

A Gestão de Projetos como Aprimoramento da Terceirização

AMÉLIA DE LIMA GUEDES¹

RENATO DA VEIGA GUADAGNIN²

(recebido em 28/10/2002; aprovado em 05/05/2003)

PALAVRAS-CHAVE

Terceirização – Gestão de projeto – Tecnologia da Informação

RESUMO

Dois tipos de terceirização em TI são atualmente utilizados: 1. por serviços, onde a mão-de-obra é gerenciada pelo locador e os serviços são pagos com base nas horas trabalhadas; e 2. por projeto, onde a empresa estabelece prazos, recursos e custos para o desenvolvimento de determinado projeto, que é pago de acordo com um cronograma de desembolso, geralmente atrelado a entregas parciais de produtos. Antes de adotar a terceirização em TI é fundamental que as empresas se preocupem com o desenvolvimento de alguns requisitos (Planejamento Estratégico da Informação, padrões definidos, adoção de política de informação e confiança na empresa de terceirização, baseada na análise de dados concretos). A terceirização de serviços é menos indicada quando há exigência quanto ao nível de especialização principalmente porque nesse caso o ônus pela incompetência da mão-de-obra disponibilizada fica por conta do contratante. Na terceirização de projetos muitas vezes há dificuldades em acompanhar o desempenho da equipe responsável pelo projeto, tanto pelo cliente quanto pela empresa de terceirização, ocorrendo indesejáveis imprevistos tardiamente. Essas dificuldades, entretanto, podem ser minimizadas através de uma gerência eficaz do projeto, possibilitando que a sua execução não difira significativamente do planejamento, podendo ser executado respeitando prazo e custo previstos e com qualidade adequada. A adoção de ferramentas auxiliares de gestão à terceirização de projetos, através da criação de uma plataforma colaborativa de gerenciamento destes, poderá trazer melhorias significativas no gerenciamento da sua Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Suprimento. A boa prática do gerenciamento de projetos produz resultados expressivos para a sobrevivência e progresso das organizações. As empresas de Tecnologia da Informação, inclusive as prestadoras de serviços, devem procurar melhorar o gerenciamento de seus projetos a fim de obter vantagens competitivas e garantir a sua permanência no mercado e a minimização de riscos.

1. INTRODUÇÃO

A terceirização é entendida como a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa [Gios97]. A

¹ E-mail: amélia.guedes@bol .com.br

² E-mail: renatov@ucb.br

terceirização de serviços de Tecnologia da Informação tem sido utilizada larga e crescentemente no Brasil. De forma geral, as empresas adotam dois tipos de terceirização: 1. por serviços, onde a mão-de-obra é gerenciada pelo locador e os serviços são pagos com base nas horas trabalhadas; e 2. por projeto, onde a empresa estabelece prazos, recursos e custos para o desenvolvimento de determinado projeto, que é pago de acordo com um cronograma de desembolso, geralmente atrelado a entregas parciais de produtos. Depois de o cronograma ser aprovado pelo cliente, é da responsabilidade da empresa de terceirização o gerenciamento do projeto.

Muitas vezes há dificuldades em acompanhar o desempenho da equipe responsável pelo projeto, tanto pelo cliente quanto pela alta gerência da empresa de terceirização, ocorrendo, eventualmente, indesejáveis surpresas para ambas as partes, quando o prazo negociado já está totalmente comprometido e medidas preventivas já não alcançam mais os resultados almejados. As vantagens advindas de um projeto bem administrado se resumem no fato de que a sua execução não difere significativamente do planejamento. E um bom planejamento implica que um projeto poderá ser executado respeitando prazo e custo previstos e com excelente qualidade.

A adoção de ferramentas auxiliares à terceirização de projetos poderá trazer melhorias relativas a Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Suprimento.

2. MOTIVAÇÃO CONTEXTUAL

Sob a ótica da Tecnologia da Informação [Curr95], terceirizar é confiar a responsabilidade pelas operações de Sistemas de Informações da Empresa, no todo ou em parte, a outra companhia. Através da terceirização de Sistemas de Informação os executivos acreditam estar transferindo a pressão de orçamentos apertados e uma demanda crescente de serviços para outros, por preço fixo, para a realização de serviços de alta qualidade. Para eles é altamente atraente a idéia de pagar os serviços de Sistemas de Informação baseados nas tarefas executadas, em vez de se responsabilizarem por despesas constantes.

As razões financeiras são o maior motivo para a busca da terceirização em Sistemas de Informação. Estudos apontam para uma economia de 15 a 40%, principalmente por meio de economia de escala, e da melhoria de qualidade de mão-de-obra e demais recursos [Curr95]. A firma de pesquisa Ledgeway/Dataquest cita algumas outras razões: melhorar o desempenho, reduzir as dimensões do departamento de SI, diminuir o prazo de implantação e adquirir conhecimentos, ou simplesmente voltar o foco para o seu negócio. Na área de governo a terceirização busca principalmente garantir o pessoal especializado necessário, como forma de redução de entraves burocráticos.

Embora a terceirização possa ser feita através da transferência de todas as atividades de Sistemas de Informação, é mais comum o uso seletivo de terceiros para tarefas específicas, geralmente os setores mais problemáticos ou menos estratégicos da empresa. A terceirização do desenvolvimento de aplicativos pode

ocorrer, ainda, quando a empresa se encontra muito atrasada nesse desenvolvimento, quando não existe na companhia a "*expertise*" necessária para enfrentar o problema ou quando o projeto é muito grande.

Segundo Cheryl [Curr95], a terceirização de sistemas de informação traz como vantagens:

1. *Redução de custos*, geralmente em função de economia de escala e nem sempre em termos absolutos, às vezes há até um aumento nas despesas, mas concorrentemente há a liberação de valiosos recursos internos, que poderão ser direcionados para projetos mais importantes;
2. *Concentração de atividades*, direcionamento do foco para o principal negócio da empresa;
3. *Competência*, oferta de uma equipe competente e possibilidade de uso de especialistas somente pelo tempo necessário ao trabalho;
4. *Economia de mão-de-obra*, através da redução ou extinção do departamento de Sistemas de Informação;
5. *Eliminação de atividades de rotina*, tal como digitação de documentos;
6. *Incentivos fiscais*, redução da carga tributária.

Jaci Leite [Leit94] acredita que a redução do custo é importante, mas não o principal motivo para empresas buscarem a terceirização em informática. Segundo ele, as empresas buscam realmente é o controle da situação, podendo ter maior influência das decisões de como será o sistema e exigindo mais em termos de prazo e qualidade. O objetivo, mesmo, é conseguir, em curto prazo, sistemas de informação que funcionem. E “ (...) 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.”

Aspectos negativos da terceirização, segundo Cheryl [Curr95]:

1. *Síndrome da Injeção de Recursos*. Como é impossível prever necessidades futuras, é quase certo que o cliente irá precisar de serviços não especificados no contrato original, e a reação da empresa contratada é exigir mais recursos para cobrir o custo dos serviços adicionais. Outras despesas imprevistas tais como a necessidade de atualizar equipamentos, licenciar programas, gerenciar sistemas, podem trazer aumentos significativos ao custo do serviço inicialmente contratado.
2. *Problemas de Rescisão de Contratos*. Relacionados a multas e penalidades, podem ser evitados com cláusulas justas para ambas as partes, viáveis e contratos de curto prazo.
3. *Perda de Controle*. Quando a operação é executada por terceiros, o cliente pode facilmente perder o controle do modo como são feitas as coisas. O controle da qualidade geral continua a ser de responsabilidade do cliente, que deve ter sob as suas rédeas as estratégias de longo prazo. Deve-se manter uma boa linha de comunicação com a em-

presa terceira, que deve sempre estar voltada para atender os interesses do cliente.

4. *Burocracia*. Os atrasos e despesas causados pela burocracia não são eliminados através da terceirização de Sistemas de Informação. A burocracia pode continuar a existir e ser usada em favor da empresa contratada, como instrumento de proteção de seus lucros.
5. *Experiências Perdidas*. A dispensa de funcionários experientes pode trazer um prejuízo real para a empresa, limitando a sua capacidade de assumir no futuro as atividades que foram terceirizadas.
6. *Conflitos de Interesse*. A contratante objetiva expandir seus negócios e a contratada, aumentar seu lucro. Geralmente elas se comportam como parceiras, entretanto quando esses interesses entram em conflito, suas prioridades são divergentes.

Há alguns problemas a serem considerados nessa terceirização [Leit94]:

1. *A Obsolescência das Decisões*. Devido à complexidade técnica envolvida e o grande dinamismo inerente à área, capaz de inverter rapidamente as relações entre vantagens e desvantagens;
2. *Adoção de Direcionamento Estratégico Alheio*. Quanto mais a empresa terceiriza a sua área de informática, e progressivamente se desfaz de seu corpo técnico qualificado, mais ela tende a ficar à mercê de seus parceiros nas decisões realmente estratégicas, aquelas que se refletirão no seu desempenho em longo prazo. A empresa pode perder os seus referenciais e a capacidade de argumentação para questionar as propostas de seu parceiro.
3. *Dilema entre Dependência e Diversidade Excessiva*. Contratam-se várias atividades de um único parceiro; haverá, então, facilidade de integração dos diversos serviços, mas aumentará a sua dependência em relação ao contratado. Por outro lado, se se pulveriza a atividade, pode haver problemas de gerenciamento e integração desses diversos contratados.
4. *Problemas de Interface*. Ao terceirizar a empresa pode abrir mão de alguns padrões, o que torna mais difícil a conciliação e definição de responsabilidade pela interface entre sistemas diferenciados.
5. *Dificuldade de Retomada*. Quando alguma coisa sai errado na terceirização em informática, a situação é complexa, pois a empresa geralmente não tem equipe própria para assumir o trabalho terceirizado e é impossível formar outra em curto prazo, ou contratar outro parceiro que tenha condição de assumi-la.

Com pontos positivos e negativos, a terceirização é uma realidade nas empresas brasileiras. Principalmente na administração pública, onde tem sido utilizada crescentemente em contrapartida ao enxugamento que essas empresas têm efetuado em suas estruturas nos últimos anos.

3. REQUISITOS RELEVANTES

Antes de confiar os serviços de Tecnologia da Informação a terceiros, é fundamental que a empresa se preocupe com alguns requisitos fundamentais, tais como:

- a) Existência de um Planejamento Estratégico da Informação;
- b) Definição dos padrões a serem adotados na empresa;
- c) Adoção de uma política de informação;
- d) Confiança na empresa de terceirização, baseada em análise de dados concretos.

É fundamental que a empresa contratante saiba exatamente o que quer em termos de Tecnologia da Informação antes de contratar os serviços de outros. Para isso é imprescindível a existência de um Plano Estratégico para a área, o qual defina as necessidades da empresa em termos de software e hardware, a curto e médio prazo, sinalizando o nível de Informatização que deseja alcançar, em longo prazo. Além de indicar o nível de terceirização desejado e a forma mais adequada de terceirização.

Os padrões a serem seguidos pela empresa de terceirização devem estar claramente definidos pela empresa contratante. Padrões quanto à tecnologia (hardware e software), à metodologia a ser adotada e também quanto à documentação e produtos a serem gerados, que devem ser seguidos pela empresa de terceirização.

A informação é considerada hoje o maior bem de uma organização, de valor imensurável. Por esse motivo é fundamental a adoção de uma política de segurança da informação que possua mecanismos para protegê-la, através da educação de seus funcionários (técnicos e demais usuários), da classificação da informação, da restrição de acesso, da autenticação, de trilhas de auditoria, *backup* e outros instrumentos. Quando se expõe essa informação a terceiros, é fundamental a extensão dessa política a todos os parceiros e a adoção de medidas adicionais e contratuais que possam ser utilizadas de forma eficaz, minimizando o risco de vazamento da informação, de fraudes, e garantindo o ressarcimento de possíveis prejuízos.

Quando se escolhe um parceiro para terceirização, é fundamental que isso seja efetuado de forma consciente, levando-se em conta todos os riscos. Deve-se observar não só o fator custo, mas, sobretudo, a competência técnica comprovada, a experiência em projetos similares, a tradição no mercado, garantias financeiras, avaliação do perfil da empresa no cumprimento de suas obrigações trabalhistas, histórico, entre outros.

4. TERCEIRIZAÇÃO NA PRÁTICA

Atualmente estão sendo praticadas no mercado duas formas mais comuns de terceirização. O chamado *outsourcing* diz respeito à prestação de serviços, pelo contratado, diretamente à empresa contratante, e a terceirização por projetos ou produtos, onde a contratação tem o foco na produção de um produto ou projeto previamente definido.

4.1 Terceirização de serviços

No modelo de terceirização por serviços a empresa de terceirização contrata e disponibiliza a mão-de-obra para o seu cliente, que é responsável pela gestão direta do recurso e os serviços são pagos com base nas horas/homem trabalha-

das. A empresa de terceirização não tem nenhuma responsabilidade sobre o produto ou projeto resultante da aplicação desse serviço, e nem sofre nenhum ônus em função de uma possível majoração dos prazos previamente definidos, muito pelo contrário. Ela capta mão-de-obra no mercado e disponibiliza à empresa contratante com um risco mínimo. Como o lucro da empresa é definido pela diferença entre o valor pago pela empresa contratante pela disponibilidade dessa mão-de-obra e o valor pago à mão-de-obra mais seus encargos sociais, há uma tendência da empresa de terceirização em tentar maximizar essa diferença.

4.2 Terceirização de Projetos

Na terceirização por projeto, ou por produto, o cliente contrata a empresa terceira para o desenvolvimento de um projeto de seu interesse, para geração de produto(s) que deve(m) ser claramente definido(s). 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 terceirização ou através da gestão compartilhada de representantes das duas empresas, contratante e contratada.

Esta é a forma de terceirização mais indicada para o desenvolvimento de projetos, desde que se 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.

4.3 Apreciação Crítica

Embora ainda seja bastante utilizado, principalmente em empresas governamentais, a terceirização de serviços é a menos indicada quando se tem alguma exigência quanto ao nível de especialização, pois o ônus pela incompetência da mão-de-obra disponibilizada fica inteiramente por conta da empresa contratante do serviço de terceirização. Além disso, a tendência de se pagar o menos possível à mão-de-obra contratada provoca uma certa dificuldade na fixação dessa mão-de-obra e uma conseqüente rotatividade indesejável. Outra implicação é que, no caso do não cumprimento de compromissos trabalhistas pela empresa de terceirização, pode haver repercussão de ações trabalhistas para a empresa contratante.

Na terceirização por projetos é comum diagnosticarmos dificuldades em acompanhar o desempenho da equipe responsável pelo projeto, tanto pelo cliente quanto pela alta gerência da empresa de terceirização. Podem ocorrer indesejáveis surpresas de ambas as partes apenas quando o plano negociado já está totalmente comprometido e medidas preventivas já não alcançam mais os resultados desejados.

Esta dificuldade está relacionada a problemas gerenciais. Geralmente, na área de sistemas, excelentes técnicos são promovidos a gerentes sem o devido preparo, e são desconhecedores das melhores práticas gerenciais. Os bem-intencionados técnicos muitas vezes não conseguem exercer uma boa gerência sobre a equipe de projetos sob sua gestão. Não conseguindo equacionar questões básicas como um bom planejamento, com o detalhamento de todas as ações necessárias, definição de atividades críticas – sob as quais se tem que manter absoluto

controle –, alocação de recursos apropriados, acompanhamentos tempestivos, revisão do plano, controle de custo, etc.

Freqüentemente, há dificuldades em se definir o escopo do projeto. Esta dificuldade, que se inicia em função de o contratante, muitas vezes, não saber exatamente o que quer ou mesmo o que pode querer, se agrava em função das posições iniciais, limítrofes entre contratante e contratado, onde o primeiro quer garantir um produto de alta qualidade, minimizando seus custos, procurando maximizar o escopo, enquanto o segundo quer maximizar seu lucro, garantindo a satisfação pontual de seu cliente e uma demanda crescente para a garantia de novos negócios, minimizando, quando possível, o escopo do projeto. É fundamental uma negociação prévia, documentada, clara e inquestionável, com relação ao escopo do projeto, de forma a reduzir a possibilidade de atritos futuros entre os parceiros.

Dificuldades de comunicação podem interferir grandemente no relacionamento dos parceiros, e, também, no próprio relacionamento entre as equipes e técnicos envolvidos no projeto. É importante que as responsabilidades das partes fiquem claras, através de acordos documentados, e que as atribuições de tarefas sejam delegadas e acompanhadas de forma igualmente clara.

Quando um bom gerenciamento não é efetuado sobre os projetos terceirizados, há conseqüências nefastas, tanto para a alta administração da empresa responsável pela terceirização como para a empresa contratante.

Quando o contratante deixa de fazer o gerenciamento adequado 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 totalmente o controle sobre a qualidade do processo e conseqüentemente de seus produtos.

Do lado da empresa terceira, algumas vezes, o projeto fica sob a responsabilidade de um gerente, que nem sempre age com transparência, ocultando, quando possível, os problemas enfrentados na sua gestão. Quando o problema é levado pela empresa contratante à alta administração da contratada, muitas vezes já houve o comprometimento do prazo a ser cumprido, da confiança e qualidade dos serviços prestados.

Além disso, pode acontecer que ações que dizem respeito à empresa contratante, tais como a montagem da infra-estrutura necessária para o desenvolvimento dos trabalhos ou participação de empregados (gestores da informação) em determinadas fases do projeto ou, ainda, integração com sistemas legados, e sobre a qual a empresa de terceirização não tem nenhum controle, deixem de ser executadas, prejudicando ou mesmo impedindo o andamento dos trabalhos sob sua responsabilidade.

Algumas vezes, para resgatar essa confiança e garantir o mercado, a empresa de terceirização é obrigada a arcar com os custos de correção do curso do projeto, refazendo atividades já executadas, realocando mão-de-obra adicional, contratando novos gerentes ou técnicos, e até assumindo atividades não previstas como de sua responsabilidade, no escopo inicial do projeto.

Desnecessário dizer que o acompanhamento do projeto, tanto pela alta administração da empresa de terceirização quanto pela empresa contratante, é condição primor-

dial para garantir a sua boa condução, possibilitando o cumprimento das expectativas das duas empresas e a satisfação e continuidade de seu relacionamento.

Enfim, é fundamental um gerenciamento adequado do projeto. Para tanto é primordial planejar, planificar as tarefas, organizar o pessoal, controlar a execução e reescalonar pessoas, medir o realizado, recalcular o futuro e adotar e deliberar sobre medidas de contingências, a fim de recuperar prejuízos e contratempos. O controle de custos também pode ter um ganho expressivo através do gerenciamento adequado.

5. GERÊNCIA DE PROJETOS

O Gerenciamento de Projetos (GP) é um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento e controle de projetos. Gerenciar um projeto significa, resumidamente, planejar a sua execução antes de iniciá-lo e acompanhar a sua execução, garantindo que os seus objetivos sejam atingidos.

A disciplina Gerência de Projetos nos diz que projetos são empreendidos em todos os níveis da organização, podendo envolver uma ou diversas de suas unidades ou transpor as fronteiras da organização.

Projeto é um esforço temporário – tem início e fim definidos – para criar um produto ou serviço único, que de alguma forma diferem de todos os produtos ou similares.

O Gerenciamento de Projetos [PMI02b] é a aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas às atividades do projeto a fim de atender ou superar as necessidades e expectativas que os interessados possuem a respeito dele. Isso envolve necessariamente um balanceamento entre escopo do projeto (trabalho a ser realizado), interessados com expectativas (requisitos não identificados) e necessidades (requisitos diferenciados).

A Gerência do Projeto deve atuar sobre [PMI02b] [Varg02]:

- a) Integração do Projeto: garantindo os processos requeridos para assegurar que os vários elementos do projeto sejam adequadamente coordenados;
- b) Escopo de Projeto: garantindo os processos requeridos para que o projeto inclua todo e tão-somente o trabalho necessário para ser concluído com sucesso;
- c) Tempo do Projeto: garantindo os processos requeridos para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto;
- d) Custo do Projeto: garantindo os processos requeridos para assegurar que o projeto seja concluído no orçamento aprovado;
- e) Qualidade do Projeto: garantindo os processos requeridos para assegurar que o projeto atenda às necessidades pelas quais foi empreendido;
- f) Recursos Humanos do Projeto: garantindo os processos necessários para utilizar, de maneira mais eficaz, o pessoal envolvido no projeto;

- g) Comunicações do Projeto: garantindo os processos necessários para assegurar adequadamente e a tempo a geração, coleta, disseminação e disposição final das informações do projeto;
- h) Riscos do Projeto: garantindo que os riscos sejam identificados, analisados, quantificados e controlados a tempo; e
- i) Suprimento do Projeto: garantindo os processos requeridos para aquisição de bens e serviços de terceiros.

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 isso, gerenciar as atividades diárias de um projeto é necessário para se obter sucesso, porém nem sempre é suficiente. Nenhuma metodologia, por mais rigorosa que seja o seu acompanhamento, é suficiente para garantir o êxito de um projeto. A visão gerencial, habilidades administrativas, sensibilidade, capacidade de negociação, rapidez de raciocínio, capacidade de revisão e definição de novos rumos são características fundamentais para garantir uma boa gestão.

No planejamento do Projeto são estabelecidas as metas, as tarefas a serem realizadas e o seqüenciamento destas, baseado nos recursos necessários e disponíveis. O Controle do Projeto significa a medição do progresso e do desempenho através de um sistema ordenado preestabelecido. Ações corretivas, em nome desse controle, são tomadas sempre que necessárias.

As vantagens advindas de um projeto bem administrado se resumem, basicamente, em que a sua execução não diferirá significativamente do planejamento. E um bom planejamento implica em que um projeto poderá ser executado no prazo e custo previstos e com excelente qualidade.

A boa prática do gerenciamento de projetos produz resultados expressivos para a sobrevivência e progresso das organizações. Dentre eles podemos citar:

- Redução no custo e prazo para o desenvolvimento de novos produtos;
- Aumento no tempo de vida dos novos produtos;
- Aumento de vendas e de receita;
- Aumento no número de clientes e de sua satisfação; e
- Aumento da chance de sucesso dos projetos.

6. ACOMPANHAMENTO COM SUPORTE COMPUTACIONAL

Como vimos, o Gerenciamento de Projetos e do uso das boas técnicas são fatores fundamentais para o sucesso do projeto. Essas necessidades são evidenciadas com relação ao gerenciamento e em função das dificuldades no acompanhamento de projetos pelas empresas parceiras em diversas frentes de trabalho. Torna-se, portanto, fundamental a utilização de uma ferramenta que permita o planejamento, acompanhamento e controle adequados e possibilite chegar a uma definição razoável entre os fatores custo, prazo e qualidade.

Através do uso dessas ferramentas as equipes de gestão das empresas parceiras poderão interagir entre si, com seus técnicos e com as demais equipes efetu-

ando o acompanhamento de forma mais atuante, cobrando posicionamentos constantes e avaliando as necessidades de ingerências nas equipes, de forma mais presente. E também, estarem aptos, a qualquer momento, a passar uma posição atualizada e real para os gestores de processos e a alta administração das duas empresas, proporcionando uma maior transparência e a confiabilidade dos Gestores e Patrocinadores dos Projetos.

Existem algumas ferramentas disponíveis no mercado, que vem evoluindo, adaptando-se às novas características do setor e incorporando novas tecnologias disponíveis, de forma a dar ao usuário mais recursos e agilidade no gerenciamento dos projetos.

Atualmente os projetos têm, cada vez mais, ultrapassado as fronteiras físicas do escritório, da empresa e até dos países, tornando a comunicação um fator crítico para o bom gerenciamento destes. Assim, o caminho natural tem sido a utilização das redes e, principalmente, da Internet para solucionar este problema.

Algumas das ferramentas disponíveis permitem o planejamento de colaboração entre gerentes de projeto e os integrantes de sua equipe ou grupo de trabalho, e outros envolvidos [Varg00]. Através delas, o gerente/gerentes de projeto e os integrantes do grupo de trabalho podem trocar informações sobre o projeto, aplicando a gestão do conhecimento. Objetivam também ajudar os membros da equipe a realizar seus compromissos e também aliviar os gerentes de projeto da sobrecarga de trabalho administrativo.

Há ferramentas que têm o foco em Resultados Empresariais, buscando que a Gestão do Conhecimento, através de seus instrumentos de coleta, análise e comunicação, possa contribuir para a otimização de decisões. Permitem o Gerenciamento de Projetos, observando o cumprimento dos prazos e do custo, através do controle sobre a disponibilidade de recursos, o uso dos recursos e das tarefas pendentes, da projeção de custos e da comparação entre o previsto e o planejado. Permitem também o compartilhamento de conhecimentos, a informação aos membros da equipe do projeto e a disponibilidade de relatórios de acompanhamento.

Estes produtos criam uma plataforma colaborativa de gerenciamento de projetos que objetiva centralizar e integrar informações de agendamento de tarefas, utilização de recursos, disponibilidade de recursos, *pool* de recursos, múltiplos projetos e um repositório de dados históricos de projetos.

A adoção de ferramentas auxiliares ao Gerenciamento de Projetos poderá trazer melhorias a cada um dos aspectos gerenciais a serem observados segundo prega a disciplina:

- a) Quanto à Integração do Projeto: A visualização do planejamento dos diversos projetos de forma integrada, contemplando atividades, prazos, alocação de recursos, custos, acompanhamento passo a passo, possibilitará uma maior visão focal à equipe de gestão do projeto facilitando a coordenação dos seus vários elementos.
- b) Quanto ao Escopo do Projeto: A avaliação do plano do projeto e o seu acompanhamento, assegurando as homologações pertinentes às áreas competentes, garantirá o alcance dos objetivos negociados de forma objetiva e direta.
- c) Quanto ao Tempo do Projeto: O acompanhamento passo a passo, a possibilidade de se trabalhar com sinalizadores que evidenciem a pos-

sibilidade de atraso ou o atraso de uma tarefa, permitem à equipe de gestão a adoção de medidas pró-ativas, como, por exemplo, a realocação de recursos, a contratação de horas extras, a reavaliação do plano com vistas à antecipação de tarefas (retardo negativo), ou mesmo a terceirização de algumas tarefas.

- d) Quanto ao Custo do Projeto: Essas ferramentas, se utilizadas adequadamente, permitem a projeção e o acompanhamento do custo do projeto, permitindo aos patrocinadores a avaliação do custo benefício a qualquer tempo. Além de possibilitar antever a necessidade de renegociações orçamentárias, diante da mudança de escopo de forma mais transparente.
- e) Quanto à Qualidade do Projeto: O acompanhamento do Plano, dentro da metodologia adotada, onde as homologações ocorram dentro do previsto, garantindo a aceitação pelas áreas competentes dos produtos gerados, aumenta consideravelmente as possibilidades de que se atinja o nível de qualidade desejado.
- f) Quanto aos Recursos Humanos do Projeto: O controle do *Pool* de Recursos permite que se visualize a super ou subalocação, possibilitando uma utilização mais efetiva e eficaz desses recursos, através da contratação de horas extras, somente quando estritamente necessário, e do compartilhamento de recursos em um ou mais projetos.
- g) Quanto à Comunicação do Projeto: A integração com o correio eletrônico possibilita uma maior e mais dinâmica interação entre os membros do projeto através de uma comunicação mais ágil, permitindo o controle sobre a geração dos produtos e informações, sua coleta, disseminação e disponibilidade.
- h) Quanto aos Riscos do Projeto: O controle sobre todos os aspectos acima descritos permite que os riscos sejam identificados, analisados e quantificados de forma pró-ativa, minimizando-os sensivelmente.
- i) Quanto ao Suprimento do Projeto: A visão focal permitida pela ferramenta, associada a uma visão integrada dos recursos requeridos para o bom andamento do projeto e o seu acompanhamento, possibilitam um gerenciamento de forma a garantir a existência desses requisitos no momento exato.

7. CONCLUSÃO

No Brasil, a partir de 1970, sustentado por diversos fatores econômicos, políticos e sociais – dentre os quais o esgotamento do modelo de crescimento baseado na substituição de importações e a grande diversificação do setor industrial brasileiro, a intensa onda de interações tecnológicas e gerenciais e o processo de abertura econômica –, houve uma aceleração do processo de reestruturação produtiva, trazendo inúmeras modificações à gestão da mão-de-obra com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade das empresas.

Na área da Tecnologia da Informação, a terceirização apresenta certa complexidade, exigindo tanto da empresa contratante como da empresa contratada uma especial atenção quanto à sua condução. A empresa contratante deve possuir uma estrutura propícia dotada de um Planejamento Estratégico da Informação, da definição de padrões, da adoção de uma boa política de segurança da informação, além de ter claras e precisas informações sobre a empresa de terceirização que será sua parceira.

É extremamente importante que sejam aplicadas a projetos as melhores práticas que disciplinam a Gerência de Projetos, através de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas destinadas a atender às expectativas dos interessados no projeto. A Gerência do Projeto deve, então, atuar sobre a integração, o escopo, o tempo, o custo, a qualidade, os recursos, a comunicação, o suprimento e os riscos do projeto.

As empresas de Tecnologia da Informação, inclusive as prestadoras de serviços, devem procurar melhorar o gerenciamento de seus projetos a fim de obter vantagens competitivas e garantir a sua permanência no mercado e a minimização de riscos. Segundo publicação do Gartner Group [PMI02a], em agosto de 2000, até 2004 as empresas de Informática e Serviços de Tecnologia que estabelecerem padrões para gerenciamento de projetos, incluindo um Escritório de Projetos com boa governança, vão experimentar metade dos problemas de custos, atrasos e cancelamento de projetos do que as que não conseguirem adotar essas práticas.

KEYWORDS

IT procurement – Project management

ABSTRACT

Procurement in Information Technology includes: (1) acquiring services, where activities are managed by the buyer, labor force is provided by the vendor and payment is based on working hours; and (2) projects procurement, where the enterprise establishes deadlines, resources and costs for project development, and payment follows a previously approved timetable, usually linked to partial results. Before using the Information Technology Procurement, the enterprises should worry with the requirements development (Information Strategic planning, defined standards, accepting the information politics and reliability in the Information Technology Procurement, based on real data). The procurement is less recommended when there is a demanding related the level of specialization, especially because in this case the IT Procurement Emprise will be guilty for the incompetence of the labor force. Often some difficulties arise in following the team performance at too late moments during project implementation. In such cases either the client, or the contracted enterprise can have unexpected losses. The

advantages from a well managed project can be seen in the fact that its execution is not significantly different from what was planned, meaning that it can be executed in accordance with predicted deadline and costs and with quality requirements. Support instruments to projects procurement can bring significant improvements regarding integration, scope, time, cost, quality, human resources, communication, risks and supply management. The good practice of project management brings relevant results for the life and progress of organizations. The enterprises of Information Technology, including IT Procurement Emprise, have to find a way for enhancing the management of their projects with the purpose of obtaining competitive advantages and guaranteeing their stay in the market putting down the risks.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [Curr95] CURRID, Cheryl C. *Estratégias de reengenharia para sua empresa*. Trad. Ronaldo Sergio de Biasi. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- [Gios97] GIOSA, Lívio Antônio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- [Leit94] LEITE, Jaci C. *Terceirização em informática*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- [PMI02a] Encontro sobre Gerenciamento de Projetos do Distrito Federal, 3. *Palestra de Margareth Carneiro, PMI-DF, sobre Project Office - Dicas de Implementação*. Disponível por http://geocities.yahoo.com.br/pmi_df/palestras.htm (10/04/2002).
- [PMI02b] PMI Brasil Capítulo Minas Gerais. *PMBOK Edição 1996 – Português*. Disponível por <http://www.pmimg.org.br/pmbok.html#link2> (03/05/2002).
- [Varg00] VARGAS, Ricardo Viana. *Microsoft Project 2000: transformando projetos em resultados de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- [Varg02] VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

SOBRE OS AUTORES

AMÉLIA DE LIMA GUEDES

Economista pela UNB (1997)

Curso de extensão em Projetos e Análise de Sistemas pela UNB (1976)

Especialização em Gestão de Sistemas de Informação pela TWA – Conhecer e em Auditoria pela FGV-DF

Cursa o Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação na UCB
Áreas de interesse: Gerência de projetos, metodologia de desenvolvimento de sistemas, sistemas de informações, auditoria de informações, workflow e gerenciamento eletrônico de documentos

RENATO DA VEIGA GUADAGNIN

Engenheiro Mecânico pela UFRJ (1969)

Mestre em Análise de Sistemas e Aplicações pelo INPE (1972)

*Doutor em Ciências Administrativas pela Escola Superior de Ciências
Administrativas de Speyer, Alemanha (1984)*

*Consultor ad-hoc do CNPq em projetos de Processamento de Imagens e Sistemas de
Informações*

*Áreas de interesse: Gerência de projetos, processamento de imagens, reconheci-
mento de padrões, sistemas de informações, metodologia científica aplicada à tecnologia
da informação, gestão do conhecimento*