhamento do perfil profissional e dos métodos de coleta de dados empregados está expresso na Figura 23.

Com relação à documentação componente do banco de dados da pesquisa, é preciso levar em conta que as informações documentais podem assumir muitas formas, como cartas, memorandos, agendas, documentos administrativos, estudos completos ou parciais sobre algum assunto em específico, além de materiais recolhidos na imprensa escrita ou eletrônica que sejam relevantes para a pesquisa e que deve ser objeto de planos explícitos da coleta de dados. Para Yin (2005, p. 112):

A utilidade desses e outros tipos de documentos não se baseia na sua acurácia ou na ausência de vieses. Na verdade, os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não se devendo torná-los como registros literais de eventos que ocorreram [...] Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Em primeiro lugar, os documentos são úteis na hora de verificar a grafia correta e os cargos e os nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista. Segundo, os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes. Se uma prova documental for contraditória, ao invés de corroborante, o pesquisador deve perseguir o problema investigando mais profundamente o tópico. Finalmente, o pesquisador pode fazer inferências a partir dos documentos [...] utilizando-as como indícios que valem a pena ser investigados mais a fundo, em vez de serem tratadas como constatações definitivas, já que as inferências podem se revelar mais tarde como sendo falsas indicações.

| Caso Piloto Referência do Entrevistado | Perfil Responsabilidade Área de Atuação | Método de Coleta de Dados |
|---|---|---|
| Empresa 01 Entrevistado A | Diretor Executivo América Latina Tecnologia da Informação e Serviços | Entrevista não estruturada, através de observação direta, do tipo focada, formada por perguntas abertas, gravada em meio digital com a aquiescência do entrevistado, tendo como base o protocolo de pesquisa. |

Figura 23 – Detalhamento do perfil profissional e dos métodos de coleta de dados empregados na condução do estudo de caso piloto.

Com relação à utilização de questionários aplicados ao método de estudos de caso, afirma Martins (2006, p. 36):

Em pesquisas orientadas por um estudo de caso, a aplicação do questionário não é tão comum, visto que o trabalho de levantamento de dados e informações é realizado pelo próprio pesquisador, que, na maioria das vezes, opta por alternativas que possibilitem uma maior interação com os sujeitos da pesquisa. Obviamente, dependendo da situação, e evidentemente dos propósitos do estudo, o questionário poderá ser um dos instrumentos de coleta de dados e evidências.

De acordo com este contexto, o emprego dos questionários estruturados como instrumento de coleta de dados justifica-se com base em três aspectos principais:

- a) Os objetivos dos casos piloto estão relacionados à ampliação das fronteiras do conhecimento, contemplando visões adicionais à abordagem teórica restrita e, sobretudo, “...visam medir a aderência de um conjunto de questões à problemática e à unidade de análise da pesquisa, muitas vezes colaborando para a reformulação destas mesmas unidades” (Yin, 2005, p. 118);
- b) A aplicação do questionário em conjunto com a entrevista presencial, possibilitou o aumento significativo do entendimento da pesquisa, “...uma vez que o resultado final de uma entrevista presencial, que é o método reconhecidamente mais eficaz empregado na coleta de informações, é um relatório verbal” (Yin, 2005, p. 119), ao passo que de acordo com a aplicação de questionário tem-se como resultado final um relatório escrito, com o viés positivo de ter sido redigido pelo próprio entrevistado e trazer uma análise imediata do modelo a ser levado para o estudo de casos múltiplos.

Após o término da entrevista presencial, a mesma foi transcrita para o formato texto e submetida à apreciação do entrevistado, “...a fim de assegurar a fidedignidade das informações colhidas” (Yin, 2005, p. 119).

Com relação à divulgação do nome tanto da empresa participante do caso piloto (e também das empresas participantes dos estudos de caso múltiplos) como a dos respectivos entrevistados, optou-se por não divulgá-los, por três motivos principais. São eles:

- a) A maioria dos entrevistados, apesar de não se posicionarem contra a divulgação de seus nomes (os quais estão associados às suas empresas empregadoras), manifestou a preferência por permanecerem no anonimato;
- b) Exceto pela divulgação dos nomes das empresas e dos entrevistados, a divulgação dos dados relacionados às organizações, principalmente com relação aos números de

funcionários, faturamento, segmentos da economia aos quais pertencem, dentre outros, são perfeitamente suficientes para que a significância e a relevância de cada uma das empresas sejam compreendidas e avaliadas;

- c) Apesar da “...divulgação dos nomes das empresas e dos entrevistados ser a mais desejável” (Yin, 2005, p. 188), a opção nesta pesquisa pela redação da análise dos casos múltiplos ser feita somente através de análises cruzadas, “descaracterizou a necessidade de associar a unidade de análise da pesquisa à razão social de uma pessoa jurídica em particular” (YIN, 2005, p.189), considerando-se que neste estudo esta mesma pessoa jurídica foi devidamente contextualizada no cenário econômico brasileiro.

3.5.1.1.4 Relatório de caso piloto

Segundo Yin (2005, p. 106):

Os relatórios dos casos piloto são de grande valor principalmente aos pesquisadores e precisam ser redigidos de forma clara, mesmo no estilo de um memorando. Uma diferença entre os relatórios-piloto e os relatórios reais de estudo de caso é que os relatórios piloto devem ser objetivos em relação às lições assimiladas tanto para o projeto de pesquisa quanto para os procedimentos de campo. Os relatórios dos casos-piloto devem conter até mesmo subseções sobre esses tópicos.

De acordo com as definições de Yin (2005, p. 106), o relatório de casos piloto está estruturado em cinco tópicos principais:

- a) Detalhamento das informações relacionada à empresa participante e do perfil entrevistado;
- b) Identificação e exposição de proposições empíricas e observações relacionadas associadas ao referencial teórico da pesquisa a partir da análise das informações coletadas junto à empresa / profissional entrevistado;
- c) Considerações concernentes às experiências adquiridas para efeito do projeto de pesquisa;
- d) Considerações concernentes às experiências adquiridas para efeito dos procedimentos de campo;
- e) Conclusões.

3.5.1.1.5 Resultado do caso piloto

O questionário preenchido do estudo de caso piloto encontra-se no Anexo C. Neste estudo, foi observado que a empresa segue algum tipo de boa prática orientada pelos padrões do PMI, ou seja, PMBOK, suas fases, processos e entregáveis. Além disso, a contratação de mão de obra especializada para atender as necessidades de projetos, propicia a redução de riscos, ganha em agilidade e em alguns casos, permite a redução de custos. O entrevistado observou que para a decisão estratégica sobre a terceirização de projetos de TI, um modelo de gestão de projetos deve poder medir o valor agregado e a liderança situacional, mas, para controle de custos e mudanças não está atrelado a estratégia, pois, é basicamente operacional. Um ponto importante que não é visto no mercado, segundo o entrevistado, e que tem a ver com a estratégia de TI é o gerenciamento de benefícios. Quando se trata do gerente de projetos, o entrevistado entende que é importante que ele conheça ou tenha as certificações de mercado, mas, um ponto imprescindível é que ele precisa entender do negócio onde o projeto está inserido para que sua implementação ocorra com sucesso. Com relação à ferramentas, o entrevistado argumenta que quem sabe usar bem as ferramentas tem melhor resultado no acompanhamento e controle dos projetos e que em sua empresa 80% dos gerentes de projetos usam MS-Project. Para a empresa do entrevistado o maior esforço é dedicado aos riscos e à comunicação nos projetos. Quanto mais cedo o risco é identificado, mais cedo é possível agir para resolver os problemas. Quanto à comunicação, existe um pacote de ferramentas que permite a transmissão da mensagem dentro do planejado, sem causar impactos. Um ponto importante que o entrevistado apontou trata do compartilhamento da gestão dos projetos terceirizados de TI que trazem maior efetividade em seu resultado. Como na execução já está implícito quem tem o papel e a responsabilidade e que está sendo pago para isso, no caso do gerenciamento, se não houver compartilhamento, os problemas ocorrem. O polo Gestão de Projetos, no estudo de caso piloto, teve uma aderência de 71% com a literatura pesquisada.

Ao ser questionado sobre a percepção dos usuários e clientes sobre o quanto a área de TI agrega valor aos serviços e produtos ofertados pela empresa, o entrevistado afirmou que isto não é perceptível. Em seu entendimento, valor agregado é algo que eu percebo como diferencial. O pessoal (usuário e clientes) percebe TI como serviço adicional prestado, mas, não como valor agregado. No caso do polo Gestão Estratégica de TI, as observações do entrevistado não tiveram aderência com a literatura pesquisada.

O tratamento dos conflitos de interesse entre a contratante e a contratada para mitigar ou eliminar riscos aos negócios são gerenciados pelos contratos e acordos de níveis de serviço, além dos entregáveis estarem atrelados a pagamento, ou seja, se não entregou o que deveria ter entregado, não recebe. Segundo o entrevistado, quando a empresa terceiriza algum tipo de projeto ela objetiva aumentar seus benefícios, criar valor ao seu produto ou serviço, mas mantendo total controle do projeto. No quesito redução de custos, o entrevistado hesitou um pouco, mas afirmou que muitas empresas terceirizam sem levar o custo como o principal fator, considerando como pontos mais importantes a melhoria da qualidade e da produtividade, além de maior valor agregado que a terceirização de projetos de TI pode trazer. Ao ser questionado sobre o compartilhamento de riscos e benefícios entre a contratante e o fornecedor, o entrevistado apontou que o percentual da redução de custos é rateado como benefícios entre ambos, com taxa de sucesso alcançado por ambas as partes. Além disso, que pelo fato do fornecedor ser especializado naquilo que foi contratado, a empresa foca no resultado do projeto com cláusulas de multa, exigindo melhor prazo e qualidade. O entrevistado afirmou que em projetos de TI quando os resultados em termos de benefícios não são mais alcançados, ocorre o que eles chama de “projeto ao contrário” ou insourcing¹², para recuperar o conhecimento. Quanto à decisão sobre a terceirização de projetos de TI, ele informou que a ideia é centralizar tudo com dois ou três decisores e eles sempre chegam a um consenso, pois, têm o mesmo ‘dna’ não trazendo riscos para esta decisão. O polo Outsourcing de TI, no estudo de caso piloto, teve uma aderência de 71% com a literatura pesquisada.

3.5.1.2 A segunda fase da pesquisa ou estudos de casos múltiplos

Como visto anteriormente nesta pesquisa, o método de estudo de caso é uma pesquisa empírica que tem o objetivo de investigar os fenômenos em seu contexto real. Coleta e registra informações sobre um ou vários objetos (organizações, empresas, comunidades, etc.) e pode ser utilizado para descrever, explicar, avaliar e explorar fenômenos atuais que não estão sob o controle do investigador. O estudo de caso é adequado, sobretudo, para aprofundar o conhecimento sobre um objeto ainda pouco estudado. “Por meio do estudo de caso é possível melhorar a compreensão sobre determinado assunto, permitindo o levantar hipóteses ou desenvolver novas teorias” (Yin, 2005).

¹² Insourcing é o oposto de outsourcing; isto é, insourcing é geralmente definido como a delegação de operações internas da companhia para um setor especializado nessas operações (Jackson, 2008).

3.5.1.2.1 Unidade de Análise

Após a condução da primeira fase da pesquisa, verificou-se a aderência entre unidade de análise pré-estabelecida para efeito da condução do estudo de caso piloto e os objetivos do estudo. Nesta pesquisa, a unidade de análise empregada é a área de Tecnologia da Informação e seu relacionamento com o outsourcing da gestão de projetos.

3.5.1.2.2 Escolha dos Casos

A escolha dos casos de um estudo de casos múltiplos deve seguir uma lógica semelhante à seleção de diversas experiências em uma pesquisa experimental, onde cada uma delas procura comprovar ou negar determinado aspecto da teoria que está sendo testada. “A lógica da replicação, se aplicada a experimentos ou a estudos de caso, deve se diferenciar da lógica de amostragem comumente utilizada em levantamentos de dados” (Yin, 2005, p. 70).

Segundo Yin (2005, p. 73):

ao se tratar da questão do número de casos que devem ser selecionados para a condução do estudo de casos múltiplos, como não deve ser utilizada uma lógica de amostragem, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra também se tornam irrelevantes” [...] a seleção do número de replicações a ser adotada no estudo de casos múltiplos depende da certeza que o pesquisador quer ter em relação aos resultados dos casos. [...] alguns casos (2 ou 3) podem ser usados para replicações literais, enquanto que alguns outros (4 a 6) poderiam ser desenvolvidos para diferentes padrões de replicação teórica, que é exatamente o caso deste estudo.

Desta forma, nesta pesquisa, foram selecionados 5 casos para serem estudados de forma cruzada de acordo com o método de estudo de casos múltiplos. A escolha das empresas considerou: (a) duas empresas compradoras de soluções de outsourcing de TI; (b) duas empresas fornecedoras e compradoras de soluções de outsourcing de TI; e (c) uma empresa fornecedora de soluções de outsourcing de TI.

Por envolver o conceito de replicação teórica, a escolha dos casos foi feita a partir de duas dimensões consideradas importantes para a condução das análises cruzadas entre os casos. As dimensões são: o outsourcing de TI através das práticas da gestão de projetos em organizações de um segmento econômico (Serviços – Tecnologia da Informação; Serviços –

Publicidade Digital; Serviços – Internet; Serviços – Telecomunicações; Serviços – Mercado de Capitais). A partir da escolha de um cenário de Serviços, em que todos os casos apresentam-se diferentes entre si considerando-se estas duas dimensões (gestão de projetos e segmento econômico), optou-se pela escolha de casos contrastantes e complementares, diante do número de casos estudados.

A partir destas considerações, optou-se por desenvolver o estudo de casos múltiplos tendo como principal critério a maior diversidade possível de análises, tanto no aspecto do uso ou não das práticas de gestão de projetos como no aspecto do mesmo segmento econômico de cada uma das organizações.

Diante das duas opções estratégicas de pesquisa e considerando “a natureza da pesquisa quanto às replicações teóricas” (Yin, 2005, p. 73), a estratégia escolhida de selecionar as empresas buscando um cenário semelhante, mas, de contextos distintos, mostrou-se mais alinhada com a questão principal de pesquisa e com as premissas e proposições do estudo.

Desde o início, todas as interações realizadas com as empresas integrantes do estudo de casos múltiplos surgiram a partir de contatos profissionais do pesquisador, ainda que, em nenhum dos casos, o pesquisador tenha tido algum tipo de acesso anterior a cada uma das empresas e aos seus profissionais. Apesar da conveniência implícita deste tipo de abordagem, “...as dificuldades encontradas para se obter cenários propícios para estudos de caso em profundidade e não “mini estudos” de caso, foram significativas, o que demandou um tempo adicional à viabilização da segunda fase da pesquisa de campo, além do projetado inicialmente” (Yin, 2005, p. 103).

As dificuldades encontradas no estabelecimento do processo de concordância das empresas em participar do estudo acabaram por habilitar, quase que exclusivamente, empresas do setor de serviços. Ainda assim, alcançar o objetivo da pesquisa tornou-se plenamente factível, devido não apenas ter-se obtido um alto grau de diversidade das empresas face às dimensões de análise, mas também pela magnitude e relevância das empresas participantes do estudo de casos múltiplos em seus respectivos ramos de atividade.

3.5.1.2.3 Coleta de Dados

O processo de coleta de dados adotado na segunda fase da pesquisa de campo teve a finalidade de viabilizar o estudo de casos múltiplos e foi executado de maneira rigorosamente igual ao processo de coleta de dados realizado junto ao participante do estudo de caso piloto, na qual foi realizada entrevista presencial. Todas as entrevistas relacionadas ao estudo de casos múltiplos foram gravadas em meio digital, incluindo as anotações realizadas manualmente pelo pesquisador, simultaneamente à condução das entrevistas e de forma complementar. As gravações fazem parte do banco de dados da pesquisa e serviram para que o pesquisador pudesse não só transcrever os trechos da entrevista que foram utilizados na elaboração do relatório de estudos de caso como voltar ao tema quando alguma dúvida se fez presente. Assim como para o estudo de caso piloto, o método de coleta de dados para o estudo de casos múltiplos foi através de entrevista não estruturada, através de observação direta, do tipo focada, formada por perguntas abertas, gravada em meio digital com a aquiescência do entrevistado, tendo como base o protocolo de pesquisa. O detalhamento dos perfis profissionais e das características de cada uma das empresas está expressa na Figura 24.

| Casos (02 a 06) Referência do Entrevistado | Perfil Responsabilidade Área de Atuação | Características das Empresas |
|---|--|---|
| Empresa: Telecomunicações e Serviços de Hosting Entrevistado B | Gerente Geral Nacional Processos, Qualidade e Certificações | Fornecedora de soluções de outsourcing de TI e compradora de soluções de outsourcing de TI, conforme a necessidade. |
| Empresa: Telecomunicações Entrevistado C | Vice-Presidente América Latina Áreas de Negócio | Compradora de outsourcing de TI. |
| Empresa: Financeira, Mercado de Capitais Entrevistado D | Diretor Nacional Projetos, Processos e Segurança da Informação | Compradora de outsourcing de TI. |
| Empresa: Publicidade Digital Entrevistado E | CIO Nacional Consultoria, Operações e Governança de TI | Fornecedora de solução de outsourcing de TI e compradora de soluções de outsourcing de TI, conforme a necessidade. |
| Empresa: Tecnologia da Informação e Serviços Entrevistado F | Gerente Executivo de Projetos América Latina Gerenciamento de Projetos na América Latina | Fornecedora de solução de outsourcing de TI. |

Figura 24 – Detalhamento do perfis profissionais e dos métodos de coleta de dados empregados na condução do estudo de casos múltiplos.

A utilização de questionários formados por perguntas abertas teve o intuito de permitir o livre fluxo de ideias do entrevistado, de acordo com a natureza exploratória da pesquisa, isto é,

gerar a possibilidade da descoberta de novas ideias em cada um dos assuntos pesquisados. De forma complementar, após a transcrição das entrevistas para o formato texto, as mesmas foram submetidas aos entrevistados, a fim de assegurar a fidedignidade das informações colhidas, inclusive para as anotações executadas de forma complementar pelo entrevistador.

Yin (2005, p. 126) cita que “...a triangulação é o processo de corroboração dos dados de uma pesquisa por meio da utilização e comparação entre múltiplas fontes de evidências a fim de obter maior qualidade e confiabilidade nos resultados”. Para o autor, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo da pesquisa. No caso da triangulação de dados o que se tem é a utilização de questionários, documentação, entrevistas e observações, conjugadas em uma mesma pesquisa. Desta forma, as fontes de evidências utilizadas em cada um dos casos desta pesquisa foram:

- a) Gravação na íntegra das entrevistas, com aquiescência dos entrevistados;
- b) Anotações preenchidas pelo pesquisador no momento da pesquisa;
- c) Observação direta e visita às instalações;
- d) Acesso a documentos administrativos e artefatos das empresas;
- e) *Home Page* da empresa / *Internet* e Utilização de *e-mail*.

3.5.1.2.4 Roteiro para entrevista

A partir do desenvolvimento do roteiro de entrevistas desenvolvido para a primeira fase da pesquisa de campo e de acordo com o relatório final¹³ do estudo de caso piloto, foi possível construir um segundo roteiro para ser utilizado nas entrevistas de casos múltiplos. O roteiro para as entrevistas, em sua versão final, sofreu algumas modificações do roteiro desenvolvido para entrevista inicial da pesquisa, sobretudo pela oportunidade deste último ter sido testado no estudo de caso piloto.

¹³ O relatório final do estudo de casos piloto está expresso no capítulo 4 – Estudo de Casos Piloto.

3.5.2 Ligação entre os dados e as proposições – Análise de resultado

Segundo Yin (2005, p. 137):

a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências de um estudo.

[...] analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas de análise não têm sido muito bem definidas. De acordo com esta visão, cada estudo de caso deve se esforçar para ter uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê.

De acordo com Yin (2005, p. 137) “...as estratégias para analisar as evidências de um estudo são: com base na análise de proposições teóricas, com base em explicações concorrentes e desenvolvendo descrições de caso”. Com base nestas estratégias, cinco técnicas específicas de análise podem ser utilizadas: adequação ao padrão, construção da explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados.

3.5.2.1 A estratégia geral de análise da pesquisa

Nesta pesquisa, a estratégia geral de análise utilizada foi a de proposições teóricas. Pela teoria de Yin (2005, p. 140):

A primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao seu estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo basearam-se, presumivelmente, em proposições que, por sua vez refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas proposições e hipóteses que possam surgir. As proposições dariam forma ao plano da coleta de dados e, por conseguinte, estabeleceriam a prioridade às estratégias analíticas relevantes.[...] Evidentemente, a proposição ajuda a pôr em foco certos dados e ignorar outros. [...] Ela também ajuda a organizar todo o estudo de caso e a definir explicações alternativas a serem examinadas.

Com base nestas colocações, como expresso em todo os tópicos que dão forma ao delineamento deste estudo, toda a estrutura da pesquisa está naturalmente aderente à uma ligação entre a questão principal da pesquisa, a revisão bibliográfica efetuada, o estabelecimento de premissas e à definição das proposições teóricas do estudo, base da estratégia geral de análise das evidências desta pesquisa.

3.5.2.2 A técnica de análise da pesquisa

Nesta pesquisa, a técnica de análise utilizada foi a de síntese de casos cruzados. Segundo Yin (2005, pp. 163-164):

A técnica da síntese de casos cruzados se aplica especificamente à análise de casos múltiplos. [...] A técnica é especialmente importante se [...] o estudo de caso consistir em, pelo menos, dois casos. [...] Podem-se realizar sínteses de casos cruzados [...] se estudos de casos individuais foram feitos como parte pré-definida no mesmo estudo [...] a técnica trata cada estudo de caso individual como um estudo separado.

Com este embasamento, todos os pré-requisitos necessários para a utilização desta técnica de análise serão cumpridos, já que a pesquisa trata de estudos de casos múltiplos e cada estudo de caso foi conduzido de maneira independente dos demais, de forma homogênea e com base na abordagem da replicação teórica, onde se espera que surjam diferenças entre os resultados da análise dos casos, efetuado de modo cruzado.

3.5.2.3 Estrutura do relatório escrito do estudo de caso

Conforme Yin (2005, pp. 177-178):

Entre as formas escritas de estudos de caso, há, pelo menos, quatro tipos importantes. O primeiro é o clássico estudo de caso único.[...] O segundo tipo é uma versão de casos múltiplos [...] que deverá conter várias narrativas [...] geralmente apresentadas em capítulos ou seções separadas [...] e também apresentará um capítulo final onde constem os resultados dos dados cruzados. [...] um terceiro tipo é aquele que trata tanto de um estudo de caso único quanto de casos múltiplos, mas que não apresenta a narrativa tradicional em sua estrutura [...] a quarta e última modalidade de relatório escrito aplica-se apenas a casos múltiplos. Nessa situação não pode haver capítulos ou seções separados destinados a casos individuais. Em seu lugar, o relatório inteiro consiste em uma análise cruzada, mesmo que seja puramente descritivo ou que lide com tópicos explanatórios. Nesse tipo de relatório, cada capítulo ou seção deve se destinar a uma questão distinta de caso cruzado, e as informações provenientes de casos individuais devem ser distribuídas ao longo de cada capítulo ou seção. Com este formato, podem-se apresentar informações resumidas sobre os casos individuais, se não forem totalmente ignoradas [...] em pequenas notas abreviadas.

De acordo com estes termos, em consonância com a estratégia geral de análise da pesquisa e da técnica de análise escolhidas, optou-se por redigir o relatório escrito do estudo de caso “...como uma análise cruzada distribuída por todo o documento”, de acordo com a quarta opção descrita por Yin (2005, p. 178).

A opção por este tipo de relatório justifica-se por dois motivos principais:

- a) Em primeiro lugar, devido à estratégia geral de análise escolhida, bem como à técnica de análise empregada na pesquisa, para cada análise cruzada efetuada, realizaram-se interpretações acerca de convergência ou divergência de fatos e opiniões entre áreas operacionalmente semelhantes de empresas distintas que, conforme previsto no projeto da pesquisa, só puderam ser diagnosticadas com base na análise cruzada distribuída por todo o documento.
- b) Em segundo lugar, entende-se que a contextualização das empresas participantes do estudo de casos múltiplos efetuadas em tópico apropriado desta pesquisa, proporciona ao leitor a compreensão do contexto de cada empresa em particular, assim como a sua representatividade no setor à qual pertence, diante dos números apresentados.

Durante a elaboração do relatório de análise cruzada, dúvidas pontuais remanescente do pesquisador foram levadas novamente aos entrevistados ou por e-mail, quando as dúvidas eram mais simples ou através de um contato telefônico, quando as dúvidas se mostraram de natureza mais elaborada. Uma das grandes vantagens em se redigir o relatório final do estudo de caso com base em uma análise cruzada no formato integral, foi a identificação de lacunas informacionais na medida em que cada análise foi sendo construída. Desta maneira, nos casos em que uma ou mais informações não estavam disponíveis, este mecanismo de “auto-regulagem” proporcionou a obtenção das informações remanescentes junto aos entrevistados, conforme descrito acima.

3.5.2.4 Critérios para interpretar os resultados e limitações da pesquisa

Este estudo constitui a proposição da criação de um modelo de gestão de projetos de TI aderente ao outsourcing nas organizações. Tal sustentabilidade, pela sua própria natureza, requer uma avaliação temporal do valor da TI. Uma visão mais limitada em termos de temporalidade, como a desenvolvida neste estudo, pode ser insuficiente para abarcar todas as análises possíveis no ambiente de TI das organizações quando um período maior de tempo for considerado.

Finalmente, os resultados desta pesquisa são orientados e específicos ao gerenciamento dos projetos de TI aderente ao outsourcing nas organizações. Devido às limitações inerentes ao método de estudo de casos, este trabalho não se propõe a realizar generalizações conclusivas sobre o assunto e a problemática da pesquisa. Esta impossibilidade existe não só pelo fato de se trabalhar com uma amostra reduzida, mas também por não ser possível isolar o objeto estudado do meio onde ele opera. Assim, o principal objetivo é explorar e descrever os casos pesquisados e verificar de que forma permitem responder à questão principal da pesquisa, procurando manter a objetividade e a isenção na descrição e análise dos elementos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Cada um dos pressupostos de pesquisa está associado a uma determinada vertente teórica relacionada à questão principal da pesquisa. No total, como decorrência do desdobramento dos pressupostos de pesquisa e do resultado do estudo de caso piloto desenvolvido, formularam-se 15 pressupostos que resultaram em 15 questões de pesquisa associadas. Os pressupostos de pesquisa, neste estudo, possuem seu substrato nos aspectos mais relevantes derivados da revisão bibliográfica deste estudo, constituindo assim, um universo de análise estabelecido nos termos da delimitação da pesquisa.

Uma vez determinado e a partir dos pressupostos de pesquisa pré-elaborados, sucedeu-se um segundo desdobramento resultando em um conjunto de 15 pressupostos e 15 questões de pesquisa que tiveram como finalidade instrumentalizar a observação empírica: (a) diretamente às proposições da pesquisa; (b) indiretamente às premissas da pesquisa e por fim (c) à questão principal deste estudo.

Uma vez que cada questão buscou elucidar um determinado conceito relacionado à sua proposição originária, cada questão carregou consigo de forma embutida um aspecto organizacional associado que, no âmbito deste estudo, pode ser corroborado totalmente, parcialmente ou ainda, negado nos mesmos aspectos.

A partir da realização da pesquisa e os procedimentos relacionados a cada uma das 15 questões, efetuou-se a análise preliminar relativa ao pressuposto de estudo equivalente. Na sequência, após a realização do conjunto de análises preliminares dos pressupostos relacionados aos respectivos polos de análise (1 à 3), efetuou-se uma conclusão parcial dos fenômenos observados relacionados a cada um destes polos de estudo, para efeito de proporcionar subsídios para a redação da conclusão final da pesquisa.

Polo 1 – Gestão de Projetos

| | | |
|---|-----------------|---------------------------------|
| Pressuposto - PRE-01 <i>A utilização das práticas de gestão de projetos permite que o outsourcing de projetos complexos de TI em ambiente dinâmico sejam bem planejados e geridos.</i> | | |
| Questão Associada - Q.01 <i>Os projetos complexos de TI em ambiente dinâmico são planejados e gerenciados seguindo algum modelo?</i> | | |
| Referência | Resposta | Aderência ao Pressuposto |

| do Entrevistado | | |
|---|--|--|
| <i>Empresa B</i> | <i>Depende muito do projeto.Ex. a implantação do SAP foi feito usando a metodologia de gerenciamento de projetos da SAP, blueprint, etc. Outros projetos envolvendo terceiros se embasam no PMBOK e desenvolvimento de software interno utilizam métodos ágeis pelo dinamismo da empresa e do negócio da empresa. Quando é necessário maior planejamento, utilizasse o PMBOK.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Sim. Tem um modelo de governança de TI bastante diferenciado desde 2009 com um fornecedor de TI – empresa irmã. Basicamente usa-se o modelo PMBOK, 100% dos projetos e do dia-a-dia são vividos através de um modelo interno de governança, sendo que os projetos são 100% terceirizados com esta empresa irmã. A contratante é o maestro. Irmãos irmãos, negócios a parte.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Metodologia MGPB, baseada nas boas práticas do PMI.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Sim. Desenvolvemos um modelo de GP baseado em boas práticas de Prince 2, PMBOK e ITIL, com um efeito interessante para o negócio específico. Desde o momento comercial (venda) até a entrega.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Sim. Modelo próprio, baseado no PMI e nas melhores práticas de mercado com uma customização interna.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | | 100% |

Figura 25 – Pressuposto 01 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 01 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 100% dos casos.

O conjunto de respostas apresenta a utilização de modelos próprios adaptados à realidade de cada uma das empresas, com base nas boas práticas do PMBOK (PMI). Assim, 80% das

respostas (empresas B, D, E e F) utiliza de um modelo próprio de governança e gerenciamento de projetos sustentado pelas boas práticas do PMBOK. Os outros 20%, (empresa C) optou pelo uso de modelo de gerenciamento de projetos de fornecedores, mas, quando existe a necessidade de um planejamento maior, usa o PMBOK. Tal fato, de acordo com os fatos descritos pelos entrevistados, revela que quanto maior for o número de participantes de um projeto terceirizado, maior será a dependência do gestor deste projeto de um escritório de projetos corretamente estruturado. Isto ficou evidente a partir da resposta da empresa C, que por promover projetos com poucos colaboradores, não sofreu nenhum impacto negativo relevante mesmo sem possuir seu próprio escritório de projetos. Concomitantemente a este fato, observa-se que os ambientes dinâmicos tendem a formar grupos de profissionais com afinidades por área de atuação, o que não ocorre em ambientes com menor dinamicidade operacional. Tal fato ficou evidente nas empresas D e E, conforme sugere as respostas dos entrevistados.

Os fatos observados nas empresas B, E e F, se aproximam mais de uma vertente teórica baseadas nas boas práticas do PMBOK ou na metodologia Prince2, como sugerido por Xavier (2009), enquanto nas empresas C e D, observa-se que as empresas fazem uma adaptação da teoria para que possa estar aderente ao seu negócio, uma vez que um padrão ou modelo único parece não se adaptar totalmente a qualquer tipo de negócio.

| Pressuposto - PRE-02 <i>A gestão de projetos de TI aplicada à prática do Outsourcing deve ter claramente descrita quais são as vantagens competitivas que se deseja alcançar.</i> | | |
|---|--|--|
| Questão Associada - Q.02 <i>Qual a importância de se conhecer com brevidade quais são as vantagens competitivas que se deseja alcançar com a implementação de um projeto de outsourcing de TI?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>O principal é ganhar velocidade para entregar o grande volume de projetos em paralelo.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>O grande objetivo é alavancar as duas unidades de negócios, a irmã que atende tudo de TI e a empresa principal que atende os clientes externos, garantindo o nicho de tecnologia.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Depende. Quando precisa executar mais projetos do que tem de mão-de-obra ou</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado,</i> |

| | | |
|--|--|--|
| | <i>quando precisa trazer expertise do fornecedor para um assunto de interesse específico.</i> | <i>corroborar o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Como este é o negócio da empresa e a pergunta está associada a quem contrata, nem sempre somos informados das vantagens que pretendem alcançar.</i> | <i>A resposta do entrevistado não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>É o core da empresa, onde tem competência, qualidade. O assunto está associado ao contratante que raramente abre esta informação.</i> | <i>A resposta do entrevistado não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | | <i>60%</i> |

Figura 26 – Pressuposto 02 – Casos Múltiplos

Os fatos observados, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, demonstra que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Entretanto, a essência das respostas colhidas associadas à questão 02 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 60% dos casos.

Em 60% das empresas (B, C e D) o conjunto de respostas demonstra que os entrevistados têm claramente definido os objetivos a serem atingidos. Os fatos observados denotam diferenças básicas entre si, uma vez que para a empresa B o objetivo é ganhar velocidade na entrega dos projetos, para a empresa C, o objetivo é alavancar as unidades de negócios, enquanto que para a empresa D, o objetivo está relacionado a atender as demandas por urgência ou por expertise. Apesar da aderência ao pressuposto, nota-se que as vantagens competitivas são relativamente distintas entre cada uma das empresas. Enquanto isso, para 40% das empresas (E e F), as respostas não estão aderentes ao pressuposto. Isto ficou evidente conforme sugere as respostas dos entrevistados, pois, nestas empresas o outsourcing de projetos de TI é o seu core business.

Os fatos observados nas empresas B, C e D, apesar de distintos entre si, se aproximam mais de uma vertente teórica baseada em tornar a empresa mais competitiva, como explorado por Xavier (2009). Entretanto nas empresas E e F, apesar das respostas não corroborarem o pressuposto de pesquisa associado, não é possível afirmar que as empresas não tenham descritas claramente quais são as vantagens competitivas que pretendem alcançar em seu tipo de negócio.

| | | |
|---|---|---|
| Pressuposto - PRE-03 <i>Valor agregado, liderança situacional, controle de custos e de mudanças, fazem parte da decisão estratégica que um modelo de gestão de projetos de TI terceirizados deve atender.</i> | | |
| Questão Associada - Q.03 <i>O tratamento a questões como valor agregado, liderança situacional, controle de custos e de mudanças, torna a decisão sobre a gestão de projetos de outsourcing de TI estratégica?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Acho que sim, mas, a preocupação está mais no volume de entrega, garantir o time-to-market, a execução do projeto dentro do prazo. Os recursos internos estão sempre super-alocados.</i> | <i>A resposta do entrevistado, apesar de concordar, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Sim. Valor agregado é a luta contra a commoditização permanente. TI tem que aportar valor e qualidade neste serviço que é vendido ao cliente. Controle de custos é tratado de forma permanente, assim como o de mudanças por conta do negócio.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em parte o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Caso a caso. Pontual e dependendo do momento e atendendo as premissas da questão anterior.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em parte o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Sim, sem dúvida. Fatores impeditivos: é mais caro contratar um GP como outsourcing do que como CLT.</i> | <i>A resposta do entrevistado não é objetiva apesar de corroborar o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Sim, olhando pelo lado do cliente, somos contratados exatamente por questões do valor que agregamos, qualidade, custos menores e mudanças sob controle.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora com o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | | 60% |

Figura 27 – Pressuposto 03 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que em 60% das empresas (C, E e F) a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de suas respostas e, em 40% (B e D), as respostas não abordaram claramente o objetivo da questão de pesquisa. Percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 03 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 60% dos casos.

De acordo com os fatos descritos pelos entrevistados, para as empresas C e F, 75% dos fatores (valor agregado, controle de custos e de mudanças) estão associados diretamente à estratégia

de decisão para gestão de projetos de outsourcing de TI, enquanto que para a empresa E, 100% estão associados a esta estratégia. Para as empresas B e D, a interpretação dos fatos observados demonstra uma preocupação maior com as entregas e tratam, aparentemente, os fatores sugeridos na questão de pesquisa em segundo plano. Observa-se, no entanto, que os fatos apresentados sugerem uma preocupação com os pontos abordados pela questão de pesquisa.

Os fatos observados nas empresas C, E e F, se aproximam mais da vertente teórica sugerida por Kerzner (2006), enquanto na empresa B os fatos apontam para o atendimento aos objetivos das entregas dos projetos e, na empresa D, observa-se uma dependência pontual relacionada ao momento e ao que se pretende alcançar como vantagem competitiva.

| Pressuposto - PRE-04 <i>Um gerenciamento de projetos de TI eficiente é influência do estilo de administração, responsabilidade e autoridade do gestor.</i> | | |
|--|---|--|
| Questão Associada - Q.04 <i>Quando se trata de gerenciamento de projetos de TI, até que ponto o estilo de administração, responsabilidade e autoridade do gestor influenciam em sua eficiência? Qual o nível de conhecimento e perfil exigidos para um gerente de projetos?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Não é necessário conhecimento técnico muito grande. É mais importante o conhecimento nas técnicas de gerenciamento de projetos como: gestão de riscos, de comunicação, de mudança organizacional do que conhecer a tecnologia. Conhecer as disciplinas que fazem o projeto andar. No caso de Telecom é importante que conheça o ambiente técnico (negócio da empresa).</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Busca-se o cara certificado PMP, somado aos projetos que já tocou, ou seja, já experiente com relação aos negócios, este sim é mais importante ainda do que a certificação propriamente dita. A certificação ajuda no estabelecimento do protocolo, mas a experiência é o diferencial. Espera-se que o profissional venha pronto.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>O que se contrata é alguém que tenha experiência em gestão de projetos, conhecimento teórico e experiência comprovada. Não trazemos aventureiros.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |

| | | |
|--|---|--|
| <i>Empresa E</i> | <i>Certificação é importante, com background acadêmico forte, que goste de pesquisar e conversar, que goste de pessoas, que possa flexibilizar e ajustar as situações às ferramentas e práticas.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Depende do nível do gerente. Mas quanto mais complexo o ambiente/projeto, mais se espera que o gerente tenha qualificações, experiência entre outros. Quando o gerente é mais júnior, ele acaba setando errado as expectativas, interpretando os objetivos de forma errada e fazendo com que o projeto passe por riscos. Aqui os melhores gerentes saíram de áreas técnicas e tomaram um banho de loja no sentido de metodologia, melhores práticas e certificações.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | | <i>100%</i> |

Figura 28 – Pressuposto 04 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 04 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 100% dos casos.

O conjunto de respostas apresentados considera que a experiência comprovada como gerentes de projetos, associada ao estilo de administração, responsabilidade e autoridade são fatores determinantes em 100% dos fatos observados. Em 40% das empresas (C e E) apesar de buscarem sempre por um profissional certificado por conta do protocolo e da linguagem necessária a ser utilizada, a prática, experiência e conhecimentos nas disciplinas de gerenciamento de projetos são mais importantes, além do gosto por pesquisa permanente. Os fatos observados, em outros 40% das respostas (empresas B e D), como conhecimento e experiência nas técnicas de gerenciamento de projetos, além de conhecimento teórico são notados como requisitos esperados do perfil de um gerente de projetos, muito mais do que uma certificação propriamente dita. Para 20% das empresas (F), tudo é importante, mas, vai depender do nível de complexidade do projeto e de qual gerente será o responsável e, neste sentido, quanto mais complexo o projeto, maior é o nível exigido do profissional que será responsável pelo projeto. Concomitante a este fato, quando o profissional é de um nível júnior, ele recebe treinamento em metodologia, melhores práticas e certificações.

Os fatos observados nas empresas C e E se aproximam mais de uma vertente teórica baseada no que sugerem Maximiniano (2002) e Vargas (2005), enquanto nas empresas B e D, observa-se que a teoria de Cleland e Ireland (2000) tem maior importância neste sentido e, finalmente, para a empresa F, apesar de corroborar o pressuposto da questão de pesquisa, é preferível formar internamente o profissional pela associação ao seu ambiente de negócio e à complexidade dos projetos, além de permitir a construção da carreira do profissional.

| Pressuposto - PRE-05 <i>Para obter benefícios como resultado do gerenciamento de projetos, os gestores devem usar ferramentas, metodologias e técnicas específicas.</i> | | |
|--|--|--|
| Questão Associada - Q.05 <i>Para que o gerenciamento de projetos seja eficiente, é utilizada alguma ferramenta, metodologia ou técnica específica?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Hoje é feito com base no Project e no PMBOK. Existe um projeto em andamento para implantar uma ferramenta específica.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Táticas do PMI e o PMBOK. A ferramenta é própria e desenvolvida internamente.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>MGPB e utiliza ferramentas como Project, HPTM e EPM que será substituído pelo CA-Clarity.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Os modelos já citados.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Repetida da 1. Mas, em geral, templates e ferramentas de mercado, além das determinações feitas pelo cliente e, em alguns casos, usamos a nossa e replicamos na do cliente.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | | 100% |

Figura 29 – Pressuposto 05 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 05 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 100% dos casos.

O conjunto de respostas apresenta a utilização de modelos de mercado adaptados à realidade de cada uma das empresas, sendo que em 80% das empresas (B, C, E e F), estes modelos têm base no PMBOK (PMI), enquanto que em 20% (empresa D) baseada em metodologia própria e em ferramentas de controle de projetos de mercado. Nota-se que, exceto pela empresa D, os fatos demonstram que nenhuma outra empresa tem uma metodologia ou ferramenta própria, o que pode sugerir que em 80% dos casos, um modelo padrão de mercado pode ser adaptado a estas situações. De acordo com os fatos descritos pelos entrevistados, isto pode revelar que a dependência de um modelo adaptável pode ser mais recomendável do que um modelo proprietário.

Os fatos observados em 100% das respostas dos entrevistados estão diretamente ligados à vertente teórica sugerida por Heldman (2006) e Kerzner (2006). Observa-se, no entanto, que as empresas demonstram uma dependência de modelos para gerenciamento de projetos que tragam benefícios para a execução de seus projetos e, conseqüentemente, para seus negócios, além de facilidade para os gestores nesta administração.

| | | |
|--|---|--|
| Pressuposto - PRE-06 <i>Um modelo de gerenciamento de projetos aderente ao outsourcing de TI que trate problemas como riscos, comunicação, RH, contratos, pode reduzir os esforços da gestão.</i> | | |
| Questão Associada - Q.06 <i>Problemas relacionados a riscos, comunicação, RH, contratos são responsáveis, conformem indicam pesquisas, por grande parte dos fracassos em projetos de TI. Quanto de esforço é dedicado da gerência para tratar estas áreas críticas?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>O esforço é sobre humano nestes pontos. Os GPs são sobrecarregados por falta de um modelo para seguir. O risco é grande pela falta de esforço para tratar estes itens importantes.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Contrato é uma relação complicada em alguns casos e simples em outros por conta da união das duas empresas, mas, é um desafio grande em estabelecer SLAs pelo fato da interpretação que cada uma tem em relação à outra. Comunicação é um fator altamente crítico que deve ser tratada com muita atenção e um ponto de melhoria. Riscos tem um esforço de dedicação grande e bem cuidado. RH é tratado com muito cuidado, pois, existe</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |

| | | |
|--|---|--|
| | <i>replicação das funções em várias áreas e isto causa problemas de comunicação e com difícil sinergia.</i> | |
| <i>Empresa D</i> | <i>Em tese está no escopo do gerenciamento de projetos e suas disciplinas. A pesquisa não é necessariamente uma verdade. Se as boas práticas são aplicadas não seria necessário tratar esses pontos como críticos.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Não sei quantificar, mas vivo isso. O maior esforço é gasto em contratos pela baixa maturidade a formalidades. Comunicação nesse mercado é fundamental e causa muitos problemas. Existe um esforço nessa área também. Mas risco e RH já são cobertos no escopo/contrato.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Gestão de risco deveria ser maior, RH pouco pela estrutura ser matricial e conseguir resolver quase tudo e comunicação mais de 90% de foco para evitar problemas.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | | <i>100%</i> |

Figura 30 – Pressuposto 06 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 06 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 100% dos casos.

O conjunto de respostas demonstra que as empresas pesquisadas dedicam esforços a estes pontos cruciais. Entretanto, apesar das semelhanças, cada uma delas tem aspectos específicos a serem considerados. Em 40% das empresas (B e E) não foi possível quantificar a dedicação a estes temas, sendo que para a empresa B, a falta de um modelo a seguir representa uma sobrecarga para os gerentes de projetos para tratar estes itens culminando em riscos consideráveis, enquanto que para a empresa E, os contratos é que são os responsáveis pelo grande esforço gerencial, visto a baixa maturidade relacionada a formalidades. Adicionalmente, comunicação é um ponto de atenção, principalmente pelo mercado onde atua, estando risco e RH cobertos pelo escopo do projeto. Para 20% (empresa C), existe uma característica diferenciada pelo tipo de negócio onde o outsourcing de projetos de TI é feito pela empresa “irmã”. Neste sentido, o maior esforço necessário é na área de comunicação,

uma vez que risco e RH são fatores bem cuidados e contrato é um desafio por conta da dificuldade em estabelecer SLA's. Enquanto isso, para a empresa F (20%), risco deveria ter um esforço maior, uma vez que RH e comunicação são bem cuidados pela estrutura matricial e contrato, fazer parte do escopo dos projetos. Curiosamente, a empresa D (20%) trata estes pontos de uma forma simples, pois, identifica que os mesmos não são críticos se as boas práticas de gerenciamento de projetos são observadas. Desta forma, pela análise das respostas obtidas, o esforço maior observado está na área de risco (40%), ficando contrato e comunicação em segundo lugar com 20% como pontos onde é necessário um grande esforço, conforme sugere as respostas dos entrevistados.

Os fatos observados nas empresas B, C, E e F, ou seja, em 80% das respostas, se aproximam mais da vertente teórica sugerida por Vargas (2005), enquanto na empresa D, observa-se que se a teoria for seguida corretamente, respeitando-se o escopo do gerenciamento de projetos e suas disciplinas, além das boas práticas de gerenciamento de projetos, a pesquisa empírica não deveria ter tanta importância e estes pontos não deveriam ser críticos.

| Pressuposto - PRE-07 <i>Um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI deve ter gestão compartilhada entre as partes, que possam ser medidos para alcançar bons resultados.</i> | | |
|--|---|--|
| Questão Associada - Q.07 <i>Para que os resultados dos projetos de TI terceirizados sejam alcançados satisfatoriamente, como é feita a sua gestão? Por conta da contratada? Da contratante? Ou há um compartilhamento? Quais são, se existem, os aspectos cobertos?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Para projetos terceirizados, o resultado mais satisfatório é quando é feito compartilhado, mas, com um alinhamento permanente entre os dois GPs. Não fazemos exclusivamente terceirização da gerência de projetos.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>A situação é diferenciada porque a contratada é uma empresa do grupo. A gestão dos projetos é compartilhada entre dois representantes distintos.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Sempre customizado. Quando o projeto é terceirizado sempre existe a validação interna pelo que é feito fora. Ou seja, existe compartilhamento, mas, é validado internamente.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Compartilhado sempre com um GP do</i> | <i>Em sua essência, a</i> |

| | | |
|---|---|--|
| | <i>nosso lado e outro do lado do cliente. Responsabilidades divididas.</i> | <i>resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Depende da característica. O mercado trabalha com indicadores de bônus e penalidades financeiras com SLA. Em alguns clientes existe um par do GP nosso. Esse GP do cliente é o elo de contato com a área de negócio.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | | 100% |

Figura 31 – Pressuposto 07 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 07 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 100% dos casos.

O conjunto de respostas apresenta uma concordância unânime das empresas pesquisadas mostrando que os bons resultados dependem do compartilhamento da gestão dos projetos de TI terceirizados entre contratante e contratados. Em 40% das empresas (C e E), existe sempre o compartilhamento da gestão entre os representantes distintos, um do lado da contratante e outro do lado da contratada, com responsabilidades divididas. A empresa B (20%), por características de seu negócio, não faz outsourcing da função do gerente de projetos. Apesar de concordar que um resultado satisfatório deve ser alcançado quando as responsabilidades são compartilhadas. Na empresa D (20%), quando o projeto é terceirizado, haverá um gerente de projeto da contratante e que todo seu trabalho será validado internamente, mesmo que não exista um par internamente. Enquanto que na empresa F (20%), uma fornecedora, vai depender do projeto, pois, todos eles têm indicadores de bônus e penalidades financeiras de acordo com SLA's previamente discutidos, não havendo necessariamente um par de seu gerente de projeto. Quando existe, este faz o elo entre a área de negócio atendida pelo projeto e o gerente do projeto terceirizado, propriamente dito. Desta forma, pela análise das respostas obtidas, nota-se a importância da existência de um gerente de projeto da contratante como par do gerente que executa o projeto do lado da contratada, conforme sugerem as respostas dos entrevistados.

Os fatos observados nas empresas C e E, ou seja, em 40% das respostas, demonstram uma aproximação com a vertente teórica sugerida por Bosik (1997), Guedes e Guadagnin (2003 e

Vargas (2005). Na empresa F (20%), observa-se que esta vertente teórica é respeitada se a contratada (neste caso) terá contato com a área de negócio. Enquanto que em 40% das empresas (B e D), esta teoria não se aplica, pois, no caso da empresa B, não ocorre o outsourcing da função de gerente de projetos e, na empresa D, todo o trabalho do gerente de projetos terceirizados é validado internamente pela área contratante, baseado no escopo do projeto.

Análise dos Resultados Consolidada – Polo Teórico Gestão de Projetos

Além de permitir entender que as questões de pesquisa, em relação ao construto gestão de projetos de TI, foram corretamente compreendidas, a essência das respostas colhidas associadas a este bloco de questões tendeu a corroborar os pressupostos de pesquisa associados em 90% dos casos.

Este polo teórico pesquisado apresenta a utilização de modelos próprios adaptados à realidade de cada uma das empresas, com base nas boas práticas do PMBOK (PMI). De acordo com os fatos descritos pelos entrevistados, isto pode revelar que a dependência de um modelo adaptável pode ser mais recomendável do que um modelo proprietário.

Os fatos descritos pelos entrevistados revelam que quanto maior for o número de participantes de um projeto terceirizado, maior será a dependência do gestor deste projeto de um escritório de projetos corretamente estruturado. Além disso, observa-se que os ambientes dinâmicos tendem a formar grupos de profissionais com afinidades por área de atuação, o que não ocorre em ambientes com menor dinamicidade operacional. Adicionalmente, em 60% das empresas o conjunto de respostas demonstra que os entrevistados têm claramente definido os objetivos a serem atingidos e que as vantagens competitivas são relativamente distintas entre cada uma das empresas.

Conforme os fatos descritos pelos entrevistados, fatores como valor agregado, controle de custos e de mudanças sugerem preocupação empresarial constante e estão associados diretamente à estratégia de decisão para gestão de projetos de outsourcing de TI. Um fator importante observado durante as entrevistas é que, no momento da contratação de um profissional, a experiência comprovada como gerente de projetos é um fator determinante para 100% das empresas pesquisadas, complementadas com o conhecimento abundante nas disciplinas de gerenciamento de projetos, pelo gosto por pesquisa permanente, ficando a

certificação profissional apenas por conta do protocolo e da linguagem necessária a ser utilizada e não como fator eliminatório.

Percebeu-se que as empresas pesquisadas dedicam esforços a pontos cruciais como Riscos, Comunicação, RH e Contratos e que a falta de um modelo a seguir representa uma sobrecarga para os gerentes de projetos para tratar estes itens culminando em riscos consideráveis. Um ponto em que houve concordância unânime das empresas pesquisadas é o que mostra que os bons resultados dependem do compartilhamento da gestão dos projetos de TI terceirizados entre contratante e contratados.

Este bloco de pesquisa apresentou uma média de 88,6% de aproximação com as vertentes teóricas utilizadas como referências da literatura, considerando que as empresas fazem uma adaptação da teoria para que possa estar aderente ao seu negócio, uma vez que um padrão ou modelo único parece não se adaptar totalmente a qualquer tipo de negócio. Observa-se, no entanto, que as empresas demonstram uma dependência de modelos para gerenciamento de projetos que tragam benefícios para a execução de seus projetos e, conseqüentemente, para seus negócios, além de facilidade para os gestores nesta administração.

Polo 2 – Gestão Estratégica de TI

| Pressuposto - PRE-08 <i>A utilização de ferramentas de gestão de projetos pode ajudar a TI a agregar valor aos serviços e produtos que a empresa oferece ao mercado e tornar isso perceptível aos seus usuários e clientes.</i> | | |
|--|---|--|
| Questão Associada - Q.08 <i>Entre diversas razões para disseminar o uso de ferramentas de gestão de projetos em TI, uma das principais é o quanto de valor ela agrega aos serviços e produtos ofertados pela empresa. Isto é perceptível pelos usuários e clientes?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Totalmente percebido por ambos e as necessidades são ajustadas frequentemente.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Sim, este é um ponto em constante melhoria. Mas não existe um cliente externo satisfeito se um cliente interno não estiver satisfeito. Vai ser viral. É um termômetro.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>O negócio é fortemente baseado em</i> | <i>Em sua essência, a</i> |

| | | |
|--|--|--|
| | <i>tecnologia. É uma plataforma de conexão e percebido diretamente pelos consumidores.</i> | <i>resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>É mais perceptível para meu cliente do que para meu usuário interno. Ex. usuário do mundo Windows (acostumado com regras, processos e modelos) gera discussão técnica, versus o usuário do mundo Mac (regras, controles, processos existem somente para atrapalhar) gera discussão emocional.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Sim, mas como é o meu ambiente, pode haver um vício na leitura. Normalmente, a área usuária só percebe quando seu aplicativo para de funcionar.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o em partes pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | | <i>70%</i> |

Figura 32 – Pressuposto 08 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 08 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 70% dos casos.

Observa-se nos fatos apresentados no conjunto de respostas que em 40% das empresas (B e C), tanto usuários como clientes finais têm a percepção do quanto a área de TI agrega valor aos serviços e produtos das empresas. Para as empresas E e F (40%), as respostas dos entrevistados demonstram que seus clientes notam claramente o valor que a TI agrega aos serviços e produtos da empresa, porém seus usuários só percebem isso quando seus aplicativos apresentam problemas, sendo que, especificamente, na empresa E (20%), existem dois mundos distintos onde, de um lado, o usuário aceita as regras de funcionamento (Windows) e do outro (Mac) não, gerando discussões por questões de maturidade. Para 20% das empresas (D), o cliente final percebe direta e claramente o valor agregado pela TI aos serviços.

A vertente teórica sugerida por Rezende e Abreu (2000), é fortemente percebida pelos fatos apresentados por 40% das empresas pesquisadas (B e C), enquanto que para as empresas E e F (40%) apesar desta teoria se aplicar no que tange aos clientes finais, para os usuários, ela não se aplica, uma vez que estes, só percebem a TI quando seus recursos tecnológicos deixam

de funcionar. E, para a empresa D (20%), os fatos demonstram que a teoria se aplica exclusivamente aos clientes que acessam sua plataforma operacional.

Análise dos Resultados Consolidada – Polo Teórico Gestão Estratégica de TI

A partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, nota-se que a abordagem em relação ao construto gestão estratégica de TI, permite um entendimento de que as questões de pesquisa foram corretamente compreendidas. Percebe-se, adicionalmente, que a essência das respostas colhidas associadas a este bloco de questões tendeu a corroborar os pressupostos de pesquisa associados em 70% dos casos.

Na análise dos fatos apresentados, observa-se que as empresas são muito dependentes de TI, podendo, este fato, ser interpretado como sendo o próprio negócio, conforme denotam as respostas dos entrevistados. Adicionalmente, é possível constatar que se uma empresa precisa lançar um novo produto com uma TI bem estruturada, ela consegue ir para o mercado com mais eficiência, vencendo a concorrência. Isto só é possível quando as estratégias são corporativas e feitas em conjunto, ou seja, Negócios e TI estando unificadas quando é definida a estratégia de Negócios permite definir a estratégia de TI, fazendo com que a decisão por terceirizar um projeto de TI vai depender do que está definido na estratégia de Negócio.

É possível observar ainda que TI é o mais importante em termos de estratégia e que todos os projetos estão alinhados ao portfólio, aos produtos da empresa, etc., através do planejamento estratégico e definição de metas dentro dos prazos estabelecidos.

Apesar de uma estratégia bem definida, um dos problemas reportados é com a decisão sobre as aquisições, pois, são feitas, em sua grande maioria, pela área de compras. Para se proteger dos riscos, a área de TI das empresas especifica um escopo muito claro e objetivo para que mesmo um fornecedor que tenha o menor preço não seja escolhido somente por esta razão e sim pelo que ele pode entregar de resultado. Outro ponto importante é que tanto usuários como clientes finais têm percepção distinta do quanto a área de TI agrega valor aos serviços e produtos das empresas. As respostas dos entrevistados demonstram que seus clientes notam claramente o valor que a TI agrega aos serviços e produtos da empresa, porém, em 40% dos fatos relatados, seus usuários só percebem isso quando seus aplicativos apresentam problemas.

Este bloco de pesquisa apesar de apresentar uma alta aproximação com as vertentes teóricas utilizadas como referências da literatura mostra que se a empresa não tiver competência e habilidade para alinhar as estratégias de negócio e as de TI, pode não haver qualquer vantagem competitiva. Soma-se a este fato a observação de que o alinhamento da TI com o negócio pode permitir o desenvolvimento de planos e projetos objetivando as prioridades e as restrições de capital e investimento com uma visão estratégica única de TI e negócios. Em todas as pesquisas realizadas, é fato que a TI tem um papel importante como viabilizadora e facilitadora de atividades empresariais, mas os sistemas de informação podem não estar sendo usados eficaz ou eficientemente por muitas empresas o que pode, desta forma, sugerir a adoção de estratégias de outsourcing para os projetos de TI.

Polo 3 – Outsourcing de TI

| Pressuposto - PRE-09 <i>Um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI deve tratar eficientemente os riscos entre conflitos de interesses das partes.</i> | | |
|---|--|--|
| Questão Associada - Q.09 <i>De que maneira os conflitos de interesses entre a empresa contratante e o fornecedor são gerenciados, mitigando ou eliminando riscos aos negócios?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Definindo muito bem o escopo antes de começar o serviço/projeto. Nos que não se definiu muito bem o escopo, ocorreram conflitos de interesse, pois, o fornecedor queria entregar o que ele queria e não o que nós precisávamos.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>A “irmandade” retrata isso mas na relação do grupo e de suas empresas, no frigar dos ovos, as coisas se resolvem. O principal objetivo do grupo é expandir para o mercado e isso gera uma concorrência interna por recursos.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Nada é feito somente pelo fornecedor, desta forma, a identificação dos riscos elimina este problema.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Compartilhando o gerenciamento de projetos, riscos, responsabilidades e entregas.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Os contratos são geridos por indicadores e muitas vezes conhecemos muito mais o sistema do cliente do que ele mesmo. Tem</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de</i> |

| | | |
|--|---|----------------------------|
| | <i>uma questão de ética no meio. Os conflitos são gerenciados por questões éticas e mesmo que leve alguma vantagem, o cliente sabe disso.</i> | <i>pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | | 80% |

Figura 33 – Pressuposto 09 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 09 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 80% dos casos.

Nos fatos apresentados pelo conjunto de respostas dos entrevistados, apesar de 80% de concordância com a questão de pesquisa, houve uma diferença considerável em suas respostas. Enquanto que para a empresa E (20%), o compartilhamento de riscos, responsabilidades e entregas, consegue mitigar ou eliminar o risco de conflito de interesses, para a empresa F (20%), estes conflitos são geridos por questões éticas. Na empresa C (20%), este tipo de conflito é resolvido na alta camada, pois, as empresas (contratante e contratada) pertencem ao mesmo grupo. Para a empresa D (20%), o conflito de interesses é eliminado na identificação de riscos, enquanto que para a empresa B (20%), deve ser definido muito bem o escopo antes do início do projeto para evitar este tipo de problema. Adicionalmente, a empresa B (20%) reporta que a não definição clara do escopo antes do início do projeto, acarretou em conflitos de interesse em alguns projetos.

Os fatos observados em 80% das empresas (B, D, E e F), retratam uma veracidade na pesquisa apresentada pela Quint Wellington Redwood (2005), enquanto que em 20% das empresas (C), pelo problema ser tratado no mais alto nível da corporação, a solução que elimina o conflito pode ter formas distintas em cada momento, como demonstram as respostas dos entrevistados.

| | | |
|---|-----------------|---------------------------------|
| Pressuposto - PRE-10 <i>Um modelo de gestão de projetos que seja aderente ao outsourcing de TI deve garantir que a decisão sobre a estratégia de TI adotada protegerá os negócios da empresa, com benefícios e agregando valor.</i> | | |
| Questão Associada - Q.10 <i>A estratégia que a empresa adota para terceirizar projetos de TI envolve detalhes como proteção dos negócios, aumento de benefícios, criação de valor ao produto e/ou serviço e total controle por parte da contratante?</i> | | |
| Referência | Resposta | Aderência ao Pressuposto |

| do Entrevistado | | |
|---|--|--|
| <i>Empresa B</i> | <i>Com certeza.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Neste caso não se aplica, pois, contratada e contratante fazem parte do mesmo grupo empresarial e o objetivo da empresa principal é que o grupo todo cresça.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Tem a ver com a estratégia dos negócios e a proteção está amarrada aos contratos e planos de negócios.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Sim. Nenhuma discussão sobre projeto é iniciada sem um NDA. A criação de valor e controle fazem parte da discussão.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Os contratos são cobertos por uma série de cláusulas jurídicas, como NDA, SLA e até se o cliente tem lucro ele incentiva com uma maior receita para a contratada.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | | 60% |

Figura 34 – Pressuposto 10 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 10 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 60% dos casos.

No conjunto de respostas dos entrevistados os fatos apresentados mostram que em 60% das empresas (B, E e F) ocorre uma preocupação em proteger os negócios da empresa contratante, incluindo valor agregado e benefícios tangíveis, principalmente por cláusulas jurídicas, apesar de, na empresa B, este fato não ter sido evidenciado. Para 20% (empresa D), esta estratégia está diretamente ligada ao plano de negócios e contratos estabelecidos e não ao planejamento de TI. Ou seja, neste sentido, a interpretação deste fato denota não existir dicotomia entre a estratégia de negócios e a de TI, demonstrando que o plano de negócios é algo único e protege os interesses da empresa. Enquanto que para a empresa C (20%) os fatos colhidos não

demonstram este tipo de preocupação, uma vez que os negócios são baseados em tecnologia e o objetivo é o crescimento do grupo, não havendo a necessidade deste tipo de proteção.

Os fatos observados nas empresas B, E e F, ou seja, em 60% das respostas, demonstram que o nível de detalhe sobre a estratégia de outsourcing de projetos de TI têm uma aproximação com a vertente teórica sugerida por Fernandes e Abreu (2008), visando a garantia de que a decisão protegerá os negócios da empresa contratante, trazendo benefícios e agregando valor ao produto e/ou negócio e, ainda, com total controle da empresa contratante. Enquanto que para a empresa D (20%), esta proteção está amarrada ao plano de negócios e protegida por contrato. Para a empresa C (20%), como as contratante e contratada, são parte integrante do mesmo grupo, este é um tipo de preocupação que não afeta a empresa, conforme demonstra resposta do entrevistado.

| Pressuposto - PRE-11 <i>A utilização de um modelo de gestão de projetos de TI, pode trazer aumento da qualidade e produtividade, conseqüentemente, reduzir custos.</i> | | |
|---|--|--|
| Questão Associada - Q.11 <i>A melhoria da qualidade e da produtividade, além de maior valor agregado são pontos mais importantes do que a redução de custos que a terceirização de projetos de TI pode trazer?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>O principal é ganhar velocidade e inovação.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Sim. Penso que sim. O modelo de negócio ajuda no controle de custos, mas, o item a ser perseguido é a qualidade.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Caso a caso. Em alguns projetos eu tenho baixa margem e o custo do projeto tem a ver com redução de custos, mas outros para trazer alta qualidade, com intolerância a falhas (qualidade), mas com competência de quem conhece este tema e neste caso, não foca nisso.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Depende de quanto eu pago a mais por algo e recupero para meu cliente. Posso pagar mais porque o benefício é perceptível e vai acontecer. Do contrário, não.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Qualidade e produtividade estão</i> | <i>Em sua essência, a</i> |

| | | |
|--|---|---|
| | <i>diretamente relacionadas à redução de custos, pois, eu faço melhor, mais rápido com maior produtividade, conseqüentemente com menor custo.</i> | <i>resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | | 60% |

Figura 35 – Pressuposto 11 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 11 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 60% dos casos.

O conjunto de respostas dos entrevistados apresenta fatos que mostram que em 40% das empresas (C e F) qualidade e produtividade agregam alto valor ao negócio e estão diretamente relacionadas à redução de custos, uma vez que o resultado obtido é melhor e mais rápido, garantindo maior produtividade, aponta para um menor custo. Para a empresa E (20%) a redução de custo vai depender de quanto do investimento é recuperado para a contratante e se este benefício é perceptível, do contrário, este não é um ponto importante. Para 20% das empresas (D), depende de cada situação, pois, busca-se redução de custos quando a margem é pequena e alta qualidade quando é exigido competência. Pelo que demonstram estes dois fatos, na empresa D, não existe preocupação em atrelar aumento da qualidade e da produtividade com redução de custos. Enquanto que para a empresa B, pelos fatos apresentados, ocorre uma similaridade com a empresa D no que tange a não vinculação entre o aumento da qualidade e da produtividade com a redução de custos propriamente dita.

Os fatos observados nas empresas C e F, ou seja, em 40% das respostas, demonstram que pode haver redução de custos através do outsourcing de projetos de TI, com a melhoria da qualidade e aumento da produtividade, além de agregar maior valor ao negócio conforme a vertente teórica sugerida por Apte (2010), Pagnoncelli (1993) e Alvarez (1996). Enquanto que para a empresa E (20%) este fato é relevante se o benefício que será obtido pode ser mensurável e factível. Quanto à empresa D (20%), percebe-se que a busca pela qualidade não está atrelada diretamente à redução de custos e sim à competência em entregar o projeto. Para a empresa B (20%), não há relação percebida entre os fatores maior qualidade/produtividade e redução de custos.

| Pressuposto - PRE-12 <i>A gestão de projetos de TI deve ser feita compartilhando riscos e benefícios, com acordos fortes mas flexíveis e total transparência na relação entre as partes.</i> | | |
|---|--|--|
| Questão Associada - Q.12 <i>Existe compartilhamento de riscos e benefícios, além de acordos flexíveis entre a contratante e a fornecedora de projetos de TI? Como isso é feito?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Hoje ainda não existe esse tipo de acordo. Nós buscamos não relacionar a receita da empresa com a receita do parceiro. Não há casamento neste aspecto.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Apesar de a irmandade ser normatizada, o fato de ser irmão a exigência é ainda maior em termos de acordos que façam sentido e que os dois ganham.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Sim (riscos) e benefícios em alguns casos específicos feitos contratualmente ambos.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Gerenciamento compartilhado.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Várias esferas. Alguns projetos atrelados ao resultado da empresa. Algumas exigências fazem com que os riscos sejam assumidos pelos dois lados. E retornam como benefícios também quando os resultados são atingidos.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | | 80% |

Figura 36– Pressuposto 12 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 12 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 80% dos casos.

O conjunto de respostas dos entrevistados demonstra que em 60% das empresas (D, E e F) o compartilhamento de riscos e benefícios é feito de forma transparente e registrado através de contrato, para que os riscos sejam assumidos por ambos os lados e quando os resultados são alcançados, retornem como benefícios. Para a empresa C (20%), o diferencial é que, pelo fato de contratante e contratada pertencerem ao mesmo grupo empresarial, a cobrança é ainda

maior, considerando que ambas as empresas buscam o crescimento mútuo isto é previamente acordado. A empresa B (20%) ainda não trata este assunto em nível de contrato ou acordos transparentes. Observa-se neste sentido, para 80% das empresas (C, D, E e F) este é um ponto importante e tratado de forma clara e transparente para que os dois lados entendam a regra do jogo e colaborem mutuamente.

Os fatos observados nas empresas C, D, E e F, ou seja, em 80% das respostas, aproximam-se da vertente teórica sugerida por Kabata (2007), Hefley e Loesche (2009), entendendo que o outsourcing de projetos de TI deve ser feito através de parceria transparente entre contratante e contratada, com o compartilhamento de riscos e benefícios, fazendo acordos flexíveis e empreendendo o automonitoramento. Enquanto que para a empresa B (20%), neste momento, não existem alianças que permitam estabelecer este tipo de relacionamento.

| Pressuposto - PRE-13 <i>A utilização de um modelo de gestão de projetos terceirizados de TI pode trazer maior resultado ao projeto estando focada em seu controle de prazos, custos e qualidade permitindo inovações em relação à concorrência.</i> | | |
|---|---|--|
| Questão Associada - Q.13 <i>A empresa foca no controle sobre o resultado do projeto de TI terceirizado, exigindo melhor prazo e qualidade, considerando que é uma especialização do fornecedor? Além disso, ela é beneficiada por novos recursos tecnológicos e inovação em relação aos seus concorrentes?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Sim, exige prazo e qualidade que gera o principal ponto de atrito com fornecedor, pois, não é um mercado muito maduro.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Sem dúvida. Já abordado. Foca no controle e é beneficiada interna e externamente pelo que a empresa irmã busca fora.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora com o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Sim. Mas não em relação aos concorrentes.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Sim para meus fornecedores atuais para trazer novos recursos tecnológicos para compor meu ambiente.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Pensando pelo cliente que cobra muito</i> | <i>Em sua essência, a</i> |

| | | |
|--|---|---|
| | <i>sobre prazo, qualidade, custo, fazendo com que ele tenha muitos benefícios. Mas, acontece do cliente contratar equipamentos e nos cobrar do porque nós deixamos ele comprar.</i> | <i>resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | | 70% |

Figura 37 – Pressuposto 13 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 13 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 70% dos casos.

As respostas de 40% dos entrevistados (empresas B e C) demonstra que ter foco em controle de prazos, custos e qualidade no outsourcing de projetos de TI, pode permitir implementar novidades em relação à concorrência, trazendo maior resultado ao projeto. Entretanto, conforme aponta a resposta do entrevistado da empresa B, este é um ponto que gera atritos com as contratadas, uma vez que, na percepção dele, não é um mercado suficientemente maduro para absorver este modelo. Enquanto que para as empresas D e E (40%) ocorre uma exigência maior em busca por inovação, dada a expertise da contratada, mas, não com relação à concorrência, como demonstram as respostas dos entrevistados. Por outro lado, a empresa F (20%) como contratada, é controlada fortemente quanto a prazo, qualidade e custo, retornando em benefícios à contratante. Pela resposta do entrevistado, neste caso, a dependência que a contratante criou pode ser arriscada, uma vez que a empresa contratada é questionada quando a contratante, inadvertidamente, adquire produtos sem consultá-la, permitindo a interpretação de que desconhece o próprio parque tecnológico, podendo colocar em risco, inclusive, a gestão do projeto pela contratada.

Percebe-se que para as empresas B e C (40%) suas respostas aproximam-se da vertente teórica sugerida por uma grande gama de autores, como Martins (2005), Gartner Group (2000), Leite (1994), Leiria (1992a), Prado e Takaoka (2002), Martins (2005), Feeny e Willcocks (1998), Hefley e Loesche (2009), Quinn (1999), Guedes e Guadagnin (2003) observando que além de reduzir os custos, o outsourcing de projetos de TI deve estar focado no controle sobre o resultado do projeto desenvolvido exigindo melhor prazo e qualidade devido à especialização do fornecedor, além do acesso a novos recursos tecnológicos e poder inovar em suas operações em relação aos seus concorrentes. Enquanto que para as empresa D

e E (20%), esta vertente teórica é atendida em partes, uma vez que apenas a inovação em relação aos seus concorrentes não é considerado como foco do outsourcing de projetos de TI. E, para a empresa F (20%), ocorre justamente o contrário, ou seja, a vertente teórica é totalmente exercida, mas, pelas empresas que contratam seus projetos. Percebe-se, neste sentido, que os pontos cobertos nesta vertente teórica são factíveis e praticados no mercado de forma abrangente.

| Pressuposto - PRE-14 <i>Um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI deve proteger os interesses da contratante de maneira a garantir que no caso de uma rescisão de contrato, os riscos não tenham impactos consideráveis e que não exista dependência do fornecedor.</i> | | |
|--|---|--|
| Questão Associada - Q.14 <i>De que forma é tratado o risco da dependência que a empresa contratante desenvolve em relação ao fornecedor especializado de projetos de TI? Quando não existem mais benefícios como é o processo de retomada do conhecimento?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Quando é de inovação o trabalho é feito a quatro mãos e o escopo do projeto aborda a transferência do conhecimento. Quando isso não acontece busca-se treinamento para manter a equipe com o conhecimento interno. Existe uma preocupação constante em absorver este conhecimento.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>Não se aplica ou quando a empresa irmã contrata um fornecedor externo, neste caso, esta empresa possui uma torre de gestão de inovação que arquiteta criações e soluções para trazer conhecimento para dentro da empresa.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Disciplina de carteira. Quando contrata uma plataforma crítica para o negócio, faz parte do projeto a transferência do conhecimento para operar e dominar o ambiente, protegido contratualmente. Mitiga o risco eliminando as dependências.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>Em nosso caso não se aplica. O conhecimento tem que estar nos processos e não nas pessoas.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Em vários casos conhecemos muito mais o negócio do cliente do que ele próprio. Nestes casos, através de contrato se faz um projeto de transição reversa com um</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |

| | | |
|--|--|------------|
| | <i>período x, com metodologia ITIL e transferência de conhecimento. Existem cláusulas de entrada e de saída.</i> | |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | | 60% |

Figura 38 – Pressuposto 14 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 14 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 60% dos casos.

Nas respostas dos entrevistados das empresas B, D e F (60%) existe uma demonstração de que o conhecimento da contratante deve estar protegido por contrato e quando não há mais a percepção de benefícios, o mesmo deve ser transferido integralmente para a contratante, fazendo parte do escopo do projeto. Para as empresas C e E (40%), isto não se aplica, pois, no caso da empresa C, contratante e contratada pertencem à mesma corporação e, para a empresa E, o conhecimento está nos processos e não nas pessoas, não justificando esta preocupação. Nota-se que independentemente do lado de atuação, contratada ou contratante, nesta pesquisa, apesar de apontarem respostas um pouco distintas, demonstram que este é um assunto importante, conforme respostas dos entrevistados.

Além de diversos riscos relacionados ao fato de que terceirizando os projetos de TI a empresa pode expor seu know-how ao fornecedor, um dos mais importantes riscos é quando a empresa contratante torna-se dependente dos fornecedores de projetos especializados, dificultando o processo de retomada do conhecimento, quando o contrato não apresenta mais benefícios. Percebe-se que para as empresas B, D e F (60%) suas respostas aproximam-se da vertente teórica sugerida por Druck (2008), Pochmann (1997), Leiria (1992a), Giosa (2003), Imhoff e Mortari (2005), Martins (2005), Guedes e Guadagnin (2003), Albertin; Sanchez (2008) e Currid (1995), considerando ainda que para a empresa F existe uma proteção ao seu cliente, permitindo que ocorra a transição reversa do conhecimento. Enquanto que para 40% das empresas pesquisadas (C e E) esta vertente teórica é aplicável por características do negócio, no caso da empresa C, e por entendimento de que o conhecimento está nos processos para a empresa E.

| Pressuposto - PRE-15 <i>Um modelo de gestão de projetos deve colaborar para facilitar a avaliação da percepção sobre riscos relacionados ao projeto de TI a ser terceirizado, para que os aspectos pessoais não interfiram na decisão a ser tomada. Este modelo deve evitar que as decisões sejam centralizadas e que não sejam conflitantes entre si, buscando a melhor alternativa.</i> | | |
|--|--|--|
| Questão Associada - Q.15 <i>O processo de decisão sobre a terceirização de projetos de TI é executado em que nível na empresa? É centralizado? Ou tem múltiplos decisores? Como a avaliação e a percepção sobre os riscos interferem em como esta decisão será tomada?</i> | | |
| Referência do Entrevistado | Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Empresa B</i> | <i>Fica centralizado com o CIO e os diretores de TI. Este colegiado é quem toma as decisões, exceto em investimentos mais pesados e envolvem COO, CEO. As avaliações são feitas com relação ao time-to-market, velocidade de entrega, inovação, qualidade e expertise. Estes altos níveis tem um alto conhecimento técnico, pois, ascenderam de carreiras técnicas. E resolvem rápido.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa C</i> | <i>A decisão foi única há três anos quando decidiu-se por criar uma unidade de negócio (empresa de TI) que leva 100% dos projetos de TI como terceirizados.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa D</i> | <i>Totalmente descentralizado e caso a caso.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa E</i> | <i>É centralizado em três decisores (técnico, financeiro e de negócios), sendo que os riscos tem um peso maior se interferem na garantia de que o ambiente ficará funcionando. A empresa tem um bom equilíbrio neste tipo de decisão.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Empresa F</i> | <i>Olhando pelo cliente, eles fecham os orçamentos e executam a estratégia definida anteriormente, conforme delegações e por nível de valor atribuído. Em casos de dúvidas, o escopo foi refeito, readequados os riscos e aprovado em comitê. Normalmente, os clientes chegam em um consenso com material preparado pela IBM para que os CIOs defendam em comitê.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | | 80% |

Figura 39 – Pressuposto 15 – Casos Múltiplos

Observa-se, a partir das respostas obtidas junto aos entrevistados, que a questão de pesquisa foi corretamente compreendida, dada a natureza de todas as respostas. Adicionalmente, percebe-se que a essência das respostas colhidas associadas à questão 15 tendeu a corroborar o pressuposto de pesquisa associado em 80% dos casos.

As respostas de 60% dos entrevistados (empresas B, E e F) apontam para uma descentralização da decisão sobre o outsourcing de projetos de TI, embora esta decisão permaneça em um colegiado da alta cúpula das empresas. Pelos fatos colhidos, esta alta cúpula é composta de elementos com conhecimentos que envolvem tanto a parte técnica, como a financeira e a de negócios, demonstrando que os aspectos pessoais e como se apresenta a percepção sobre riscos são tratados e decididos sem dificuldades. No caso da empresa D (20%), apesar de não haver uma abordagem mais profunda, a decisão é tomada em um comitê que leva em conta em 1º. lugar a parte técnica com relação aos negócios, não havendo peso excessivo quanto à parte financeira. Enquanto que para a empresa C (20%), esta decisão foi tomada há três anos e tudo é decidido pelo braço de tecnologia do grupo.

Os fatos observados para as empresas B, E e F (60%) demonstram que suas respostas aproximam-se da vertente teórica sugerida por Lozinsky (1996), Albertin e Sanchez (2008), Wang (1995), Willcocks e Lacity (2000), Yang e Huang (2000), Coase (1937), Williamson (1975), Means e Faulkner (2000), Kakabadse e Kakabadse (2002), Saaty (1977), Insinga e Werle (2000), evitando que as decisões estejam centralizadas quando o assunto adquire um elevado grau de complexidade, pois, nesta situação o decisor não tem todos os detalhes necessários para produzir um julgamento completo e perfeito sobre o que precisa ser decidido. E, neste sentido, os múltiplos decisores têm conhecimentos que se somam podendo produzir um consenso no julgamento sobre a melhor alternativa. Para a empresa D (20%), as decisões estão contidas em alto nível e chegam a um consenso, seguindo a vertente teórica de Means e Faulkner (2000), enquanto que para a empresa C, existem riscos sobre a decisão ser tomada uma vez que ela está centralizada exclusivamente na área de tecnologia da corporação e pode produzir um julgamento incompleto sobre o que precisa ser decidido. Observa-se, contudo, que um conjunto com muitos decisores podem ter opiniões conflitantes entre si que devem ser classificadas para que não ocorra uma demora excessiva e que acarrete em perda de oportunidades.

Análise dos Resultados Consolidada – Polo Teórico Outsourcing de TI

A abordagem em relação ao construto outsourcing de TI, permite um entendimento de que as questões de pesquisa foram corretamente compreendidas. Percebe-se, adicionalmente, que a essência das respostas colhidas associadas a este bloco de questões tendeu a corroborar os pressupostos de pesquisa associados em 70% dos casos.

Na análise dos fatos apresentados, observa-se que as empresas demonstram que conflitos de interesse entre contratante e contratada podem ser mitigados ou eliminados pelo compartilhamento de riscos, responsabilidades, considerando que para 20% dos entrevistados, podem ocorrer por questões éticas e outros 20% pela não definição clara do escopo antes do início do projeto, acarretando em conflitos de interesse em alguns projetos. Adicionalmente, o compartilhamento de riscos e benefícios é feito de forma transparente e registrado através de contrato, para que os riscos sejam assumidos por ambos os lados e quando os resultados são alcançados, retornem como benefícios. Além disso, existe uma preocupação em proteger os negócios da empresa contratante, incluindo valor agregado e benefícios tangíveis, principalmente através de contratos bem pautados por cláusulas jurídicas. Complementando este fato, existe uma demonstração de que o conhecimento da contratante deve estar protegido por contrato e quando não há mais a percepção de benefícios, o mesmo deve ser transferido integralmente para a contratante, fazendo parte do escopo do projeto. Os fatos colhidos mostram que quando as empresas decidem pelo outsourcing de projetos de TI, o objetivo é alcançar qualidade e garantir maior produtividade agregando alto valor ao negócio, desta forma, uma vez que o resultado obtido é melhor e mais rápido, garantindo maior produtividade, aponta para um menor custo.

Um dos fatos importantes obtidos neste bloco mostra que ter foco em controle de prazos, custos e qualidade no outsourcing de projetos de TI, pode permitir implementar novidades em relação à concorrência, trazendo maior resultado ao projeto.

Outro ponto bem observado trata da tomada de decisão sobre o outsourcing de projetos de TI e os fatos obtidos apontam para uma descentralização desta decisão que, embora permaneça em um colegiado da alta cúpula das empresas, este é composto de elementos com conhecimentos que envolvem tanto a parte técnica, como a financeira e a de negócios, demonstrando que os aspectos pessoais e como se apresenta a percepção sobre riscos são tratados e decididos sem dificuldades.

Este bloco de pesquisa apresentou uma média de 70% de aproximação com as vertentes teóricas utilizadas como referências da literatura, sendo que as empresas consideram que, como o outsourcing dos projetos de TI pode introduzir riscos de conflitos entre os interesses do cliente e os do fornecedor, um modelo de gestão de projetos, em conjunto com uma parceria transparente entre contratante e contratada, deve tratar eficientemente este tipo de risco. Além disso, um dos mais importantes riscos é quando a empresa contratante torna-se dependente dos fornecedores de projetos especializados, dificultando o processo de retomada do conhecimento, quando o contrato não apresenta mais benefícios e, neste sentido, os entrevistados apontaram que há a necessidade da transição reversa do conhecimento estar coberta no escopo dos contratos.

Outro fato observado trata do nível de detalhe sobre a estratégia para o outsourcing dos projetos de TI que deve garantir que esta decisão protegerá os negócios da empresa, trazendo benefícios e agregando valor ao produto e/ou serviços com total controle da empresa contratante. Entretanto, apenas 40% dos entrevistados apontam que este tipo de outsourcing pode trazer redução de custos através da melhoria da qualidade e da produtividade e, mesmo assim, deve estar focado no controle sobre o resultado do projeto desenvolvido exigindo melhor prazo e qualidade devido à especialização do fornecedor, além do acesso a novos recursos tecnológicos e poder inovar em suas operações em relação aos seus concorrentes.

Foi observado que para proteger o processo de tomada de decisão sobre o outsourcing de projetos de TI, onde a dificuldade de avaliação e percepção sobre os riscos relacionados ao projeto a ser terceirizado podem interferir excessivamente em como esta decisão será tomada, sendo necessário produzir um julgamento completo e perfeito sobre o que precisa ser decidido, submete-se a decisão a um colegiado altamente competente nos níveis técnico, financeiro e de negócio, que em conjunto, estão habilitados para a decisão ideal.

Esta pesquisa demonstra que um modelo de gerenciamento de projetos de TI único não foi encontrado em nenhuma das empresas. Todas elas fizeram adaptações baseadas em boas práticas de gerenciamento de projetos, utilizando modelos próprios de acordo com a realidade de cada uma das empresas. Desta forma, isto pode revelar que um modelo adaptável é mais recomendável do que um modelo proprietário. Foi observado que em 40% das empresas entrevistadas os objetivos a serem atingidos não foram claramente definidos, o que dificulta a realização e o gerenciamento dos projetos e a obtenção de vantagens competitivas. Neste

sentido, um escritório de projetos bem estruturado é indicado, principalmente quando um projeto tem um número alto de participantes terceirizados.

Os entrevistados, em 60% das empresas, apontaram que fatores como valor agregado, controle de custos e de mudanças são uma preocupação empresarial constante e estão associados diretamente à estratégia de decisão para gestão de projetos de outsourcing de TI. Adicionalmente, fatores como gestão de riscos, gestão da comunicação, gestão de pessoas e gestão de contratos, exigem um esforço maior por parte dos gerentes de projetos quando o modelo seguido não cobre estes pontos cruciais, culminando em riscos consideráveis.

Observou-se que as empresas são muito dependentes de TI, tendo esta, um papel importante como viabilizadora e facilitadora de atividades empresariais, além do fato de que todos os projetos devem estar alinhados ao portfólio e aos produtos da empresa, através do planejamento estratégico e definição de metas. Este fato pode permitir a interpretação de que a TI é o próprio negócio. Isto pode ser constatado quando uma empresa precisa lançar um novo produto e tem uma TI bem estruturada, indo para o mercado com mais eficiência, para enfrentar e vencer a concorrência. Neste caso, esta realização só é possível quando as estratégias são corporativas e feitas em conjunto, ou seja, com Negócios e TI unificadas, a decisão sobre terceirizar um projeto de TI está na estratégia corporativa podendo permitir o desenvolvimento de planos e projetos objetivando as prioridades e as restrições de capital e investimento com uma visão estratégica corporativa.

Entretanto, se a empresa não tiver competência e habilidade para alinhar as estratégias de negócio e as de TI, ou seja, se elas não estiverem unificadas, os sistemas de informação podem não ser usados eficaz ou eficientemente. Neste caso, a adoção de estratégias de outsourcing pode não trazer qualquer vantagem competitiva.

Observou-se, nesta pesquisa, que o outsourcing de projetos de TI pode trazer redução de custos através da melhoria da qualidade e da produtividade atingida devido à especialização do fornecedor, devendo estar focado no controle sobre o resultado do projeto desenvolvido exigindo melhor prazo, além do acesso a novos recursos tecnológicos e inovação em suas operações em relação aos seus concorrentes. Um dos riscos observados é a dependência criada em relação ao fornecedor que pode dificultar a obtenção de conhecimento para quem contrata, quando benefícios não são percebidos. Para as empresas pesquisadas, os bons

resultados do outsourcing de projetos de TI dependem do compartilhamento da gestão dos projetos entre contratantes e contratados.

As vertentes teóricas utilizadas demonstram que as empresas tiveram uma aproximação média de 78,7% com as referências encontradas na literatura, como demonstra a Figura 40. Além disso, ocorre uma adaptação da teoria para que possa estar aderente ao negócio, pois, um padrão ou modelo único parece não se adaptar totalmente a qualquer tipo de negócio. Observa-se, no entanto, que as empresas demonstram uma dependência de modelos para gerenciamento de projetos que tragam benefícios para a execução de seus projetos e, conseqüentemente, para seus negócios, além de facilidade para os gestores nesta administração.

Na Figura 40 é apresentado um resumo dos principais resultados dos três polos pesquisados e dos elementos mais relevantes percebidos para um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI.

| Polo | Aproximação com as vertentes teóricas utilizadas |
|---------------------------------------|---|
| 1 – Gestão de Projetos | 88,6% |
| Principais elementos | Modelo adaptável; Boas práticas de gerenciamento de projetos; Objetivos claramente definidos; Controle de custos; Controle de mudanças; Experiência do gerente de projetos; Gestão da comunicação; Gestão de pessoas; Gestão de contratos; Compartilhamento da gestão entre contratada e contratante; Escritório de projetos bem estruturado. |
| 2 – Gestão Estratégica de T.I. | 70% |
| Principais elementos | Valor agregado; Planejamento estratégico e definição de metas; Estratégias corporativas unificadas (Negócios e TI); Projetos alinhados ao portfolio e aos produtos da empresa. |
| 3 – Outsourcing de T.I. | 70% |
| Principais elementos | Gestão de riscos; Melhoria da qualidade + melhoria da produtividade = redução de custos; Melhor prazo e acesso a novos recursos tecnológicos; Foco no controle sobre o resultado do projeto; Inovação; Sem dependência do fornecedor. |
| MÉDIA | 78,7% |

Figura 40 – Resultados percentuais dos polos pesquisados e os principais elementos.

5 CONCLUSÕES

A disciplina tradicional existente no gerenciamento de projetos se concentra muito na entrega de projetos no prazo, dentro do orçamento e das especificações e, o corpo de conhecimento, presume que um tamanho serve para todos. Entretanto, isto está baseado em um modelo rígido, linear e previsível para planejar e gerenciar projetos. A abordagem prática, que se baseie em pesquisas, que seja flexível e que possa se adaptar, pode permitir às empresas lidar com as dinâmicas de mudanças e incertezas em seus projetos de forma sistemática.

Este trabalho teve como objetivo buscar a proposição de um modelo de gestão de projetos orientados à prática do outsourcing de projetos de TI que pudesse ser utilizado pelas empresas fornecedoras e contratantes, bem como pelos gerentes de projetos, de forma a atingir com maior acurácia as metas definidas nos projetos desta natureza, atendendo às necessidades do negócio, além de criar e agregar valor para as empresas.

Optou-se como metodologia de pesquisa, por um estudo qualitativo, realizado por meio de pesquisa em questionário com respostas abertas, onde participaram seis empresas do setor de serviços – sendo uma como estudo de caso piloto - localizadas originalmente em São Paulo, mas com operações que atendem o território nacional e, em alguns casos, o exterior.

Dado o caráter crescente do outsourcing de projetos de TI, observou-se que esta forma de contratação propõe o atendimento mais eficaz dos objetivos organizacionais, sendo considerada como uma solução adequada para as empresas. Os dados da pesquisa indicam que o aumento na velocidade da mudança tecnológica e o aumento do "volume" das atividades de TI nos últimos anos, remetem ao outsourcing do gerenciamento de projetos de TI como principal fomentador de recursos para que possa ser atingida a melhoria na competitividade organizacional.

De acordo com os fatos levantados nesta pesquisa, constatou-se que os principais motivos que levam as empresas a decidir pelo outsourcing do gerenciamento de projetos de TI, referem-se: (a) à melhoria da qualidade e da produtividade, (b) à empresa mais competitiva com alto valor agregado aos negócios, (c) às questões relacionadas ao desempenho na habilidade no gerenciamento de projetos de TI, (d) ao diferencial competitivo no desempenho empresarial,

(e) à gestão compartilhada dos projetos de TI entre contratante e contratada e, (f) à expectativa com a redução de custos.

Estes fatores coincidem em mesma ordem com as referências bibliográficas apresentadas por (a) Apte (2010); Pagnoncelli (1993); Alvarez (1996); Martins (2005); Gartner Group (2000); Leite (1994); Leiria (1992a); Prado; Takaoka (2002); Martins (2005); Feeny; Willcocks (1998); Hefley; Loesche (2009); Quinn (1999); Guedes; Guadagnin (2003); (b) Xavier (2009); Kerzner (2006); (c) e (d) O'Brien e Marakas (2007), (e) Bosik (1997), Guedes e Guadagnin (2003); Vargas (2005) e, (f) Prado (2000).

Quanto ao alcance dos objetivos, ou seja, responder a questão de pesquisa, este trabalho revelou que é possível estruturar um modelo de gestão de projetos que esteja aderente ao outsourcing de TI, mas, mesmo assim, este deve ser adaptável a cada empresa, o que sugere novas pesquisas nessa linha. A Figura 41 apresenta um resumo gráfico com o nível de relevância dos pressupostos face à questão de pesquisa. A resposta que parece estar bem clara é que a eficácia e a eficiência no outsourcing de gerenciamento de projetos de TI possibilita obter, para as organizações:

- a) Gestão melhor planejada pela competência e experiência do fornecedor;
- b) Aumento de benefícios e vantagem competitiva;
- c) Solução para problemas como gestão de riscos, da comunicação, de pessoas e de contratos;
- d) Gestão compartilhada para garantir o desempenho dos projetos;
- e) Agregar valor aos serviços e produtos da empresa;
- f) Tratar os riscos conforme interesses das partes;
- g) Focar no controle de prazos, custos e qualidade com inovação em relação à concorrência.

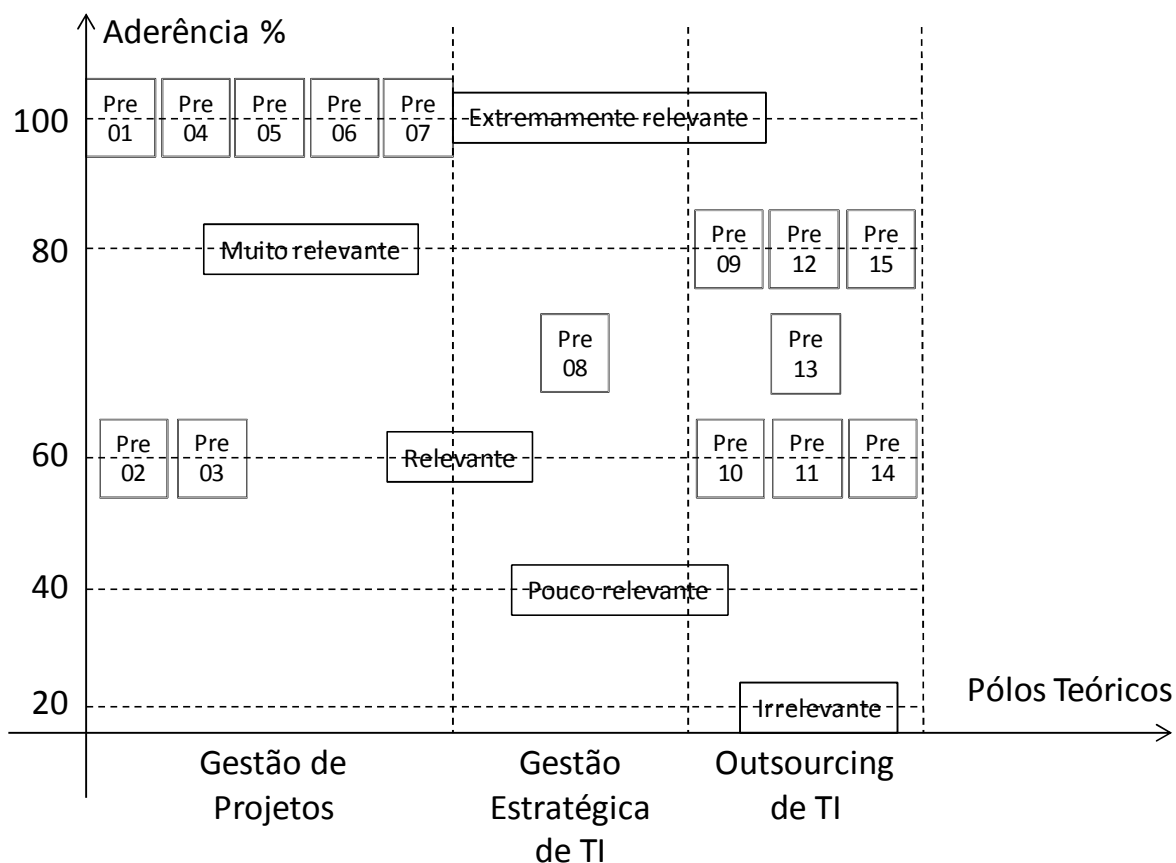


Figura 41 – Resumo gráfico com o nível de relevância dos pressupostos face à questão de pesquisa.

FONTE: o próprio autor

O desenvolvimento deste trabalho apresentou resultados que foram de encontro com os objetivos determinados. Através de uma extensa revisão bibliográfica sobre o tema de estudo, foi possível interpretar os principais artefatos que a literatura proporciona e associá-los com a pesquisa empírica provocando um entendimento mais claro e aprofundado de seus componentes. Em 100% das empresas, foi verificado que a teoria de gestão de projetos é aplicada ao outsourcing de TI, porém de forma adaptável, demonstrando que padrões rígidos não atendem este tipo de atividade. É de grande significância a estratégica corporativa para o outsourcing de gestão de projetos de TI. Entretanto, foi percebida a necessidade de unificar as estratégias corporativas, ou seja, sugerindo que a estratégia de Negócio e a estratégia de TI não sejam desenvolvidas separadamente, mas, uma estratégia em conjunto, uma vez que a TI é parte integrante dos Negócios das empresas pesquisadas. Durante o trabalho de campo percebeu-se uma baixa aderência entre as práticas de gestão de outsourcing relacionadas às práticas de gestão de projetos como se fossem conduzidas separadamente. Na Figura 42 é apresentada uma proposição de modelo de gestão de projetos orientados à prática de outsourcing de projetos de TI, de forma a atingir com maior acurácia as metas definidas nos

projetos desta natureza, atendendo as necessidades do negócio, além de criar e agregar valor para as empresas. Para propor este modelo foram consideradas exclusivamente as questões de maior relevância identificadas na pesquisa de campo, principalmente porque em 100% das empresas pesquisadas, foi notado que as melhores práticas e a metodologia de gestão de projetos são adaptadas ao modelo corporativo de cada empresa e não estão focadas em gestão do outsourcing de TI.

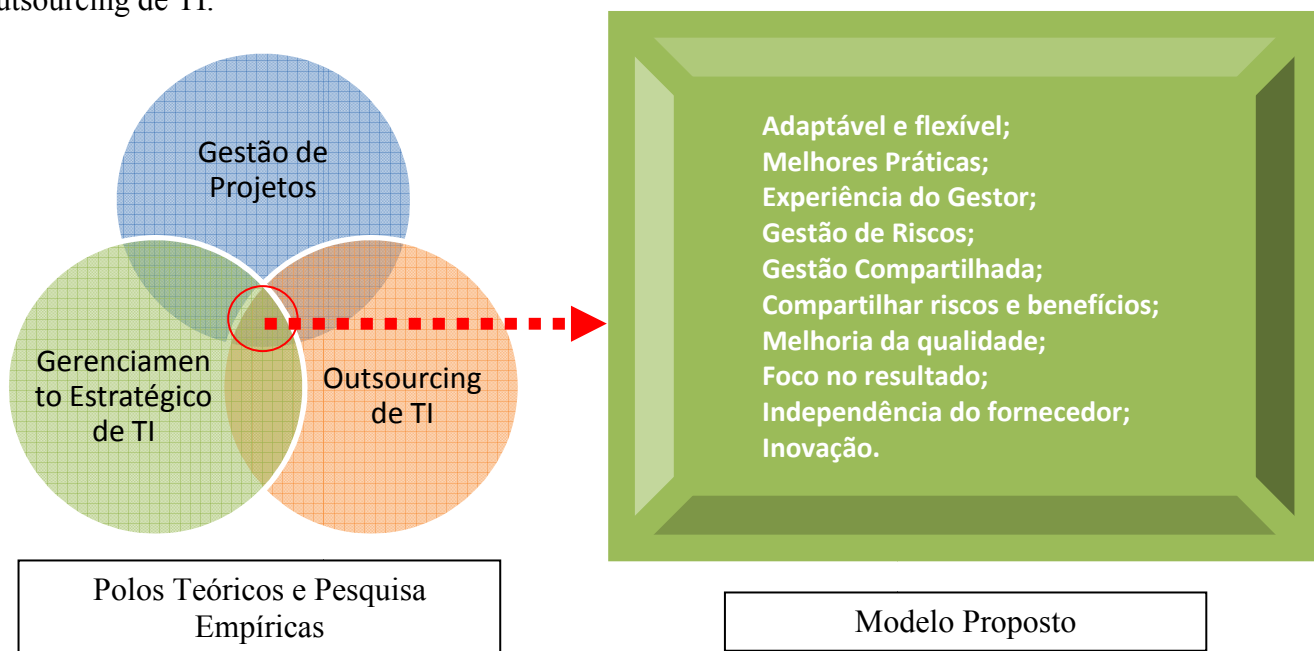


Figura 42 – Proposição de modelo de gestão de projetos orientados à prática de outsourcing de projetos de TI.

FONTE: o próprio autor

Entretanto, apesar de nenhuma das empresas pesquisadas ter constatado insucesso em seus projetos, em média 40% consideraram que os pontos relacionados em seguida, abordados pela literatura pesquisada, não são importantes para um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI:

- a) As vantagens competitivas que se deseja alcançar não são necessariamente importantes de serem acordadas entre as partes;
- b) Liderança situacional e controle de mudanças, não fazem parte da decisão estratégica para outsourcing de projetos de TI;
- c) Não há a necessidade de garantir que a decisão sobre a estratégia de TI adotada protegerá os negócios da empresa;
- d) O aumento da qualidade e produtividade não objetiva a redução de custos;

- e) Não deve se preocupar em proteger os interesses da contratante de maneira a garantir que no caso de uma rescisão de contrato, os riscos não tenham impactos consideráveis e que não exista dependência do fornecedor.

Uma empresa pode utilizar práticas de vários modelos de forma simultânea e colocá-las como requisitos da seleção do fornecedor de projetos. Da mesma forma, é possível concentrar-se em um modelo e adicionar cláusulas contratuais usando práticas de outros modelos.

Um aspecto que assume importância está relacionado aos níveis de serviços do outsourcing de um projeto de TI que não são somente os relativos ao desempenho de atributos de entrega no prazo, custo, qualidade, escopo, etc., ou seja, quando uma empresa, por contrato, exige que o fornecedor tenha certa capacitação ou solicita dele a solução para um determinado projeto, tal solução também é um requisito que pode ser considerado como constante do SLA e/ou contrato.

Geralmente, as empresas se concentram nos indicadores quantitativos para medir os entregáveis dos projetos, mas se esquecem de estabelecer um nível de serviço para o atendimento do fornecedor aos processos que compõem os projetos e que agregam valor aos produtos dos projetos. Portanto, também fazem parte dos SLA's situações onde o fornecedor tem que usar no dia-a-dia do gerenciamento dos projetos as práticas relacionadas às principais gestões, como custo, prazo, escopo, qualidade, comunicação, risco e RH que ele diz ter. Para tanto, pode-se estabelecer um indicador de índice de conformidade com os processos requeridos para serem usados na gestão dos projetos.

Quando o projeto não está inserido em um modelo de melhores práticas, o fornecedor tem que demonstrar a capacidade de implantar de fato sua solução para os requisitos solicitados. Neste caso, o SLA é implantar, até uma determinada data, a solução proposta pelo fornecedor e aprovada pela empresa. Da mesma forma, uma vez implantada a solução, a mesma deve ser verificada periodicamente quanto ao atendimento ao que foi proposto inicialmente. Também se pode usar aqui um índice de conformidade com a solução (processo).

A realização de auditorias periódicas nos processos que constam de obrigação contratual de ambas as partes é um item de extrema importância para o sucesso do outsourcing de projetos de TI. Em função dessas auditorias, será possível projetar, em conjunto com o fornecedor, as melhorias necessárias no projeto, sempre em benefício do negócio.

Para que o outsourcing do gerenciamento de projetos de TI funcione de forma adequada, uma vez estabelecido, também é preciso um olhar interno, ou seja, para "dentro de casa" fazendo algumas perguntas:

- a) A forma de solicitar os projetos está bem estabelecida, ou seja, os requisitos estão bem estabelecidos e, de certa forma, padronizados?
- b) Fazemos efetivamente a gestão dos SLA's dos projetos executados pelos fornecedores?
- c) Gerenciamos de forma adequada a demanda por projetos, de forma a evitarmos impactos no desempenho dos contratos?
- d) Fazemos reuniões periódicas com os fornecedores de projetos para avaliar seus desempenhos e dos projetos?
- e) Os riscos dos projetos são monitorados periodicamente?
- f) Os contratos são gerenciados?
- g) Temos um processo para a aceitação dos produtos dos projetos dos fornecedores?
- h) Os projetos conduzidos pelos fornecedores são gerenciados de acordo com uma metodologia padrão?
- i) Os fornecedores seguem procedimentos padronizados e acordados mutuamente quanto ao desenvolvimento dos projetos?
- j) Verificamos periodicamente a compliance do outsourcing de projetos com o PMO?
- k) O outsourcing de projetos de TI tem planos de melhoria contínua (PDCA)?
- l) Temos outros indicadores de desempenho e metas em relação ao outsourcing de projetos de TI?

Adicionalmente, é de suma importância que a TI participe da elaboração do contrato de outsourcing de projetos de TI, pois este pode ser a fonte de todos os problemas, impedindo que os benefícios deste tipo de outsourcing sejam obtidos.

Independentemente do porte e do respeito que o fornecedor tenha conquistado no mercado, é necessário que se audite realmente se o fornecedor tem mesmo as habilidades requeridas, na prática, e não somente com os títulos (certificados, etc..).

De nada adianta o fornecedor ter profissionais com certificação e a experiência com que efetua o gerenciamento estar abaixo das necessidades da empresa e do que está previsto em contrato. É importante que a empresa contratante se certifique que a lista de profissionais capacitados divulgada pela empresa contratada, tenha o aval das entidades que certificaram

estes profissionais e, além disso, que os mesmos profissionais que estão relacionados na contratação, com estas credenciais, sejam os responsáveis pelos entregáveis.

O gerenciamento de projetos permanecerá crescendo como uma atividade central na maioria das organizações. Novas teorias serão desenvolvidas e poderão trazer um entendimento mais profundo e melhor do fenômeno de projetos, podendo se tornar uma atividade estratégica. Os gerentes de projetos deverão aprender como focar melhor sua atenção nos resultados dos negócios em vez de apenas fazer o serviço e entregar o projeto, lidando de maneira mais rigorosa e vigorosa com o efeito esperado de seus projetos tanto para o fornecedor como no resultado final da empresa contratante.

Através do aprendizado obtido nesta pesquisa, tanto com o referencial bibliográfico quanto durante o trabalho de campo, quando as vertentes teóricas foram exploradas na prática, foi percebido que não existe uma fórmula mágica para gerenciar projetos. O maior aprendizado é não tentar encontrar uma solução única que resolva todos os problemas. A experiência mostra que a referência acadêmica é extremamente importante, mas a habilidade do gestor em escolher a ferramenta adequada ao projeto específico é o que faz a diferença. Ou seja, o gerente de projetos deve buscar apoio na literatura acadêmica constantemente, mas deve se preocupar com o que é necessário fazer para que as pessoas trabalhem adequadamente e que o projeto seja entregue conforme previsto em contrato. Na literatura pesquisada foram encontradas melhores práticas que confrontadas na pesquisa de campo, percebeu-se que aplicadas a um determinado contexto trazem resultado positivo para algumas empresas e para outras empresas, não servem ou não trazem qualquer resultado. A intuição e o bom senso são ferramentas que não podem ser desprezadas e, a cada contexto, tem que haver uma determinada adaptação do gerente de projetos.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se uma ampla análise na composição das diversas estruturas organizacionais. A validação do tipo do modelo a ser proposto vai depender de como a organização é estruturada, por exemplo: se é uma organização projetizada; se a estrutura é funcional; se a estrutura é matricial fraca; se a estrutura é matricial balanceada; se a estrutura é matricial forte; se a estrutura é composta, ou seja, a proposição de um modelo de gestão do outsourcing de projetos de TI deve ser flexível e adaptável a cada tipo de estrutura empresarial.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L., & Sanchez, O. P. (2008) *Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Alvarez, M. S. B. (1996) *Terceirização – parceria e qualidade*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- APM (2006). *APM Book of Knowledge Definitions*. [S.l.]: [s.n.].
- Applegate, L. M., Austin, R. D., & McFarlan, F. W. (2003) *Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases*, 6th. Edition, McGraw-Hill, Columbus, OH, USA
- Applied Scientific Method, (2009, outubro) Panorama e Tendências do Outsourcing de TIC no Brasil, *V Seminário de Outsourcing*, São Paulo.
- Apte, S. (2010, June), Customers want more than low cost from outsourcer, *Forrester Research*.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas - NBR ISO 10006 (2000). *Gestão da Qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro.
- Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (2003, September) *A transaction cost model of IT outsourcing*. Information & Management, pp. 1-12.
- Barthélemy, J. (2003, October) *The hard and soft sides of IT outsourcing management*. European Management Journal, v. 21, n. 5, pp. 539-548.
- Biancolino, C.A (2010) *Valor de uso do ERP e gestão contínua de pós-implementação: estudo de casos múltiplos no cenário brasileiro*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2010.
- Bernstorff, V.H., & Cunha, J.C. (1999, agosto) *O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização da tecnologia da informação (TI)*. Menção honrosa no ENANPAD. Recuperado em 02 agosto, 2012, de <http://www.informal.com.br/artigos/ACT10.htm>.
- Boente, A. (2003) *Gerenciamento e controle de projetos*. Rio de Janeiro: Axcel Books.
- Bosik, D. (1997, July) *Key recommendation for avoiding problems with outsourcing deals*. Gartner Group.
- Broadbent, M., & Kitzis, E. S. (2005) *The New CIO Leader: setting the agenda and delivering results*. Boston, Harvard Business School Press.
- Brynjolfsson, E. (1993, December) “*The productivity paradox of Information Technology*”. Communications of the ACM, v.36, n.12, pp.67-77.

Business Wire (2003, June) “Outsourcing of *Finance and Accounting Functions Likely to Grow*, According to Study by Accenture and EIU; Executives View Outsourcing as “Strategic Weapon for Change”.

Chabrow, E. (2003, October) “*Government IT Outsourcing Will Grow As Workforce Ages.*” InformationWeek.

Cherchiglia, M. L. (2004) *Terceirização do trabalho nos serviços de saúde: alguns aspectos conceituais, legais e pragmáticos*. [Texto de apoio para o Curso de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos de Saúde] – CADRHU. Rio de Janeiro: UFRJ.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006) *Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects*. International Journal of Project Management, v. 24, pp. 675-686.

Cleland, D.I., & Ireland, R. I. (2000) *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso.

Coase, R. H.(1937) *The nature of the firm*. Economics, V. 4, n. 16, pp. 386-405.

Corbett, M. F.(2009) *Foreword*. eSourcing Capability Model for Client Organizations, Van Haren Publishing, pp. XI-XII.

Crane, D.B., & Bodie, Z. (1996, March-April) *The transformation of banking*. Harvard Business Review.

Currid, C. C. (1995) *Estratégias de reengenharia para sua empresa*. São Paulo: Pioneira.

Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2006) *The AMA Handbook of Project Management*. 2nd Edition. ed.: AMACOM. New York, NY.

Dinsmore, C., & Cavalieri, A. (2003) *Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”*. Rio de Janeiro: QualityMark.

Druck, M.G. (2008) “*A precarização do trabalho no Brasil: um estudo da evolução da terceirização no Brasil e na indústria da Bahia na última década*”. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, pp. 97-116.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M.J. (1992) *Strategic decision making*. Strategic Management Journal, vol. 13.

Evans, P. B., & Wurster, T.S. (1999, November-December) “*Getting Real about virtual Commerce*”. Harvard Business Review, v.77, n.6, pp.84-94.

Farbey, B., Land, F. F., & Targett, D. (1995) *Taxonomy of information systems applications: the benefitis evaluation ladder*. European Journal of Information System, v. 4, n° 1.

- Feeny, D. F., & Willcocks, L. P. (1998, setembro-outubro) *O que não terceirizar*. HSM Management, São Paulo, v. 2, n. 10, pp. 132-138.
- Fernandes, J. M. (2003) *Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas*. 1ª. ed. Brasília: IPDE.
- Fernandes, A. A., & Abreu, V. F. (2008) *Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*. 2.ed., Rio de Janeiro, Brasport.
- Foina, P. R. (2001) *Tecnologia de informação: planejamento e gestão*. - São Paulo: Atlas.
- Friedman, T. L. (2007) *O mundo é plano: Uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro, Objetiva.
- Frontini, M. A. (1999) *A decision making model for investing in electronic business*. [Dissertation for obtaining the degree of Master of Science in Management of technology. Massachusetts] Institute of Technology, MA, USA.
- Fujitsu, (2007) *The Possibilities are Infinite*. Artigo Fujitsu Smart Sourcing. Fujitsu Portugal, Recuperado em 17, março, 2012 de <http://www.fujitsu.com/downloads/EU/pt/pdf/smartsourcing.pdf>.
- Gardner, D. W. (2003, October) "Outsourcing's Benefits Too Much to Ignore". RechWeb News.
- Gartner Group, (2000) "Dataquest's 1999-2004 Market Forecast for Business Process Outsourcing (BPO)." Recuperado em 12 novembro, 2011, de <http://www4.gartner.com/DisplayDocument?id=292181>.
- Gibon, M. N. (2009) *Foreword. eSourcing Capability Model for Client Organizations*, Van Haren Publishing, pp. XIII-XIV.
- Gil, A.C. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Giosa, L. A. (2003) *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira.
- Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. (2005, February) "Strategic sourcing: from periphery to the core", Harvard Business Review, pp. 132-139.
- Guedes, A. L., & Guadagnin, R. V. (2003) *A gestão de projetos como Aprimoramento da Terceirização*. Informática Pública vol. 5: pp. 65-78.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998, September-October) *The ridden traps in decision making*. Harvard Business Review.
- Handfield, R., Ph.D. (2006, June) *A Brief History of Outsourcing*, Outsourcing Institute, The SCRC Articles Library. Recuperado em 09 novembro, 2011, de <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>.

Harris, J., et al. (2009) *Forecast: Outsourcing Worldwide Forecast Database.* Gartner, Inc.

Hefley, B., & Loesche, E. A. (2009) *eSourcing Capability Model for Client Organizations*, Van Haren Publishing, Zaltbommel, NL.

Heldman, K. (2006) *Gerência de Projetos: um guia oficial para o exame do PMI*. 3ª edição. Rio de Janeiro, Campus.

Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993) *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations*. IBM Systems Journal. v.32, n.1, pp.4-16.

Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1999) *Strategic Alignment*. IBM Systems Journal. vol.38, n.283.

Hinssen, P. (2010) *The New Normal: Explore the limits of the Digital World*. Mach Media NV, 2010.

Hyder, E. B., Heston, K. M., Paulk, M. C., & Hefley, B. (2009) *eSourcing Capability Model for Service Providers*, Van Haren Publishing, Zaltbommel, NL.

International Association of Outsourcing Professionals (2008, February) *Outsourcing Standards Board (OSB)*. Outsourcing Professional Standards, Version 8.0.2, Poughkeepsie, NY.

IBGE (2012, março) *Gerenciamento de Projetos: Uma análise da Importância da Estrutura de Gerenciamento de Projetos no Alcance dos Objetivos Estratégicos*, Recuperado em 15 julho, 2012, de <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/gerenciamento-de-projetos-uma-analise-da-importancia-da-estrutura-de-gerenciamento-de-projetos-no-alcance-dos-objetivos-estrategicos/4779/>.

Ikenaga, C. Y. (2008) *Gestão da terceirização de serviços em TI: um estudo de caso*. 135 f. [Dissertação de Mestrado em Administração] – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo.

Imhoff, M. M., & Mortari, A. P. (2005) *Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas*. In: SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 1º, Santa Maria. Anais. Rio Grande do Sul, Recuperado em 20 julho, 2012, de <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis>.

Insinga, R. C., & Werle, M. J. (2000) *Linking outsourcing to business strategy*. Academy of Management Executive, V. 14, n. 4, pp. 58-70.

International Project Management Association. Brasil, Recuperado em 02 julho, 2012, de <https://sites.google.com/a/ipmabrasil.org/ipmabr/project-definition>.

- Jackson, J. K. (2008) *Outsourcing and insourcing jobs in the U.S. economy: Evidence based on foreign investment data (RL32461)*. Washington, DC: Congressional Research Service. Recuperado em 20 janeiro, 2013, de [HTTP://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/520/](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/520/).
- Kabata, F. O. (2007) *Terceirização em indústria do segmento de vidros estudo de caso*. Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002) *Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe*. *European Management Journal*, V. 20, n. 2, pp. 189-198.
- Keeling, R. (2002) *Gestão de projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva.
- Keen, P. G. W. (1996) *Guia Gerencial para a tecnologia da informação: Conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kerzner, H. (2009) *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Tenth Edition. New York NY, John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2006) *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. 2a. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1980) *Os Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas*. São Paulo: Pioneira.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2010) *Sistemas de informação gerenciais*. 9ª.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Leiria, J. S. (1992a) *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 5a. ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto.
- Leite, J. C. (1994) *Terceirização em informática*. São Paulo: Makron Books.
- Liao, L., Liao, K., & Hutchinson, R. (2009) *A conceptual framework for prototyping outsourcing in new product development: a knowledge-based view*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21 Iss: 1, pp. 122 – 138.
- Lozinsky, S. (1996) *Software: Tecnologia do Negócio*, Rio de Janeiro: Ed. Imago.
- Luftman, J. N. (2000, December) *Assessing Business – IT alignment maturity*. *Communications of AIS*, vol. 4.
- Luftman, J. N. (2003) *Competing in the information age: align in the sand*. Oxford: Univesity Press, 2nd ed.
- Luftman, J. N., Lewis, P. R., & Oldach, S. H. (1993) *Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies*. *IBM Systems Journal*, vol 32, n.1.

- Maçada, A. C. G., & Becker, J. L. (1998) *Modelo para avaliar o impacto da tecnologia da informação (TI) nas variáveis estratégicas dos bancos brasileiros*. ENAMPAD - 22º Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração.
- Magalhães, I. L. R. G., & Pinheiro, W. B. (2007) *Gerenciamento de serviços de TI na Prática: uma abordagem com base na ITIL*. São Paulo: Novatec Editora.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C, R. (2007) *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Martins, J. C. C. (2007) *Técnicas para gerenciamento de projetos de software*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Martins, S. P. (2005) *A terceirização e o direito do trabalho*. 7ª. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (2005) *Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento*. 6ª. Ed. Vol I, São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2002) *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*, São Paulo: Atlas.
- McFarlan, F, W. (1984, May-June) *Information technology changes the way you compete*. Harvard Business Review, v. 62, n. 3.
- Means, G. E., & Faulkner, M. (2000) *Strategic innovation in the new economy*. The Journal of Business Strategy, v. 21, n. 3, pp. 25-29.
- Niederman, F., Brancheau, J. C., & Wetherbe, J. C. (1991, December) *Information systems management issues for the 1990s*. MIS Quarterly, v. 15, n. 4, pp. 475-500.
- Nolan, R.L. (1979, March-April) *Managing the crises in data processing*. Harvard Business Review, v. 57, n. 2.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2007) *Administração de sistemas de informação: uma introdução*. 13ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Oliveira, R. T. F, & Mangolini, J. L. (2010) *Tecnologia da Informação: Estudo da terceirização do departamento de TI embasado em metodologias e conjuntos de melhores práticas*. PIM. UNIP.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2009) *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Pagnoncelli, D. (1993) *Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro.
- Patel, K., & McCarthy, M. P. (2000) *Transformação digital – visões estratégicas para a liderança em e-business*. São Paulo: Makron Books.

- Pfeiffer, P. (2005) *Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Project Management Institute (2008) *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newton Square, 4th edition.
- Pochmann, M. (1997) “*Produtividade e Emprego no Brasil dos Anos 90*”. Economia do Trabalho. Recuperado em 05 janeiro, 2012, de <http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo77.htm>.
- Porter, M. E. (2001, March) “*Strategy in the internet*”. Harvard Business Review, v.79, n.1, pp. 62-78.
- Porter, M., & Millar, V. E. (1985, July-August) *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review, v. 63, n° 4.
- Prado, E. P. V. (2005) *Tecnologia de informação e sistemas: uma avaliação da terceirização de serviços em organizações do setor privado*. 223 f. [Tese de Doutorado em Administração] - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Prado, D. (2000) *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*, Vol-I, Belo Horizonte, FDG.
- Prado, D. S. (1999) *Gerência de projetos em tecnologia da informação*. Belo Horizonte: EDG.
- Prado, E. P. V., & Takaoka, H. (2002, setembro-dezembro) *Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo*. RAC, ano/vol. 6, número 003. ANPAD, Curitiba, Brasil, pp. 129-147.
- Quinn, J. B. (1999, Summer) *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*, Sloan Management Review, pp.9-21.
- Rezende, D. A., & Abreu, A. F. (2000) *Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais*. São Paulo: Atlas.
- Rigby, D. K. (2009) *Ferramentas de Gestão: Um Guia para Executivos*. Bain & Company: São Paulo.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007) *Bain's global 2007 management tools and trends survey*. Strategy & Leadership. v. 35(5), pp. 9-16.
- Rockart, J. F. (1979, March-April) *Chief executives define their own data needs*. Harvard Business Review, v. 57, n° 2.
- Saaty, T. L. (1977) *A scaling method for priorities in hierarchical structures*. Journal of Mathematical Psychology, v. 15, n. 3, pp. 234-281.

Shenhar, A., & Dvir, D. (2010) *Reinventando Gerenciamento de Projetos: A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-sucedidos*. São Paulo: M.Books.

Simon, H. A. (1960) *The new science of management decision*. New York, USA: Harper and Brothers Publishers.

Strassman, P. A. (1990) *The Business Value of Computers*. New Canaan, The information Economic Press.

Turban, E., Leidner, D., McLean, E., & Wetherbe, J. (2010) *Tecnologia da gestão para a informação*. 6ª. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Turner, J. R. (2009) *The handbook of project based management*. 3rd. Edition. ed. [S.l.]: McGraw-Hill.

Turner, J. R., & Müller, R. (2003) *On the nature of the project as a temporary organization*. International Journal of Project Management, v. 21, pp. 1-8.

Vargas, R. V. (2005) *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Brasport.

Vieira, E. (2002) *Gerenciando Projetos na Era de Grandes Mudanças – Uma breve abordagem do panorama atual*. PMI Journal – PMI-RS 3, pp. 7-16.

Wang, C. B. (1995) *O novo papel do executivo de informática*. São Paulo: Makron Books.

Weill, P., & ROSS W. J. (2004) *IT Governance: how top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston, Harvard Business School Press.

Wideman, R. M. (2002) *Comparing PRINCE2® with PMBoK®*. Recuperado em 01 julho, 2012, de <http://www.pmforum.org/library/papers/Prince2vsGuide3easrd1.htm>.

Willcocks, L. P., & Lacity, M. C. (2000) *Survey of IT outsourcing experiences in US and UK organizations*. journal of Global Information Management, v. 8, n. 2.

Willcocks, L. P., & Lester, S. (1997) “*In search of information technology productivity: Assessment issues*”. Journal of the Operational Research Society, v.48, pp. 1082-1094.

Williamson, O. E. (1975) *Market and hierarchies: analysis and antitrust implications, a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

Xavier, C. M. S.(2009) *Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto*. 2a. ed. atualizada. São Paulo: Saraiva.

Yang, C., & Huang, J. B. (2000) *A decision model for IS outsourcing*. International journal of Information Management, v. 20, n. 3, pp. 225-239.

Yin, R. K. (2005) *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Zhao, Y., & Calantone, R. J. (2003) *The trend toward outsourcing in new product development: case studies in six firms*. International Journal of Innovation Management, v. 7, n. 1, pp.51-66.

ANEXO A

Inferências levantadas durante a revisão da literatura da área de Gestão de Projetos, conforme o Figura 43:

| Pressuposto Provisório | Autor (ano) | Inferência (Literatura) |
|-------------------------------|--|--|
| PRO.01 | Xavier (2009) | <i>Projetos complexos, em ambiente dinâmico, devem ser planejados e geridos de acordo com as Práticas da Gestão de Projetos.</i> |
| PRO.02 | Xavier (2009) | <i>Os projetos de Outsourcing de TI devem ser orientados de forma a tornar a empresa mais competitiva e gerar algum tipo de vantagem competitiva.</i> |
| PRO.03 | Kerzner (2006) | <i>As decisões orientadas aos negócios devem ser baseadas na excelência em gestão de projetos estabelecendo um alto nível de confiança entre clientes e fornecedores de projetos de TI.</i> |
| PRO.04 | Kerzner (2006) | <i>A gestão de projetos de TI terceirizados deve tratar estrategicamente de questões como valor agregado, liderança situacional, controle de custos e de mudanças.</i> |
| PRO.05 | Keeling (2002) NBR ISO 9001 (2005) Cicmil et al.(2006) Cleland e Ireland (2004) Shenhar e Dvir (2010) Kerzner (2009) Turner e Müller (2003) Turner (2009) PMI (2008) Prado (2000) NBR ISO 10006 (2000) Boente (2003) Martins (2007) Pfeiffer (2005) | <i>Projetos, de uma forma geral, são empreendimentos não repetitivos e temporários, que atendem uma determinada necessidade de desenvolvimento de um produto ou serviço específico, dentro de um orçamento pré-estabelecido.</i> |
| PRO.06 | Turner (1990) Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006) APM (2006) Shenhar e Dvir (2007) PMI (2008) Kerzner (2009) | <i>É um processo que aplica conhecimentos, técnicas e ferramentas para permitir o planejamento, a execução e controle, e encerramento de um projeto atendendo os requisitos estabelecidos.</i> |
| PRO.07 | O'Brien; Marakas (2007) Luftman (2003) | <i>O diferencial competitivo para as empresas pode estar atrelado à habilidade no gerenciamento de projetos de TI, determinando o desempenho empresarial e impactando o setor como um todo.</i> |
| PRO.08 | Prado (2000) | <i>Para minimizar riscos e obter vantagens competitivas, as empresas devem ter como objetivo um processo de melhoria constante no gerenciamento de seus projetos.</i> |
| PRO.09 | IBGE (2012) | <i>O sucesso no gerenciamento de projetos deve ser alcançado através da</i> |

| | | |
|--------|--|--|
| | | <i>padronização do seu processo de execução.</i> |
| PRO.10 | Cleland; Ireland (2000) Maximiniano (2002) Vargas (2005) | <i>Estilo de administração, responsabilidade e autoridade devem resultar em eficiência no gerenciamento de projetos.</i> |
| PRO.11 | Heldman (2006) Kerzner (2006) | <i>As ferramentas, metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos, devem permitir aos gestores a obtenção de benefícios para as empresas.</i> |
| PRO.12 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>O PMI deve ser o órgão de maior respeito mundial em gestão de projetos.</i> |
| PRO.13 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>A utilização das áreas de conhecimento do PMBOK pode trazer bons resultados ao gerenciamento de projetos.</i> |
| PRO.14 | PMI (2008) Fernandes; Abreu (2008) | <i>A gestão de portfólio pode facilitar o atendimento dos objetivos estratégicos do negócio.</i> |
| PRO.15 | PMI (2008) | <i>A gestão de programas pode garantir benefícios maiores entre os projetos correlacionados.</i> |
| PRO.16 | PMI (2008) Fernandes; Abreu (2008) | <i>O OPM3 pode ser utilizado para implantar melhores práticas em projetos com o objetivo de atingir maturidade em gerenciamento de projetos.</i> |
| PRO.17 | Fernandes; Abreu (2008) Wideman (2002) | <i>Prince2 e PMBOK podem ser utilizados em conjunto.</i> |
| PRO.18 | IPMA (2002) | <i>IPMA é um organismo que prega o gerenciamento de projetos como possibilidade para cumprir os objetivos de projetos em qualquer setor.</i> |
| PRO.19 | Prado (2000) | <i>A utilização das boas práticas de gerenciamento de projetos pode garantir que os mesmos sejam executados dentro do tempo e orçamento previstos, maior vida útil dos produtos, faturamento e receita maiores, satisfação dos clientes e maior sucesso nos resultados dos projetos.</i> |
| PRO.20 | Vieira (2002) Kerzner (2009) Dinsmore; Cavalieri (2003) | <i>Para gerenciar projetos para atender os desafios relacionados às mudanças dos tempos modernos os gerentes devem estar preparados para um planejamento eficiente e profissional.</i> |
| PRO.21 | Vargas (2005) | <i>Boa parte dos esforços a serem realizados na gestão de projetos de TI está relacionada às causas dos problemas: riscos, comunicação, RH, contratos, de igual importância em um projeto.</i> |
| PRO.22 | Kerzner (2006) | <i>Um processo de comunicação eficiente em um projeto pode estar diretamente ligado ao sucesso ou fracasso do mesmo.</i> |
| PRO.23 | PMI (2008) | <i>A competência em gerenciar projetos podem evitar muitos dos problemas reportados nas pesquisas.</i> |
| PRO.24 | Albertin; Sanchez (2008) | <i>Além das características conhecidas dos projetos: objetivo, qualidade, prazo, orçamento e interessados, os projetos de TI podem envolver incertezas, complexidade e urgência.</i> |
| PRO.25 | Kerzner (2009) | <i>A gestão eficiente de projetos pode ser afetada por temas relacionados à gerência como: percepção e ambiguidade, paradigma e técnicas de planejamento e revisão.</i> |
| PRO.26 | Albertin; Sanchez (2008) | <i>Os fatores críticos de sucesso em projetos devem ser considerados para aumentar a contribuição da TI no resultado final.</i> |

| | | |
|--------|---|--|
| PRO.27 | Prado (1999) Maximiano (2002) Albertin; Sanchez (2008) | <i>A gestão de projetos de TI pode ser mais complexa pela dificuldade de visualizar o produto que está sendo desenvolvido e na dificuldade de comunicação entre as partes interessadas.</i> |
| PRO.28 | Feeny; Willcocks (1998) Bosik (1997) Guedes; Guadagnin (2003) | <i>A principal precaução que um gerente de projeto de TI deve ter é assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho, metas, prazos e custos, estando habituado ao ambiente, contexto e às características do universo de TI, otimizando os projetos sob sua responsabilidade.</i> |
| PRO.29 | Vargas (2005) | <i>Para a realização de projetos de TI com eficácia deve haver o patrocínio de um executivo sênior, um gerente interno de contratos treinado em competências de gerenciamento de terceiros e responsabilizado pelo sucesso ou fracasso do projeto terceirizado.</i> |
| PRO.30 | | <i>Um modelo para a gestão de projetos de TI terceirizados pode depender do tamanho, da situação, da natureza e da demanda da área de TI.</i> |
| PRO.31 | | <i>Na terceirização de projetos de TI, bons resultados podem ser alcançados através da gestão compartilhada pelos representantes das duas empresas, contratante e contratada, desde que existam padrões, métricas, metodologias e objetivos bem definidos e que exista um acompanhamento dos dois lados quanto ao cumprimento do plano e acordos negociados entre as partes.</i> |

Figura 43 – Inferências do Construto Gestão de Projetos

Em seguida, são apresentados as inferências levantadas durante a revisão da literatura da área de Gestão Estratégica da TI, conforme o Figura 44:

| Pressuposto Provisório | Autor (ano) | Inferência (Literatura) |
|-------------------------------|---|---|
| PRO.32 | Laudon: Laudon (2010) | <i>Empresas e gerências bem-sucedidas entendem o que a TI pode fazer e como ela funciona</i> |
| PRO.33 | Albertin; Sanchez (2008) Ikenaga (2008) Prado (2005) Aubert; Rivard; Patry (2003) Barthélemy (2003) Henderson; Venkatraman (1993) Willcocks: Lester (1997) Strassman (1990) Brynjolfsson (1993) | <i>A produtividade dos negócios empresariais não apresenta evidências de que a utilização da TI é um diferencial competitivo.</i> |
| PRO.34 | Hinssen (2010) | <i>Se a empresa não tiver competência e habilidade para alinhar as</i> |

| | | |
|--------|---|---|
| | Henderson; Venkatraman (1993) | <i>estratégias de negócio e as de TI, pode não haver qualquer vantagem competitiva.</i> |
| PRO.35 | Porter (2001) | <i>As empresas podem ser seduzidas pelas ferramentas que a TI disponibiliza.</i> |
| | Evans; Wurster (1999) Frontini (1999) | |
| PRO.36 | Oliveira; Mangolini (2010) | <i>A falta de qualificação adequada dos profissionais de TI resulta em riscos para o negócio e na inviabilidade de manter uma TI interna.</i> |
| PRO.37 | Rezende; Abreu (2000) | <i>A busca incessante da disseminação do uso da TI deve estar associada com o quanto de valor ela agrega aos serviços e produtos da empresa.</i> |
| PRO.38 | Laudon: Laudon (2010) Turban et al.(2010) Keen (1996) O'Brien; Marakas (2007) | <i>A TI é um valioso e importante instrumento para as empresas podendo permitir a oferta de produtos a preços melhores que os da concorrência, mas, devem estar associados a um bom serviço para que exista uma vantagem competitiva adicional.</i> |
| PRO.39 | Henderson; Venkatraman (1999) Luftman et al.(1993) Luftman (2000) Nolan (1979) Eisenhardt; Zbaracki (1992) Porter; Millar (1985) McFarlan (1984) Farbey et al. (1995) Rockart (1979) Crane; Bodie (1996) Patel; McCarthy (2000) | <i>A TI e o declínio dos custos de processamento podem ser as responsáveis pelo crescimento da competitividade entre as empresas impulsionando as estratégias de negócio.</i> |
| PRO.40 | Henderson; Venkatraman (1999) Luftman et al. (1993) Luftman (2000) Maçada; Becker, (1998) Niederman; Brancheau; Wetherbe (1991) Porter (2001) Turban et al. (2010) | <i>Não adianta uma estratégia de TI se ela não estiver alinhada com a estratégia de negócios da empresa que deve ser mantida ao longo do tempo, para permitir que exista uma vantagem competitiva duradoura.</i> |

| | | |
|--------|-------------------------------|--|
| PRO.41 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>O alinhamento da TI com o negócio pode permitir o desenvolvimento de planos e projetos objetivando as prioridades e as restrições de capital e investimento com uma visão estratégica única de TI e negócios.</i> |
| | Maçada; Becker, (1998) | |
| | Henderson; Venkatraman (1999) | |
| PRO.42 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>A estratégia da empresa e as necessidades de negócio devem ser os direcionadores dos princípios da utilização de TI que podem fornecer os subsídios para seu alinhamento estratégico.</i> |
| | Weill; Ross (2004) | |
| | Broadbent; Kitzis (2005) | |
| PRO.43 | Magalhães; Pinheiro (2007) | <i>O Ambiente de negócios no Brasil pode ser o motivador de intensa competição devendo ajustar rapidamente as estratégias do negócio às de TI.</i> |
| | Fernandes; Abreu (2008) | |
| PRO.44 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>A TI representa alto risco para a continuidade dos negócios devido às integrações tecnológicas. Desta forma, estes riscos devem ser mitigados e contingenciados para que as empresas não sofram impactos decisivos em suas operações.</i> |
| PRO.45 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>A dependência que o negócio tem em relação à TI deve ser neutralizada por planejamento estratégico que trate os impactos que interfiram nos diversos graus de sua operação.</i> |
| PRO.46 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>Os marcos regulatórios podem trazer diversos benefícios às empresas, apesar de aumentar de certa forma, a burocracia.</i> |
| PRO.47 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>Os modelos de melhores práticas podem auxiliar na definição da estratégia de TI, entretanto, para a terceirização de projetos de TI, não existe um modelo que atenda às necessidades.</i> |
| PRO.48 | Turban et al. (2010) | <i>A TI tem um papel importante como viabilizadora e facilitadora de atividades empresariais. Mas os sistemas de informação podem não estar sendo usados eficaz ou eficientemente por muitas empresas o que pode sugerir a adoção de estratégias de terceirização.</i> |
| | O'Brien; Marakas (2007) | |

Figura 44 - Inferências da área de Gestão Estratégica de TI

A última área visitada durante a revisão da literatura foi a área de Outsourcing de TI, que tem as inferências apresentadas no Figura 45:

| Pressuposto Provisório | Autor (ano) | Inferência (Literatura) |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|
| PRO.49 | Liao; Liao; Hutchinson (2009) | <i>A necessidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços pode viabilizar a terceirização de projetos de TI pela inovação dos fornecedores, pela falta de capacidade interna das empresas, com o custo dos projetos e com o tempo de execução.</i> |
| | Gottfredson; Puryear; Phillips (2005) | |
| | Zhao; Calantone (2003) | |
| PRO.50 | Gibon (2009) | <i>Para atender aos objetivos de negócio e agregar valor, as empresas devem ser mais flexíveis tornando a terceirização da TI um fator</i> |
| | Corbett (2009) | |

| | | |
|--------|---|--|
| | | <i>fundamental com forte organização dos recursos internos e externos.</i> |
| PRO.51 | Guedes; Guadagnin (2003) | <i>Uma vez que os projetos de TI são terceirizados, com a transferência de deveres e responsabilidades, podendo haver dificuldade em seu acompanhamento, a entrega deve agregar valor aos serviços e/ou produtos resultados dos projetos.</i> |
| PRO.52 | IAOP (2008) | <i>As empresas devem avaliar o que a TI (interna e/ou externa) agrega ao negócio.</i> |
| PRO.53 | Quint Wellington Redwood (2005) | <i>A terceirização dos projetos de TI pode introduzir riscos de conflitos entre os interesses do cliente e os do fornecedor.</i> |
| PRO.54 | Hefley; Loesche (2009) | <i>A busca por inovação deve fazer com que as empresas procurem por soluções externas ao seu ambiente.</i> |
| PRO.55 | Simon (1960) Hammond; Keeney; Raiffa (1998) | <i>A tomada de decisão sobre quais projetos de TI podem ser terceirizados deve ser feita apenas após análise criteriosa do ponto de vista de custos versus benefícios e de sua importância estratégica para a empresa.</i> |
| PRO.56 | Fernandes; Abreu (2008) | <i>O nível de detalhe sobre a estratégia de terceirização de projetos de TI deve garantir que esta decisão protegerá os negócios da empresa, trazendo benefícios e agregando valor ao produto e/ou serviços com total controle da empresa contratante.</i> |
| PRO.57 | Albertin; Sanchez (2008) | <i>A terceirização de projetos de TI deve permitir que a empresa contratante dedique-se ao seu core business, confiando que o fornecedor de serviços executará de forma eficaz todos os projetos a eles entregues.</i> |
| PRO.58 | Quinn (1999) Handfield (2006) Rigby (2009) Fujistu (2007) Cherchiglia (2004) Fernandes (2003) | <i>A terceirização de projetos de TI permite à empresa contratante obter recursos externos especializados para que possa garantir valor agregado e vantagem competitiva em seu ambiente de negócios.</i> |
| PRO.59 | Albertin; Sanchez (2008) Druck (2008) Pochmann (1997) Currid (1995) | <i>A terceirização de projetos de TI, em determinadas áreas específicas, pode ser uma opção vantajosa permitindo maior rentabilidade, melhoria de desempenho, redução das dimensões da TI, e aquisição de novos conhecimentos com foco no negócio.</i> |
| PRO.60 | Apte (2010) Pagnoncelli (1993) Alvarez (1996) | <i>A terceirização em TI pode trazer redução de custos através da melhoria da qualidade e da produtividade, além de maior valor agregado aos negócios.</i> |
| PRO.61 | Hefley; | <i>As empresas fornecedoras de TI devem estar atentas à gestão dos</i> |

| | | |
|--------|--|--|
| | Loesche (2009) | <i>projetos com eficácia e ao atendimento das expectativas do cliente, para garantir o bom relacionamento com a empresa contratante, como base para o sucesso destas relações.</i> |
| PRO.62 | IAOP (2008) | <i>Para definir a melhor estratégia de terceirização dos projetos de TI, a empresa deve validar os pressupostos do Conselho da empresa, de seu macro-ambiente e dos institutos de pesquisa relacionados ao tema.</i> |
| PRO.63 | Kabata (2007) Hefley; Loesche (2009) | <i>A terceirização de projetos de TI deve ser feita através de parceria transparente entre contratante e contratada, compartilhando riscos e benefícios, fazendo acordos flexíveis e empreendendo o auto-monitoramento.</i> |
| PRO.64 | Hyder et al. (2009) | <i>Os modelos criados na Carnegie Mellon University focados na gestão de terceirização de projetos e serviços de TI podem ser usados tanto pela empresa contratante, quanto pelo fornecedor de serviços.</i> |
| PRO.65 | Martins (2005) Gartner Group (2000) Leite (1994) Leiria (1992a) Prado; Takaoka (2002) Martins (2005) Feeny; Willcocks (1998) Hefley; Loesche (2009) Quinn (1999) Guedes; Guadagnin (2003) | <i>Além de reduzir os custos, a terceirização de projetos de TI deve estar focada no controle sobre o resultado do projeto desenvolvido exigindo melhor prazo e qualidade devido à especialização do fornecedor, além do acesso a novos recursos tecnológicos e poder inovar em suas operações em relação aos seus concorrentes.</i> |
| PRO.66 | Druck (2008) Pochmann (1997) | <i>Além de diversos riscos relacionados ao fato de que terceirizando os projetos de TI a empresa pode expor seu know-how ao fornecedor, um dos mais importantes riscos é quando a empresa contratante torna-se dependente dos fornecedores de serviços especializados, dificultando o processo de retomada do conhecimento, quando o contrato não apresenta mais benefícios.</i> |

| | | |
|--------|-----------------------------|--|
| | Leiria (1992a) | |
| | Giosa (2003) | |
| | Imhoff; Mortari (2005) | |
| | Martins (2005) | |
| | Guedes; Guadagnin (2003) | |
| | Albertin; Sanchez (2008) | |
| | Currid (1995) | |
| | Leite (1994) | |
| PRO.67 | Lozinsky (1996) | <p><i>Um dos pontos que dificultam sobre maneira o processo de tomada de decisão sobre a terceirização de projetos de TI está relacionado a aspectos pessoais, onde a dificuldade de avaliação e percepção sobre os riscos relacionados ao projeto a ser terceirizado podem interferir excessivamente em como esta decisão será tomada. Desta forma, devem-se evitar decisões centralizadas quando o assunto adquire um elevado grau de complexidade, pois, nesta situação o decisor não tem todos os detalhes necessários para produzir um julgamento completo e perfeito sobre o que precisa ser decidido. Ao mesmo tempo, múltiplos decisores podem ter opiniões conflitantes entre si que devem ser classificadas para que possa ser produzido um consenso no julgamento sobre a melhor alternativa.</i></p> |
| | Albertin; Sanchez (2008) | |
| | Wang (1995) | |
| | Willcocks; Lacity (2000) | |
| | Yang; Huang (2000) | |
| | Coase (1937) | |
| | Williamson (1975) | |
| | Means; Faulkner (2000) | |
| | Kakabadse; Kakabadse (2002) | |
| | Saaty (1977) | |
| | Insinga; Werle (2000) | |

Figura 45 - Inferências da área de Outsourcing de TI

ANEXO B

Q.01:

Os projetos complexos de TI em ambiente dinâmico são planejados e gerenciados seguindo algum modelo?

Q.02:

Qual a importância de se conhecer com brevidade quais são as vantagens competitivas que se deseja alcançar com a implementação de um projeto de outsourcing de TI?

Q.03:

O tratamento a questões como valor agregado, liderança situacional, controle de custos e de mudanças, torna a decisão sobre a gestão de projetos de outsourcing de TI estratégica?

Q.04:

Qual o nível de conhecimento e perfil exigidos para um gerente de projetos?

Q.05:

Para que o gerenciamento de projetos seja eficiente, é utilizada alguma ferramenta, metodologia ou técnica específica?

Q.06:

Problemas relacionados a riscos, comunicação, RH, contratos são responsáveis, conforme indicam pesquisas, por grande parte dos fracassos em projetos de TI. Quanto de esforço é dedicado da gerência para tratar estas áreas críticas?

Q.07:

Para que os resultados dos projetos de TI terceirizados sejam alcançados satisfatoriamente, como é feita a sua gestão? Por conta da contratada? Da contratante? Ou há um compartilhamento? Quais são, se existem, os aspectos cobertos?

Q.08:

Entre diversas razões para disseminar o uso da TI, uma das principais é o quanto de valor ela agrega aos serviços e produtos ofertados pela empresa. Isto é perceptível pelos usuários e clientes?

Q.09:

De que maneira os conflitos de interesses entre a empresa contratante e o fornecedor são gerenciados, mitigando ou eliminando riscos aos negócios?

Q.10:

A estratégia que a empresa adota para terceirizar projetos de TI envolve detalhes como proteção dos negócios, aumento de benefícios, criação de valor ao produto e/ou serviço e total controle por parte da contratante?

Q.11:

A melhoria da qualidade e da produtividade, além de maior valor agregado são pontos mais importantes do que a redução de custos que a terceirização de projetos de TI pode trazer?

Q.12:

Existe compartilhamento de riscos e benefícios, além de acordos flexíveis entre a contratante e a fornecedora de projetos de TI? Como isso é feito?

Q.13:

A empresa foca no controle sobre o resultado do projeto de TI terceirizado, exigindo melhor prazo e qualidade, considerando que é uma especialização do fornecedor? Além disso, ela é beneficiada por novos recursos tecnológicos e inovação em relação aos seus concorrentes?

Q.14:

De que forma é tratado o risco da dependência que a empresa contratante desenvolve em relação ao fornecedor especializado de projetos de TI? Quando não existem mais benefícios como é o processo de retomada do conhecimento?

Q.15:

O processo de decisão sobre a terceirização de projetos de TI é executado em que nível na empresa? É centralizado? Ou tem múltiplos decisores? Como a avaliação e a percepção sobre os riscos interferem em como esta decisão será tomada?

ANEXO C

| | |
|---|--|
| Pressuposto - PRE-01 <i>A utilização das práticas de gestão de projetos permite que o outsourcing de projetos complexos de TI em ambiente dinâmico sejam bem planejados e geridos.</i> | |
| Questão Associada - Q.01 <i>Os projetos complexos de TI em ambiente dinâmico são planejados e gerenciados seguindo algum modelo?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Sim, são gerenciados seguindo algum tipo de boa prática. Basicamente o PMBOK, fases, processos e entregáveis.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | 100% |

Figura 46 – Pressuposto 01 – Caso Piloto

| | |
|---|--|
| Pressuposto - PRE-02 <i>A gestão de projetos de TI aplicada à prática do Outsourcing deve ter claramente descrita quais são as vantagens competitivas que se deseja alcançar.</i> | |
| Questão Associada - Q.02 <i>Qual a importância de se conhecer com brevidade quais são as vantagens competitivas que se deseja alcançar com a implementação de um projeto de outsourcing de TI?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Contratação de mão-de-obra especializada para atender as necessidades de projetos, redução de riscos, agilidade e em alguns casos, redução de custos.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | 100% |

Figura 47 – Pressuposto 02 – Caso Piloto

| | |
|--|--|
| Pressuposto - PRE-03 <i>Valor agregado, liderança situacional, controle de custos e de mudanças, fazem parte da decisão estratégica que um modelo de gestão de projetos de TI terceirizados deve atender.</i> | |
| Questão Associada - Q.03 <i>O tratamento a questões como valor agregado, liderança situacional, controle de custos e de mudanças, torna a decisão sobre a gestão de projetos de outsourcing de TI estratégica?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Para valor agregado e liderança situacional, ele é estratégico se for medido. Para controle de custos e mudanças, é basicamente operacional, não atrelado a estratégia. Falta inserir gerenciamento de benefícios que este sim tem a ver com estratégia de TI e que não é visto no mercado.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | 50% |

Figura 48 – Pressuposto 03 – Caso Piloto

| | |
|--|--|
| Pressuposto - PRE-04 <i>Um gerenciamento de projetos de TI eficiente é influência do estilo de administração, responsabilidade e autoridade do gestor.</i> | |
| Questão Associada - Q.04 <i>Qual o nível de conhecimento e perfil exigidos para um gerente de projetos?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>É importante que ele conheça ou tenha as certificações de mercado, mas, ele precisa entender do negócio onde o projeto está inserido para que ocorra o sucesso na implementação do projeto.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | |
| | 0% |

Figura 49 – Pressuposto 04 – Caso Piloto

| | |
|--|--|
| Pressuposto - PRE-05 <i>Para obter benefícios como resultado do gerenciamento de projetos, os gestores devem usar ferramentas, metodologias e técnicas específicas.</i> | |
| Questão Associada - Q.05 <i>Para que o gerenciamento de projetos seja eficiente, é utilizado alguma ferramenta, metodologia ou técnica específica?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>As ferramentas ajudam. Quem sabe usar bem as ferramentas (Project/EPM) tem melhor resultado. 80% aqui usam Project.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | |
| | 100% |

Figura 50 – Pressuposto 05 – Caso Piloto

| | |
|--|--|
| Pressuposto - PRE-06 <i>Um modelo de gerenciamento de projetos aderente ao outsourcing de TI que trate problemas como riscos, comunicação, RH, contratos, pode reduzir os esforços da gestão.</i> | |
| Questão Associada - Q.06 <i>Problemas relacionados a riscos, comunicação, RH, contratos são responsáveis, conformem indicam pesquisas, por grande parte dos fracassos em projetos de TI. Quanto de esforço é dedicado da gerência para tratar estas áreas críticas?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>É focado em risco e comunicação. Quanto antes é identificado o risco, mais cedo é possível agir para resolver os problemas. Quanto à comunicação, existe um tool kit que permite a transmissão da mensagem dentro do planejado, sem causar impactos.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | |
| | 50% |

Figura 51 – Pressuposto 06 – Caso Piloto

| | |
|--|--|
| Pressuposto - PRE-07 <i>Um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI deve ter gestão compartilhada entre as partes, que possam ser medidos para alcançar bons resultados.</i> | |
| Questão Associada - Q.07 <i>Para que os resultados dos projetos de TI terceirizados sejam alcançados satisfatoriamente, como é feita a sua gestão? Por conta da contratada? Da contratante? Ou há um compartilhamento? Quais são, se existem, os aspectos cobertos?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Modelo compartilhado é mais efetivo. Execução tem papel e responsabilidade por alguém que está sendo pago para isso. No caso do gerenciamento, se não houver compartilhamento, os problemas ocorrem.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | 100% |

Figura 52 – Pressuposto 07 – Caso Piloto

| | |
|---|--|
| Pressuposto - PRE-08 <i>A utilização de ferramentas de gestão de projetos pode ajudar a TI a agregar valor aos serviços e produtos da empresa.</i> | |
| Questão Associada - Q.08 <i>Entre diversas razões para disseminar o uso da TI, uma das principais é o quanto de valor ela agrega aos serviços e produtos ofertados pela empresa. Isto é perceptível pelos usuários e clientes?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Não. Valor agregado é algo que eu percebo como diferencial. O pessoal percebe TI como serviço adicional prestado, mas, não como valor agregado.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | 0% |

Figura 53 – Pressuposto 08 – Caso Piloto

| | |
|--|--|
| Pressuposto - PRE-09 <i>Um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI deve tratar eficientemente os riscos entre conflitos de interesses das partes.</i> | |
| Questão Associada - Q.09 <i>De que maneira os conflitos de interesses entre a empresa contratante e o fornecedor são gerenciados, mitigando ou eliminando riscos aos negócios?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Primeiro, nós temos o SLA. Em projetos, temos os contratos sendo respeitados ou ajustando os contratos. Estão atrelando pagamentos a entregáveis. Esta é uma forma de reduzir os conflitos. Fez, recebe, não fez, não recebe.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | 0% |

Figura 54 – Pressuposto 09 – Caso Piloto

| | |
|---|--|
| Pressuposto - PRE-10 <i>Um modelo de gestão de projetos que seja aderente ao outsourcing de TI deve garantir que a decisão sobre a estratégia de TI adotada protegerá os negócios da empresa, com benefícios e agregando valor.</i> | |
| Questão Associada - Q.10 <i>A estratégia que a empresa adota para terceirizar projetos de TI envolve detalhes como proteção dos negócios, aumento de benefícios, criação de valor ao produto e/ou serviço e total controle por parte da contratante?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Quando uma empresa terceiriza algum tipo de projeto ela objetiva atender algum dos pontos da pergunta.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | |
| | 100% |

Figura 55 – Pressuposto 10 – Caso Piloto

| | |
|---|--|
| Pressuposto - PRE-11 <i>A utilização de um modelo de gestão de projetos de TI, pode trazer aumento da qualidade e produtividade, conseqüentemente, reduzir custos.</i> | |
| Questão Associada - Q.11 <i>A melhoria da qualidade e da produtividade, além de maior valor agregado são pontos mais importantes do que a redução de custos que a terceirização de projetos de TI pode trazer?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Sim (hesitante), ex. muitas empresas terceirizam sem levar o custo como o principal fator.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | |
| | 100% |

Figura 56 – Pressuposto 11 – Caso Piloto

| | |
|---|--|
| Pressuposto - PRE-12 <i>A gestão de projetos de TI deve ser feita com compartilhando riscos e benefícios, com acordos fortes mas flexíveis e total transparência na relação entre as partes.</i> | |
| Questão Associada - Q.12 <i>Existe compartilhamento de riscos e benefícios, além de acordos flexíveis entre a contratante e a fornecedora de projetos de TI? Como isso é feito?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Tática do success fee. O percentual da redução de custos é rateado como benefícios entre ambos, com taxa de sucesso alcançado por ambas as partes.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing | |
| | 100% |

Figura 57 – Pressuposto 12 – Caso Piloto

| | |
|---|---------------------------------------|
| Pressuposto - PRE-13 <i>A utilização de um modelo de gestão de projetos terceirizados de TI pode trazer maior resultado ao projeto estando focada em seu controle de prazos, custos e qualidade permitindo inovações em relação à concorrência.</i> | |
| Questão Associada - Q.13 <i>A empresa foca no controle sobre o resultado do projeto de TI terceirizado, exigindo melhor prazo e qualidade, considerando que é uma especialização do fornecedor? Além disso, ela é beneficiada por novos recursos tecnológicos e inovação em relação aos seus concorrentes?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Sim. Foca no resultado do projeto com</i> | <i>Em sua essência, a resposta do</i> |

| | |
|--|---|
| <i>cláusulas de multa, etc..</i> | <i>entrevistado, corrobora em partes o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | 50% |

Figura 58 – Pressuposto 13 – Caso Piloto

| | |
|--|--|
| Pressuposto - PRE-14 <i>Um modelo de gestão de projetos aderente ao outsourcing de TI deve proteger os interesses da contratante de maneira a garantir que no caso de uma rescisão de contrato, os riscos não tenham impactos consideráveis e que não exista dependência do fornecedor.</i> | |
| Questão Associada - Q.14 <i>De que forma é tratado o risco da dependência que a empresa contratante desenvolve em relação ao fornecedor especializado de projetos de TI? Quando não existem mais benefícios como é o processo de retomada do conhecimento?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>Acontece mais com operação. Em projetos de TI, não é visto com grande preocupação porque ele acaba. Quando o projeto não trás mais resultados, existe um projeto ao contrário (insourcing) para recuperar o conhecimento.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, não corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | 50% |

Figura 59 – Pressuposto 14 – Caso Piloto

| | |
|--|--|
| Pressuposto - PRE-15 <i>Um modelo de gestão de projetos deve colaborar para facilitar a avaliação da percepção sobre riscos relacionados ao projeto de TI a ser terceirizado, para que os aspectos pessoais não interfiram na decisão a ser tomada. Este modelo deve evitar que as decisões sejam centralizadas e que não sejam conflitantes entre si, buscando a melhor alternativa.</i> | |
| Questão Associada - Q.15 <i>O processo de decisão sobre a terceirização de projetos de TI é executado em que nível na empresa? É centralizado? Ou tem múltiplos decisores? Como a avaliação e a percepção sobre os riscos interferem em como esta decisão será tomada?</i> | |
| Resposta | Aderência ao Pressuposto |
| <i>A ideia é centralizar tudo com dois ou três decisores. Sempre chegam a um consenso, pois, têm o mesmo 'dna'.</i> | <i>Em sua essência, a resposta do entrevistado, corrobora o pressuposto de pesquisa associado.</i> |
| <i>Aderência do pressuposto da pesquisa ao modelo de gestão de projetos de TI aderente à prática de outsourcing</i> | 100% |

Figura 60 – Pressuposto 15 – Caso Piloto