

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GUILHERME RIGOLON

**Percepção de profissionais de Tecnologia da Informação
com relação aos impactos de possíveis conflitos entre
funcionários CLT e Prestadores de Serviços nos
resultados de projetos.**

**SÃO CAETANO DO SUL
2008**

GUILHERME RIGOLON

**Percepção de profissionais de Tecnologia da Informação
com relação aos impactos de possíveis conflitos entre
funcionários CLT e Prestadores de Serviços nos
resultados de projetos.**

Projeto de Qualificação de Mestrado em Administração da
Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira.

**SÃO CAETANO DO SUL
2008**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Rua Santo Antônio, 50 – São Caetano do Sul – SP.

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:
Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira (IMES)

Prof. Dr. Antonio Carlos Gil (IMES)

Prof. Dr. Roberto Carlos Bernardes (FEI)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS pela saúde que me proporcionou durante este período de intenso trabalho, estudo, luta e dedicação ao Mestrado.

Agradeço também ao meu orientador e toda a minha família.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar a percepção dos profissionais de TI com relação à influência da participação de Prestadores de Serviços em equipes de projetos na área de TI, e dos possíveis conflitos gerados por essa participação, nos resultados destes projetos. Verificou-se também a preferência dos participantes com relação ao tipo de vínculo trabalhista CLT ou Prestador de Serviços, e as possíveis causas de conflitos entre funcionários CLT e Prestadores de Serviços que atuam conjuntamente em equipes de projetos.

A pesquisa teve natureza exploratória e como delineamento foi utilizado o levantamento (*survey*) com 253 profissionais de vários níveis hierárquicos da área de TI da grande São Paulo. O instrumento da pesquisa foi elaborado a partir da literatura levantada, da experiência do pesquisador e dos resultados da pesquisa qualitativa. A etapa inicial de natureza qualitativa contribuiu na identificação de novas causas de conflitos ainda não levantadas na bibliografia.

Que o vínculo trabalhista preferido pela maioria foi o regime CLT, que os benefícios da CLT são decisivos para esta preferência mesmo que na opinião da maioria os Prestadores de Serviços têm melhor remuneração. Esta preferência pela CLT diminui em relação ao participante com mais tempo em TI e como Gerente de Projetos.

O estudo mostrou que os principais conflitos que ocorrem dentro das equipes de projetos foram pela ordem: a comunicação falha entre os integrantes; a possibilidade de um integrante da equipe se achar melhor que os outros (até pode ser), ficar de “salto alto”, ter vaidade, se vangloriar, ser presunçoso e fútil; as resistências pessoais; as diferenças na remuneração na equipe; e a possibilidade do prestador de serviços ocupar o lugar do funcionário no final do projeto. As causas de conflitos que obtiveram menor importância para os participantes foram pela ordem: as diferenças nos níveis de cobrança realizada pelo gestor aos integrantes; e as diferenças no domínio da tecnologia entre os integrantes do grupo.

Foi indicado pelos participantes que quanto mais for utilizado algum tipo de métrica, maior será a probabilidade de sucesso no projeto.

A pesquisa indicou que as equipes Mistas (Funcionários CLT do cliente e Prestadores de Serviços) são mais produtivas e proporcionam maior aprendizado

que as equipes formadas apenas com um destes tipos de profissionais, apesar de admitirem que elas possam gerar conflitos de relacionamento entre os integrantes. Tal evidencia indica que de certa forma, os conflitos dentro das equipes de projetos, contribuem para o atendimento dos objetivos estabelecidos para o projeto.

Palavras-Chave: Terceirização em TI, Gerenciamento de Projetos, Causas de Conflitos, Aprendizado e Produtividade em Equipes de Projetos.

ABSTRACT

Key Words: Outsourcing in IT, Management of Projects, Causes of Conflicts, Apprenticeship and Productivity in Teams of Projects.

LISTA DE QUADROS

QUADRO	DESCRIÇÃO	PÁGINA
1	Principais Diferenças entre os Profissionais de TI	21
2	Etapas da Criação dos Itens da Questão 14 – Causas de Conflitos	52

LISTA DE TABELAS

TABELA	DESCRIÇÃO	PÁGINA
1	As Principais Preocupações dos CIOs em relação a Terceirização em TI.	20
2	Evolução dos Projetos	26
3	Perfil dos Participantes da Pesquisa Qualitativa	34

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIÇÃO	PÁGINA
1	Estrutura de uma equipe de projetos formada por funcionários CLTs e Prestadores de Serviços.	5

LISTA DE GRÁFICOS

	DESCRIÇÃO	PÁG
1	Total de Respondentes Agrupados por Gênero	53
2	Total de Respondentes Agrupados por Faixa Etária	54
3	Total de Respondentes Agrupados por Cargo Ocupado	55
4	Total de Respondentes Agrupados por Cargo Ocupado Detalhado	55
5	Total de Respondentes Gestores Agrupados por Faixa Etária	55
6	Total de Respondentes Operacionais Agrupados por Faixa Etária	55
7	Formação Acadêmica Dividida por Grupos	56
8	Formação Acadêmica Dividida por Curso	56
9	Total de Respondentes com Formação em TI e Agrupados pela Faixa Etária	57
10	Total de Respondentes com Formação Fora de TI e Agrupados pela Faixa Etária	57
11	Desvio Padrão Tempo Atuação em TI	58
12	Total de Participantes X Atuação em TI	58
13	Tempo de Atuação como CLT separados por Participantes	58
14	Total de Participantes X Atuação como CLT	59
15	Tempo de Atuação como PS separados por Participantes	59
16	Total de Participantes X Atuação como PS	60
17	Desvio Padrão Tempo Atuação em TI	60
18	Tempo de Atuação como GP separados por Participantes	60
19	Distribuição da Amostra segundo a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS do respondente	61
20	Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS	62
21	Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS (faixas)	62
22	Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS	63
23	Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS (Tempo de Atuação em TI)	64
24	Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS (Tempo como GP)	64
25	Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista	65
26	Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista (faixas)	65
27	Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista (cargo ocupado)	66
28	Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista (Tempo de Atuação em TI).	67
29	Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista (Tempo de Atuação em GP).	67
30	Total de Respondentes que Informaram que o PS é mais bem Remunerado que o CLT	68
31	Total de Respondentes que Informaram que o PS é mais bem Remunerado que o CLT (Tempo de Atuação em TI)	68
32	Total de Respondentes que Informaram que o PS é mais bem Remunerado que o CLT (Cargo Ocupado)	69
33	O PS é mais bem Remunerado que o CLT (Tempo de Atuação em TI).	70
34	O PS é mais bem Remunerado que o CLT (Tempo de Atuação em GP).	70
35	Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistas	71
36	Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistas (Tempo de Atuação em TI)	72

37	Total de Respondentes que Informaram que o PS é mais bem Remunerado que o CLT (Cargo Ocupado)	72
38	Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistras (Tempo de Atuação em TI)	73
39	Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistras (Tempo de Atuação em GP)	73
40	Total de Respondentes que Opinaram sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistras	74
41	Total de Respondentes que Opinaram sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistras (Tempo de Atuação em TI)	74
42	Total de Respondentes que Opinaram sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistras (Cargo Ocupado)	75
43	Total de Respondentes que Opinaram sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistras (Tempo de Atuação em TI)	75
44	Total de Respondentes que Opinaram sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistras (Tempo de Atuação em GP)	76
45	Importância das Causas dos Conflitos (média – Visão Geral)	77
46	Importância das Causas dos Conflitos (média – Visão Gestor)	78
47	Importância das Causas dos Conflitos (média – Visão Operacional)	78
48	Importância das Causas dos Conflitos (média – Tempo de 16 a 20 anos em TI)	79
49	Importância das Causas dos Conflitos (média – Tempo acima de 21 anos em TI).	80
50	Importância das Causas dos Conflitos (média – Tempo de 16 a 20 anos como GP)	81
51	Importância das Causas dos Conflitos (média – Tempo acima de 21 anos como GP).	81
52	Utilização de Métricas nos Projetos dos Participantes	82
53	Os projetos Atingiram os Objetivos Estabelecidos	82
54	Os Conflitos Influenciam os Resultados do Projeto.	83
55	Os Conflitos Influenciam nos Resultados X Tempo de Atuação em TI (faixas)	84
56	Os Conflitos Influenciam nos Resultados X Tempo de Atuação em TI (cargo ocupado)	84
57	Os Conflitos Influenciam nos Resultados (Tempo de Atuação em TI)	85
58	Os Conflitos Influenciam nos Resultados (Tempo de Atuação em GP)	85
59	As equipes Mistras produzem Resultados Inferiores as Equipes celetistas	86
60	As equipes Mistras produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas TI (faixas)	87
61	As equipes Mistras produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas TI (cargo ocupado)	87
62	As equipes Mistras produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas (Tempo de Atuação em TI)	88
63	As equipes Mistras produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas (Tempo de Atuação em GP)	89
64	As equipes Mistras produzem Aprendizado Inferior as Equipes Celetistas	89
65	As equipes Mistras produzem Aprendizados Inferiores as Equipes Celetistas TI (faixas)	90
66	As equipes Mistras produzem Aprendizados Inferiores as Equipes Celetistas TI (cargo ocupado)	91
67	As equipes Mistras produzem Aprendizados Inferiores as Equipes Celetistas (Tempo de Atuação em TI)	91
68	As equipes Mistras produzem Aprendizados Inferiores as Equipes Celetistas (Tempo de Atuação em GP)	92

LISTA DE TERMOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

	DESCRIÇÃO
APF	Análise por Pontos de Função
ASP	<i>Application Service Provider</i>
<i>Body Shop</i>	Conforme a expressão é utilizada no Brasil e nos Estados Unidos para definir a contratação, a locação de mão-de-obra e o prestador de serviços na área de TI, o qual irá fazer parte da equipe do projeto dentro do cliente, atendendo às orientações do Gestor da empresa cliente.
Celetistas	Profissionais sob o vínculo da Consolidação das Leis do Trabalho.
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho.
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.
<i>Downsizing</i>	O termo significa um processo de reestruturação metódico que envolve economias, redução de escala e redução de escopo de uma organização e que a redução de funcionários é uma das manifestações.
DSI	Desenvolvimento de Sistemas de Informação
PC	<i>Personal Computer</i>
PMI	Project Management Institute é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1969 na Philadelphia – Pennsylvania – USA, que congrega os profissionais de gerenciamento de projetos do mundo todo.
PS	Prestador de Serviços
Prestador de Serviços	Profissional que é alocado dentro de uma equipe de projetos do cliente.
TI	Tecnologia da Informação.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE QUADROS	iv
LISTA DE TABELAS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
LISTA DE TERMOS, ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Origem do Estudo	3
1.2 Problematização	3
1.3 Objetivo	4
1.4 Justificativa do Estudo	4
1.5 Delimitação do Estudo	4
1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa	5
2 REFERENCIAL CONCEITUAL	6
2.1 Visão geral sobre Terceirização	6
2.2 Terceirização na área de Tecnologia da Informação	9
2.3 Conflitos nos Processos de Terceirização de TI	16
2.3.1 Estudos de casos	22
2.3.2 Taxonomia de Fustier (1982)	23
2.4 Gerenciamento de Projetos em TI	24
2.4.1 Medição de Resultados em Projetos TI	26
3 METODOLOGIA	30
3.1 Tipo da Pesquisa	30
3.2 Amostras e Sujeitos da Pesquisa	30
3.3 Instrumento da Pesquisa	31
3.4 Procedimentos de Coleta de Dados	32
3.5 Procedimentos de Análise dos Resultados	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS	34
4.1 Pesquisa Qualitativa	34
4.1.1 Perfil dos Respondentes	34
4.1.2 Análise das Respostas da Etapa Qualitativa	35
4.1.3 Análise da Etapa Qualitativa	48
4.1.3.1 Taxonomia utilizada neste estudo	49

4.2	Pesquisa Quantitativa	52
4.2.1	Perfil dos Respondentes.....	53
4.2.1.1	Distribuição por Gênero	53
4.2.1.2	Distribuição por Faixa Etária	53
4.2.1.3	Distribuição por Cargo Ocupado.....	54
4.2.1.4	Distribuição por Formação Acadêmica.....	56
4.2.1.5	Distribuição segundo o tempo de atuação em TI	57
4.2.1.6	Distribuição segundo o tempo de atuação como CLT	58
4.2.1.7	Distribuição segundo o tempo de atuação de Atuação como PS	59
4.2.1.8	Distribuição segundo o tempo de atuação como Gerente de Projetos	60
4.2.1.9	Distribuição da Amostra segundo a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS do respondente	60
4.2.2	Satisfação e Igualdade em TI	61
4.2.2.1	Questão 9 – Preferência por trabalhar como CLT ao invés de PS	61
4.2.2.2	Questão 10 – Os benefícios da CLT são fatores decisivos para a escolha do relacionamento trabalhista, em detrimento da remuneração financeira do PS. ...	64
4.2.2.3	Questão 11 – O prestador de serviços é mais bem remunerado do que o funcionário CLT do cliente.....	67
4.2.2.4	Considerações finais sobre o bloco Satisfação e Igualdade em TI.....	70
4.2.3	Gestão e Conflitos em Projetos de TI	70
4.2.3.1	Questão 12 – A equipe composta apenas por funcionários CLTs do cliente é mais produtiva do que a equipe Mista.	71
4.2.3.2	Questão 13 – Há conflitos entre os funcionários CLTs do cliente com os Prestadores de Serviços dentro das equipes de projetos.....	73
4.2.3.3	Questão 14 – Graduar as causas de conflito dentro das equipes de projetos. 76	
4.2.4	Desempenho em Projetos	81
4.2.4.1	Questão 15 – Predominantemente nos projetos foram utilizadas técnicas (métricas) de avaliação de projetos.....	81
4.2.4.2	Questão 16 – Os projetos atingiram os resultados esperados (implantado no prazo, dentro do custo e da qualidade acordadas).	82
4.2.4.3	Questão 17 – Os conflitos entre funcionários internos do cliente e o prestadores de serviços interferem significativamente nos resultados dos projetos .	83
4.2.4.4	Questão 18 – Projetos cujas equipes são compostas por funcionários internos do cliente e prestadores de serviços produzem resultados (dentro do: prazo, custo e qualidade) MENOS satisfatórios do que projetos que só contam com um destes tipos de profissionais.	86
4.2.4.5	Questão 19 – Projetos cujas equipes são compostas por funcionários internos do cliente e prestadores de serviços propiciam aprendizado (profissional, técnico e pessoal) MENOR em relação a projetos que só contam com um destes tipos de profissionais.....	89
4.2.4.6	Considerações sobre o bloco Desempenho em Projetos.....	92
4.2.5	Conclusão.....	93
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
6	APÊNDICES	102
6.1	Apêndice 1 - Questionário da Pesquisa Qualitativa	102
6.2	Apêndice 2 - Questionário da Pesquisa Quantitativa	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Estudo

Depois de atuar por vários anos consecutivos trabalhando em empresas de vários setores, sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pude atuar também como prestador de serviços *Body Shop*. Conforme Aguiar (2006) a expressão *Body Shop* é utilizada no Brasil e nos Estados Unidos para definir a contratação, a locação de mão-de-obra e o prestador de serviços na área de Tecnologia da Informação (TI), o qual irá fazer parte da equipe do projeto dentro do cliente, atendendo às orientações do Gestor da empresa cliente. Nesse ínterim, pude perceber que os objetivos definidos para um determinado projeto podem ser afetados pelo relacionamento pessoal existente entre profissionais de TI (terceirizados e Celetistas). Por conta dessa experiência surgiu meu interesse em realizar esta pesquisa.

1.2 Problematização

A participação de Prestadores de Serviços em equipe de projetos de desenvolvimento de sistemas (formando equipes mistas, compostas por Prestadores de Serviço e funcionários CLT do cliente) é uma realidade constante e crescente na maioria das empresas, pois torna um determinado projeto factível em termos estratégicos, cronológicos, monetários e tecnológicos. É bem possível que a participação destes prestadores de serviços terceirizados dentro destas equipes de projetos no cliente, possa criar conflitos de interesse entre os membros da equipe do projeto e com isso interferir nos resultados deste projeto.

Sendo assim, o problema de pesquisa abordado neste trabalho que se expressa na seguinte pergunta: de que maneira a participação de prestadores de serviços em equipes que atuam em projetos na área de Tecnologia da Informação, e os possíveis conflitos gerados por esta participação influenciam os resultados destes projetos, segundo a visão dos envolvidos?

1.3 Objetivo

Identificar a percepção dos profissionais de TI com relação à influência da participação de Prestadores de Serviços em equipes de projetos na área de TI, e dos possíveis conflitos gerados por essa participação, nos resultados destes projetos.

1.4 Justificativa do Estudo

Considera-se que esta pesquisa irá contribuir na análise da relação entre os funcionários Celetistas internos e os Prestadores de Serviços juntos na mesma equipe de trabalho dentro do cliente e sua repercussão na gestão de projetos, haja vista, que a tendência é de que cada vez mais esses profissionais estarão atuando conjuntamente em de projetos na área de Tecnologia da Informação.

Os benefícios advindos desta pesquisa possibilitarão trazer à tona questões que ajudarão no cotidiano de trabalho destes profissionais.

Acredita-se que está pesquisa ajudará as Empresas na montagem de estratégias de gestão de projetos mais eficazes no que tange ao tratamento dos conflitos, melhorando com isso o relacionamento entre os grupos de profissionais, resultando também em um maior aprendizado e em uma maior eficiência nas entregas dos projetos.

1.5 Delimitação do Estudo

A investigação estará concentrada nos funcionários sob o regime da CLT (Gestores de Projetos, Analistas e Programadores) do cliente (empresa contratante dos prestadores de serviços) e prestadores de serviços terceirizados (*Body Shop*) integrantes de equipes de projeto de software na área de Tecnologia da Informação, na grande São Paulo.

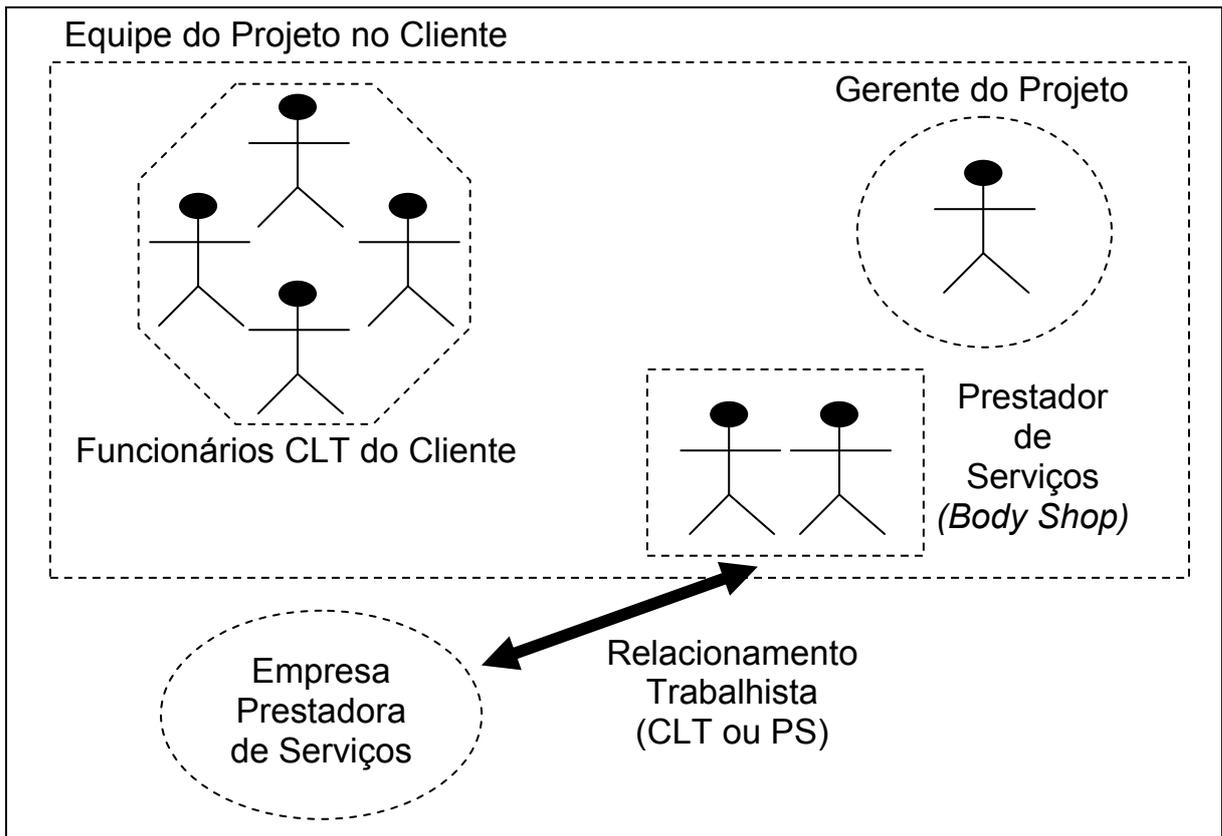


FIGURA 1 – Estrutura de uma equipe de projetos formada por funcionários CLTs e Prestadores de Serviços. FONTE – Autor (2007).

1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

A proposta deste trabalho é aderente à linha de pesquisa de Gestão e Inovação Organizacional, por sua temática e pela delimitação do problema apresentado.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 Visão geral sobre Terceirização

No final dos anos 80 surgiu no Brasil um termo novo que logo se firmou como uma das palavras da moda: a terceirização. A expressão foi criada na empresa gaúcha Riocell, que após passar por sérias dificuldades com a administração das suas atividades rurais, como a extração de madeiras, optou pela terceirização (LEITE, 1994 & SILVA, 1997). A terceirização é a transferência de determinadas atividades, até então realizadas por pessoal interno, para prestadores de serviços especializados (BARBANTI & REINHARD, 1999). Também pode ser definida como entregar a terceiros o gerenciamento de ativos, recursos e / ou atividades de da empresa para atingir os resultados requeridos (PRADO & TAKAOKA, 2002). “A terceirização pode ser considerada como a principal política de gestão do trabalho no interior da reestruturação produtiva [...]” (DRUCK & BORGES, 2002:112).

O termo terceirização corresponde a uma tradução livre da expressão inglesa *outsourcing*. O significado é o mesmo, pois trata da transferência para prestadores de serviços, de parte (ou total) das atividades de uma empresa (LEITE, 1994).

Além de transferir as atividades não centrais para prestadores de serviços, a terceirização se desenvolveu nas últimas décadas em associação com o chamado *downsizing* (RAMOS, 2005). O termo *downsizing* significa um processo de reestruturação metódico que envolve economias, redução de escala e redução de escopo de uma organização e que a redução de funcionários é uma das manifestações do *downsizing* que conta ainda com a redução da infra-estrutura, dos próprios recursos humanos e dos sistemas organizacionais (PALLIAM & SHALHOUB, 2002). A definição de *downsizing* para Dewitt (1998) é mais ampla, para ele é uma redução seletiva nos recursos de uma empresa.

As empresas reagem defensivamente quando sofrem pressões para alinhar os seus processos produtivos ao seu modelo organizacional. Estas organizações são influenciadas pelas economias globalizadas e pelo crescimento da concorrência, que as forçam a utilizar medidas de ajustamento, como por exemplo, o *downsizing* e a terceirização (PICCININI, 2004).

O mundo vive um progresso tecnológico sem precedentes que, associado à globalização, tem conduzido as organizações a grandes transformações nos modos pelos quais são estruturadas, gerenciadas e operadas. Na busca do aumento da produtividade, da qualidade e da eficiência, nota-se que as empresas que permanecem no mercado são aquelas capazes de extraírem resultados efetivos de seus esforços. Um dos procedimentos mais aceitos como válidos dentre várias fórmulas que têm sido buscadas pelos empresários, é a terceirização (BARBANTI & REINHARD, 1999).

Como a terceirização engloba a idéia de parceria, no qual o Comprador da Terceirização (empresa / cliente) e o Provedor do Serviço (prestador de serviços / parceiro) Terceirizado devem se conscientizar na necessidade do trabalho lado a lado, no modelo conhecido como “ganha-ganha”, em que todos os lados devem ganhar. Este talvez seja um dos principais desafios da terceirização, pois sua adoção implica numa mudança radical na forma de enfocar a atividade empresarial (BARBANTI & REINHARD, 1999). As novas tecnologias, as mudanças em termos de lógica do processo produtivo e as alterações nas condições de competitividade abriram caminho para que a terceirização atingisse a condição de solucionadora de quase todas as questões estratégicas das empresas. A terceirização apresenta-se como uma possibilidade bastante adequada para várias situações enfrentadas pelas empresas (SILVA, 1997). Pode ser entendida também como a prática de contratar empresas prestadoras de serviços visando assumir processos e funções que não são essenciais para o andamento central do negócio, isto é, quando determinada atividade é repassada para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa contratante concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua (LIMA, 2004).

Ramos (2005) destaca que a terceirização é classificada em três níveis de complexidade: baixo (atividades de rotina que podem ser completamente terceirizadas); intermediário (Controle das atividades, produção de relatórios, passíveis de terceirização parcial) e alto (as tomadas de decisões relacionadas com o negócio. Tais atividades não devem ser terceirizadas).

A terceirização foi empregada no início apenas com o intuito de redução de custos, no decorrer do tempo, possibilitou às organizações buscarem mais competitividade do que a simples redução de custos. Este processo é um dos conceitos mais importantes da administração dos últimos 75 anos, tornou-se

rapidamente um recurso reconhecido de aumento de desempenho das atividades da cadeia de suprimento não centrais (LIMA, 2004). A tendência de crescimento dos custos dos serviços foi um dos fatores importantes de estímulo à terceirização (MELO *et al*,1998).

Os serviços permeiam todos os aspectos da vida cotidiana e vão desde os serviços de transportes, de restaurantes e até serviços de hotéis. Os serviços permitem que a organização do tempo seja mais eficiente, com isso economizando recursos financeiros. Com o desenvolvimento econômico ocorre o estímulo ao crescimento da indústria de serviços, em que as empresas e os indivíduos tornam-se cada vez mais propensos a trocar dinheiro por tempo e comprar serviços, em vez de gastar tempo realizando por conta própria (PEREZ, 2003).

Embora ainda não prevista em lei, a terceirização de mão-de-obra já faz parte da realidade brasileira (FERRAZ, 2006). A terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e se constituir numa das principais estratégias que é requerida pelo atual processo produtivo e competitivo (SILVA, 1997; PRADO & TAKAOKA, 2002). A terceirização não é um fenômeno que apareceu agora, pois no Brasil há informações da utilização da terceirização desde os anos 50 junto com as montadoras de automóveis (LIMA, 2004).

Com a complexa legislação trabalhista no Brasil, a concorrência cada vez mais global e a necessidade estratégica de se concentrar em suas atividades-fim, as empresas também tiveram que buscar alternativas para o gerenciamento da sua mão-de-obra ou transferir parte de sua produção para terceiros a fim de reduzirem seus custos, administrarem melhor a produção e continuarem competitivas (GONÇALVES, 2005). A aceleração do processo de internacionalização das empresas e a transformação de atividades artesanais em atividades integradas ao mercado, são fatores que explicam o forte incremento da terceirização (SILVA, 1997).

Com o resultado da combinação das pressões por redução de custos e qualidade, as empresas começaram a transferir para terceiros tudo aquilo que não fazia parte do cerne (atividade-fim) de seu negócio (LEITE, 1994). A possibilidade de transferir risco para terceiros é outro fator ligado fortemente à terceirização (SILVA, 1997). Quando se delega algum serviço a outra empresa, esta poderá focar a cadeia produtiva, a terceirização pode ocorrer em: atividades relacionadas à infra-estrutura, tais como a segurança, manutenção predial, conservação, limpeza, partes da gestão

de recursos humanos, transportes de funcionários etc (PEREZ, 2003). A terceirização tornou-se uma ferramenta de gestão poderosa que libera as empresas de certas atividades não-centrais ao negócio e lhes permite se concentrarem em suas capacidades centrais (LIMA, 2004).

De acordo com a pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em 1998, as práticas de terceirização em grandes corporações no país, especialmente na área bancária, resultam em perda de vários benefícios os trabalhadores (VENCO, 2003). No Brasil, as empresas buscam estratégias que incluem a desverticalização e a externalização do processo produtivo por meio da terceirização ou sub-contratação, contratação de mão-de-obra em tempo parcial, trabalho fora do sistema de seguridade social e flexibilização da jornada de trabalho, evitando o controle sindical e visando romper com os contratos formais de trabalho. A precarização do trabalho é um dos efeitos originários da terceirização mais dramáticos para o trabalhador (PICCININI, 2004).

As formas de flexibilização do trabalho se refletem no aumento dos níveis de desemprego, na má distribuição da renda e na conseqüente exclusão social (PICCININI, 2004 & VENCO, 2003). As preferências dos prestadores de serviços pesquisados nos estudos, recaíram sobre a relação de emprego assalariado (celetista) e com as garantias da CLT (REISDORFER, 2001 & PICCININI, 2004).

2.2 Terceirização na área de Tecnologia da Informação

O conceito de TI é mais abrangente do que: sistemas de informação, processamento de dados, engenharia de software, informática, "*hardware*" ou "*software*", pois envolve também aspectos humanos, administrativos e organizacionais (LAURINDO, 2000). O termo "Tecnologia da Informação" abrange conceitos que estão em constante mudança, no que se refere a: computadores, telecomunicações, ferramentas de acesso e recursos de informação multimídia (LAURINDO, 2000). Este termo tornou-se de aceitação geral para designar segmentos em franca expansão, tais como os de equipamentos, de aplicativos de software, informações e conhecimento (LAURINDO, 2000).

A evolução da TI se deu a partir de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico e mais importante dentro das organizações, suportando as estratégias de negócio das empresas (LAURINDO, 2000).

As limitações e o alto custo dos equipamentos impuseram dificuldades de acesso à Tecnologia da Informação e ao Conhecimento, tornando-se limitadores importantes para a evolução da TI nas empresas (PEREZ, 2000). Mesmo que a terceirização da TI não seja algo novo, fica claro que ela recebeu um interesse renovado na década de 90, devido às mudanças no ambiente de negócios (PRADO & SIN OIH YU, 2003).

As empresas se defrontam com dois cenários quando decidem evoluir em TI: o primeiro é o alto investimento em tecnologia e em conhecimento por meio de treinamento e o segundo é a terceirização de sua área de TI. (PEREZ, 2000).

As práticas atuais de terceirização utilizadas, em comparação com os anos 70 do século passado, diferem basicamente nas seguintes maneiras: grande variedade de serviços está sendo terceirizada; fornecedores de serviços estão aceitando maior responsabilidade e risco; a natureza do relacionamento com o fornecedor de serviço tem evoluído e, em muitos casos, tornou-se parceira; a intensidade e a complexidade da TI são maiores, propiciando às organizações a opção de terceirizar em mercado competitivo de fornecedores de serviços (PRADO & TAKAOKA, 2002).

A contratação de serviços de TI teve a sua origem na terceirização de serviços profissionais, nas áreas de finanças e de operações entre os anos 60 e 70, evoluindo até atingir o estágio atual, ou seja, a solução total da área de TI (PEREZ, 2003). A evolução da terceirização em TI ao longo do tempo foi: 1) anos 1960 - hardware (Serviços e facilities); anos 1970 – software (gerenciamento de operação e facilities); 2) anos 1980 - padronização de hardware e software (gerenciamento e customização) e 3) anos 1990 até hoje - solução total (administração de todos os recursos de TI) (PEREZ, 2003).

Os sistemas de informação foram incorporados de forma irreversível, tornando-se um fator decisivo de vantagem competitiva e, se adequadamente gerenciados, reconhecidamente estratégicos para o sucesso dos negócios, daí a necessidade e importância do uso e do gerenciamento efetivo da TI, isto é, o planejamento e o investimento em TI não podem ser feitos visando apenas à redução de custos, mas sim como uma arma ofensiva, pois podem ser decisivos para o sucesso ou fracasso da empresa (BARBANTI & REINHARD, 1999).

As atividades mais propensas à terceirização na área de TI são: o planejamento do projeto, o desenvolvimento do software, a implantação, a manutenção e a operação, sendo que se aplicam tanto ao software como ao hardware (PRADO &

TAKAOKA, 2002). Dadas as inovações constantes e a exigência de especialistas em vários assuntos técnicos, a área de TI se tornou uma das áreas que mais se terceiriza e cada vez mais os dirigentes de empresas revelam a disposição de repassar para prestadores de serviços o gerenciamento dos departamentos de informática, para poderem concentrar-se na atividade principal de seu negócio (BARBANTI & REINHARD, 1999).

A terceirização em informática não deve ser feita segundo os mesmos critérios adotados em outros serviços, devendo-se levar em consideração ainda três aspectos peculiares desta área: complexidade técnica; altos riscos envolvidos e a penetração capital dos sistemas de informação em praticamente todas as áreas da empresa (LEITE, 1994).

A terceirização dos serviços em TI é crescente e visa alcançar uma série de benefícios, tais como redução de custos, melhoria do nível de serviço, produtividade etc., além de focar os recursos internos em atividades de maior valor agregado, benefícios estes que fazem parte também da visão de (BARBANTI & REINHARD, 1999 & COSTA, 2006). Em seu estudo as empresas declararam terceirizar serviços de TI envolvendo os seguintes componentes: hardware, software, pessoas e procedimentos (PEREZ, 2003). A terceirização é uma saída para suprir deficiências de certas habilidades em TI, especialmente aquelas que não forem diferenciais competitivos ou competências essenciais, obtendo-se economia de escala, possibilitando que os CIOs foquem sua atenção no que é importante e estratégico para a empresa (LAURINDO, 2000).

Alguns benefícios podem surgir durante o processo de terceirização na área de TI: foco em atividades-fim; previsibilidade dos gastos; redução de custos; objetividade na análise custo x benefício; objetividade na definição de prioridades; agilidade na implementação de soluções; acesso a novas tecnologias; qualidade e acesso a novos recursos; previsibilidade dos prazos e transferência do risco investimento para o terceiro (LEITE, 1994 & RAMOS, 2005).

A primeira grande experiência de terceirização em informática foi feita pela Kodak em 1989, quando foram terceirizadas as operações com *mainframes* (computador principal da empresa), telecomunicações e PCs. Esta experiência serviu de exemplo para outras empresas que pretendem seguir o caminho da terceirização e merece uma política bem objetiva a qual irá definir o grau de terceirização e de implementação (BARBANTI & REINHARD, 1999). A pesquisa feita

por Leite (1997) em 1995, visou identificar os principais motivos que levam uma empresa a optar pelo caminho da terceirização. Participaram 125 empresas do Brasil que terceirizaram a sua área de informática: acesso imediato a novos recursos (32%); foco no negócio (20%); redução de custos (20%); busca de eficácia (13%) e outros fatores (15%).

As empresas pesquisadas informaram que a principal razão que as levaram a terceirizar na área de TI não era a perspectiva de redução de custos, mas sim o acesso imediato a novos recursos, sejam eles físicos ou humanos. Na percepção das empresas pesquisadas sem a terceirização elas dificilmente conseguiriam os resultados planejados. Outra informação importante que é extraída desta pesquisa, é que o foco no negócio e a redução de custos estão no mesmo patamar de importância (LEITE 1997). A terceirização não significa apenas cortar custos, pois o processo de terceirização de TI deve agregar valor aos negócios da organização, além da redução de custo (PRADO & TAKAOKA, 2002).

Na mesma pesquisa foi levantada também a forma e o ritmo segundo o qual se processa a terceirização na área de TI: localizada e restrita (49%); gradativa e limitada (23%); gradativa até o total (14%); integral (10%) e outras formas (4%) (LEITE 1997).

É notório no resultado da pesquisa que as empresas, de início, priorizam o processo localizado e restrito, isto é, apenas um nicho com o mais baixo risco para o negócio. Este comportamento vai mudando depois, à medida que se ganha maior confiança, estende-se gradativamente a terceirização para novas atividades (LEITE 1997). As empresas inicialmente terceirizam os serviços básicos de tecnologia de informação, mas algumas já estão terceirizando os aplicativos estratégicos (LIMA, 2004). A terceirização em TI evoluiu tanto que os aplicativos estratégicos também estão sendo transferidos para empresas prestadoras de serviços (LIMA, 2004). Normalmente as empresas não têm uma visão estratégica clara de que atividades devem ser terceirizadas, tratando-as então de maneira gradual, seletiva e preferindo soluções "de baixo risco" (LAURINDO, 2000).

Em suma, dois fatores têm afetado o aumento da busca por uma solução terceirizada da TI: as mudanças no ambiente tecnológico e o reconhecimento das alianças estratégicas. A terceirização parcial (parte dos processos e recursos) da TI é a mais utilizada, porque não interfere na estratégia da empresa e movimenta um

número menor de informações, não tendo que expor informações confidenciais sobre a empresa (BARBANTI & REINHARD, 1999).

Na terceirização da área de TI, as empresas se mostraram mais propensas a repassar para os prestadores de serviços (utilizando as instalações do cliente ou nas dependências do fornecedor de serviços) atividades como: projetos e desenvolvimento de sistemas, manutenção de sistemas, programação de computadores e a manutenção de equipamento, informações confirmadas nos estudos (LEITE, 1997 & Agência CT, 2006). A terceirização da infra-estrutura é bem mais fácil do que o desenvolvimento de sistemas (PRADO & SIN OIH YU, 2003).

As empresas de sucesso no futuro desenvolverão as suas competências centrais por intermédio do gerenciamento e do aprimoramento de suas forças de trabalho, e farão cada vez mais, ainda segundo a opção pela terceirização de parte da sua área de TI (BARBANTI & REINHARD, 1999).

Em sua pesquisa os autores verificaram que há uma forte tendência de terceirização dos serviços de informática (processamento de dados, desenvolvimento de programas e sistemas) nas grandes corporações, isto é, mais de 48% contratavam pelo menos um desses serviços de terceiros e apenas 5% realizavam integralmente estas atividades. Tendência encontrada entre as corporações do setor de construção civil, no qual 63% terceirizavam atividades de informática. No caso do setor Financeiro, os bancos terceirizam fortemente os serviços de elaboração de projetos e desenvolvimento de sistemas (18% de forma integral e 72% de forma parcial), o mesmo ainda não ocorre com os serviços de processamento de dados, que são realizados de forma integral em 52% dos bancos e terceirizados parcialmente em 42% (MONTAGNER & BERNARDES & MATTEO, 1999).

A vitalidade do mercado de terceirização em tecnologia da Informação está evidente no Clipping Online (Gazeta Mercantil) da Agência CT (2006) do Ministério da Ciência e Tecnologia, em que são expostas algumas informações importantes referentes a este mercado: a procura por serviços de terceirização em tecnologia movimentou um montante global de cerca de US\$ 180 bilhões em 2003 e a expectativa para 2008 é de US\$ 253 bilhões, sendo que a média de crescimento anual deve ser de 7,2%; o crescimento do mercado na América Latina deve sair dos US\$ 6,9 bilhões em 2004 para US\$ 11,5 bilhões em 2009, conforme dados do Gartner Group; para o setor financeiro no Mundo, a previsão dos gastos globais até

2007 em TI para o segmento bancário será da ordem de US\$ 430 bilhões; no setor financeiro no Brasil no ano de 2004 os bancos investiram R\$ 4,2 bilhões na melhoria de suas redes de computadores, software e novos produtos tecnológicos. O país responde por 3,4% do mercado mundial de TI para a área financeira.

O aumento da terceirização em TI ocorre principalmente por duas razões: os principais executivos CEOs (*Chief Executive Officer*) e CIOs (*Chief Information Officer*) têm percebido que as organizações tendem a alcançar melhores resultados ao concentrarem esforços exclusivamente em seu core business (principal negócio). Isso fica mais evidente em TI por se tratar de um setor de altíssima especialização, com constantes demandas por novos avanços tecnológicos, de processos e de metodologias; e o outro fator é a redução de custos. Além do fato das despesas com TI tornarem-se mais previsíveis e planejáveis, e seus investimentos mais bem distribuídos (AGÊNCIA CT, 2006). Os números mostram a continuidade vigorosa do crescimento do setor de terceirização em tecnologia da informação nos próximos anos, sobretudo em desenvolvimento de sistemas, manutenção de aplicações, gestão e consultoria em TI. Este cenário desperta cada vez mais o interesse das empresas globais em investir no Brasil, agregando *know-how* e tecnologia às nossas operações. O grande parque tecnológico e uma comunidade de TI com profissionais altamente qualificados põem o país na dianteira para receber estes recursos globais. A expectativa é que este setor gere milhares de empregos nos próximos anos (AGÊNCIA CT, 2006).

As empresas contratantes, por meio de suas iniciativas de terceirização de serviços de TI, estão consistentemente frustrando-se em relação ao alcance dos benefícios organizacionais e financeiros esperados (COSTA, 2006). A pesquisa sobre terceirização “2005 Global IT Outsourcing Study” apresenta várias informações importantes quanto às percepções de 210 CIOs de empresas colocadas no ranking "global 1000" e com 242 executivos seniores fornecedores de serviços de terceirização em TI nos EUA, Índia e outros países. Esta pesquisa, que é divulgada anualmente, foi realizada entre o final de 2004 e o início de 2005, entre as empresas que alcançaram um faturamento entre 5 milhões e 500 milhões de dólares. O estudo mostra que a tendência da terceirização em TI ainda está crescendo, mas não com o apetite de 2004 (WEAKLAND, 2006).

Weakland (2006) demonstra na sua pesquisa uma descoberta muito importante: na comparação com o ano anterior (2004), o percentual de CIOs satisfeitos com seus prestadores de serviços terceirizados caiu de 79% (2004) para 62% (2005).

O número de empresas que encerraram prematuramente contratos de terceirização em TI em um ano é ainda mais significativo, pois o percentual em 2005 foi de 51% contra os 21% em 2004, isto é, mais que dobrou. Dois fatores contribuíram decisivamente para insatisfação dos clientes em relação aos contratos de terceirização: o primeiro foi a forte disputa pelos melhores talentos (recursos humanos) entre as empresas prestadoras de serviços, o que gerou uma maior rotatividade de funcionários e o segundo foi o tipo de trabalho que os clientes estão demandando para os prestadores de serviços agora é mais complexo. Estes dois elementos estão gerando um crescimento de projetos de terceirização problemáticos e prazos não atendidos, aumentando a insatisfação dos clientes. Outro fator importante é o aumento muito rápido e significativo do número de empresas prestadoras de serviços, com isso, as empresas que se utilizam da terceirização passam a enfrentar riscos maiores (WEAKLAND, 2006).

Outra forma de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação mais moderna é o *Application Service Provider* (ASP). Um dos diferenciais do ASP em relação à terceirização tradicional é que o cliente ASP não é o proprietário do software, mas o aluga, geralmente em uma base de cobrança por usuário. O ASP atua como um intermediário, oferecendo os serviços de um pacote aplicativo para um cliente. A redução dos custos que os ASPs oferecem está diretamente relacionada ao uso do produto, porém os custos com o redesenho dos processos continuam existindo como antes. A idéia básica do ASP é fazer com que a organização se concentre apenas no seu core business, deixando as atividades de TI e os desgastantes trabalhos de manter um aplicativo de software sempre disponível com um provedor de serviços (TAURION, 2001). O conceito elementar de "ASP" tem certa semelhança com antigos conceitos chamados "*Time-Sharing*" ou "*Bureau*". Nos casos do "*Time-Sharing*" ou do "*Bureau*", o que se colocava em uso compartilhado era o ambiente de "hardware" e as respectivas facilidades de "software". No caso do "ASP", as aplicações ou sistemas é que são colocados em uso compartilhado (FERREIRA, 2000).

No caso deste trabalho, existe um foco numa situação bem específica de terceirização – *Body Shop*. O termo *Body Shop* é uma expressão muito popular de

contratação de serviços de desenvolvimento de sistemas nos Estados Unidos, sendo que no Brasil utilizam-se também as expressões locação de mão-de-obra e prestador de serviços na área de informática. Na operação tipo *body shop*, uma empresa prestadora de serviços em TI aloca um profissional a uma empresa cliente (compradora de terceirização), cobrando por isso um valor mensal. É uma operação com um risco muito baixo para a empresa prestadora de serviços em TI, pois no caso do profissional alocado não atender ao pretendido pelo cliente, o que se faz é simplesmente substituí-lo. O risco dos projetos não é compartilhado pela empresa prestadora de serviços em TI de mão-de-obra, que não precisa participar das situações difíceis que costumam ocorrer durante o gerenciamento dos projetos de TI, este ônus fica totalmente para o cliente. Existem outras soluções intermediárias, nas quais a prestadora de serviços em TI divide o gerenciamento dos resultados do projeto com o cliente, mas essas não podem ser consideradas estritamente como *body shop*. No caso do *body shop*, propriamente dito, não existe o comprometimento do fornecedor (empresa prestadora de serviços) de mão-de-obra com os resultados (Aguilar, 2006).

2.3 Conflitos nos Processos de Terceirização de TI

Os prestadores de serviços terceirizados normalmente no início de seu trabalho como terceiro (temporário), consideram-no satisfatório, porém com o passar do tempo começam a achar frustrante esse tipo de trabalho. Esses profissionais insatisfeitos começam a aspirar por estabilidade, isto é, passam a desejar a participação em uma estrutura social de caráter mais permanente (mais estabilidade profissional, como por exemplo, através de um vínculo CLT com a empresa) ao invés de uma mobilidade de trabalho (SENNETT, 2006:73). “O trabalhadores jovens, mais flexíveis, preferem sair -da empresa- quando estão insatisfeitos; os mais velhos, mais críticos, dão voz a sua insatisfação” (SENNETT, 2006:92). O profissional que trabalha continuamente (longo período na empresa como celetista) evita os contratos -como terceirizado- (prazo curto), pois nos contratos por projetos de curta duração, os profissionais -terceirizados- têm a percepção de que “uma hora estou contratado, na outra, não sirvo mais [...] para a empresa” (SENNETT, 2006:170). A terceirização das atividades é uma das causas para a precarização das

condições de trabalho, no qual os benefícios sociais adquiridos na CLT tendem a ser inferiores aos praticados nas empresas contratantes. (NOGUEIRA *et al.*,1999).

“O trabalho pode ser considerado o processo entre a natureza e o homem, através do qual este realiza, regula e controla, mediante sua própria ação [...]” (KANAANE, 1999:16). “A qualidade de vida -dos funcionários- está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas e com a respectiva satisfação destas” (KANAANE, 1999:49).

O desempenho de uma equipe de projeto é afetado diretamente: pelo comportamento e pelo controle do resultado; pelas interações entre o usuário e o especialista responsável; pelo próprio desenvolvimento da equipe e pelos limites das atividades encaminhadas pelos interessados no projeto. As mudanças no perfil da mão-de-obra nos Estados Unidos e a globalização, sempre crescente, têm resultado em um aumento significativo da diversidade de profissionais que participam de equipes de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (DSI). Na pesquisa sobre o impacto da diversidade de personalidade nos conflitos dentro das equipes de desenvolvimento de sistemas, os autores verificaram que nas equipes de desenvolvimento ocorreram conflitos por causa da diversidade de profissionais e que em contrapartida, considerando as intervenções na evolução destes conflitos, obteve-se uma maior eficácia na equipe (TRIMMER, DOMINO & BLANTON, 2002).

O dia-a-dia de trabalho traz consigo conflitos, contradições e ameaças à integridade, individual e grupal, com reflexos diretos e indiretos no ambiente organizacional. O equilíbrio organizacional depende diretamente do equilíbrio entre os indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. (KANAANE, 1999:49).

Existe um número expressivo de comportamentos contraprodutivos no ambiente de trabalho. Estes comportamentos incluem a frustração, a agressão e a humilhação. A frustração é um antecedente para a agressão organizacional e acontece quando a resposta de uma meta é interrompida. Os integrantes da equipe do projeto tomam caminhos diferentes visando responder uma determinada frustração e estes esforços podem incluir a contraprodutividade e comportamentos que variam de mera complacência, hostilidade, agressão organizacional ou sabotagem. Outras reações de comportamento para a frustração dentro da equipe incluem níveis reduzidos de desempenho de trabalho, absenteísmo organizacional e agressão interpessoal. Se estes comportamentos interferirem com o desempenho

das tarefas da equipe de projetos, eles podem causar prejuízo tangível nos resultados finais. Em contrapartida, o efetivo gerenciamento do conflito facilita a resolução dos problemas e a melhora a eficácia do grupo e os relacionamentos entre membros. O conflito pode ser respondido de maneira competitiva ou cooperativa, sendo que as reações destrutivas é uma resposta em que o evitamento é assumido em detrimento a opção de resolução do problema. Já o conflito produtivo é construtivo e acontece para fazer frente à suas atividades planejadas acima do seu potencial de trabalho (AYOKO, CALLAN & HÄRTEL, 2003).

Às vezes a empresa contratante comete a “infantilidade” de apresentar para a sua equipe interna de projetos o prestador de serviços como um perigoso inimigo que ronda e espreita a cada momento, podendo a qualquer momento revelar a incompetência dos integrantes da equipe do projeto interna, potencializando a possibilidade de problemas de relacionamento dentro da equipe do projeto. Se os funcionários da equipe interna do projeto não estiverem convencidos das boas intenções do prestador de serviços, isto é, que seja uma ameaça, certamente boicotará seu trabalho. A presença de um prestador de serviços dentro da equipe interna de projetos no cliente por vezes é desconfortável. A possibilidade de comparações entre o trabalho dos integrantes da equipe de projetos interna e os resultados do prestador de serviços (*Body Shop*) podem ser ameaçadores para os resultados do projeto (LEITE, 1994).

São dois os critérios para a alocação de prestadores de serviços terceirizados em TI: o primeiro é a ausência de um especialista interno na tecnologia requerida no projeto e o segundo é a indisponibilidade deste mesmo especialista dentro da empresa. Em seu estudo, o autor verificou que, em alguns casos, a utilização de prestadores de serviços é um fator de internalização do conhecimento especializado (CARVALHO, 2003).

Na pesquisa em 1995 entre 125 empresas no país que terceirizaram ou pretendiam terceirizar a sua área de informática. Com amostra foi composta por empresas de vários setores com faturamento anual médio em torno de US\$ 400 milhões até US\$ 7 milhões. As empresas pesquisadas foram consideradas médias e grandes. Entre as várias dificuldades enfrentadas como consequência da terceirização em TI, destacam-se três dificuldades: resistência interna do pessoal da equipe técnica; pessoal interno não sabe lidar com os prestadores de serviços terceirizados dentro das equipes de projeto e resistência interna dos próprios

usuários aos prestadores de serviços (LEITE, 1997). O fato é confirmado como um problema muito importante, pois o prestador de serviços aponta o pessoal interno como fonte de uma resistência significativa para a terceirização. Tal resistência pode ser conseqüência da não-preparação do pessoal técnico interno, que pode sentir insegurança, medo de demissão e também a diferença de salários (NEIVA & OLIVEIRA, 2000). Aos olhos da maioria dos empregados internos, a terceirização em TI é uma ameaça sob dois aspectos: por introduzir um fato novo, completamente desconhecido e totalmente fora de sua linha de controle e porque a chegada de um prestador de serviços é inevitavelmente associada à possibilidade de perda do próprio emprego (LEITE, 1997).

Terceirizar significa mexer com as pessoas, benefícios, salários, com espaço de poder, planejamento de carreira, e esses itens são extremamente sensíveis para os funcionários da equipe interna, gerando com isso as resistências (BARBANTI & REINHARD, 1999). As resistências internas ocorrem porque mexem também com os salários, em suma, com tudo aquilo que forma a identidade das pessoas (SILVA, 1997).

Os prestadores de serviços terceirizados devem receber o mesmo grau de preocupação que recebem os funcionários internos do cliente, quanto a recrutamento (atitude mais que habilidades), treinamento (para habilidades), motivação, recompensa e todos outros aspectos relacionados com o fator humano (SILVA, PINSKI & MARTINS, 2005).

A empresa que pretende incluir prestadores de serviços nos seus projetos de TI deve atentar para o fato de que os funcionários internos acabam formando uma complexa rede de interesses e anseios que, se mal administrada, pode levar abaixo qualquer tentativa de terceirização. A resistência do pessoal interno materializa-se em atitudes que vão desde a sonegação de informações até molecagens puras e simples, como ações ou omissões que deliberadamente induzem o prestador de serviços terceiro a errar, causando pesados prejuízos ao próprio projeto da empresa contratante, somente com a finalidade de desmoralizar o prestador de serviços contratado (LEITE, 1994). Em contrapartida, misturar o pessoal interno com prestadores de serviços terceirizado dentro da mesma equipe de desenvolvimento de software é recomendado, porque as regras de negócio são normalmente de domínio da equipe interna, considerando que as inovações tecnológicas estão em poder da equipe do prestador de serviços (NEIVA & OLIVEIRA, 2000).

Uma série de problemas pode surgir durante um processo de terceirização em TI: resistência interna do pessoal técnico e / ou dificuldade de lidar com os prestadores de serviços terceirizados; perda do controle da estratégia de informatização; falta de capacitação / qualificação / idoneidade do parceiro; resistência interna do usuário; perda do controle de qualidade, prazos e custos; cultura do parceiro não se adapta ao padrão; vazamento de informações confidenciais; reclamações trabalhistas e dificuldade com interfaces (LEITE, 1994 & RAMOS, 2005).

A tabela 1 mostra que 88% dos CIOs das empresas que terceirizaram em TI estão preocupadas com possíveis revoltas e resistências dos empregados. O corte de empregados também representa 67% das preocupações dos pesquisados (WEAKLAND, 2006).

QUAIS AS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES DOS CIOs?	
Tipo de Risco	CIOs das Empresas
Reação dos Funcionários	88 %
Custo de Demissão de Funcionários	67 %
Reação dos Clientes	66 %
Publicidade Negativa	65 %
Legislação	52 %
Pressão Política	48 %
Reação do Mercado	36 %

TABELA 1 – As Principais Preocupações dos CIOs em relação a Terceirização em TI.
FONTE – Adaptado de Weakland (2006).

O tratamento dispensado aos funcionários internos deve ser muito bem elaborado, pois como foi apresentado anteriormente, é um dos principais fatores críticos para o sucesso da terceirização. E isto ocorre porque na maioria das vezes, os processos de terceirização costumam ocorrer num clima carregado, que envolve aspectos profissionais, pessoais e afetivos (LEITE, 1994).

O quadro 1 ilustra as principais diferenças existentes entre funcionários internos CLT e prestadores de serviços Terceirizados indicando algumas “vantagens” que os funcionários internos Celetistas têm sobre os prestadores de serviços Terceirizados.

ITEM	CLT	TERCEIRIZADO
Vínculo Trabalhista	CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas.	Empresário (prestador de serviços); CLT; Cooperado (cooperativa de classe) ou Autônomo.
Local de Trabalho	Na empresa ou no cliente da empresa.	No cliente (body shop); No cliente (depende do projeto); Na consultoria TI (projeto para o cliente).
Tipo de Gestão	Interna dentro da empresa.	Do cliente (quando body shop); Dentro da consultoria TI (projeto para o cliente e construído fora do cliente).
Forma de Remuneração	Folha de Pagamento.	Nota Fiscal (prestador de serviços) fornecida para a Consultoria;
Funções	Alta Gerência; Média Gerência; Analistas; Programadores.	Média Gerência; Analistas; Programadores.
Estrutura Organizacional	Funcional; Projetizada (por projetos).	Projetizada (por projetos).
Treinamento	Normalmente por conta da empresa.	Normalmente por conta do terceiro.
Plano de Carreira	De acordo com a empresa.	Não existe.
Benefícios	Vale transporte, vale refeição, seguro de vida, assistência médica, treinamentos internos, participação nos resultados, fundo de garantia, férias, décimo terceiro, previdência privada, convenio odontológico, estacionamento, universidade e academia de ginástica.	Em alguns casos o vale refeição e a assistência médica.
Festas de Final de Ano	Participa.	Não participa, a menos que o cliente abra exceção.
Prêmio por Projetos Entregue	Recebe.	Não recebe.
Desligamento	Recebe todos os direitos e em alguns casos participa de planos de demissão voluntária.	Não recebe nada e pode ser de um dia para o outro.
Sindicato	Está sob as normas do sindicato da classe da empresa. Muitas vezes uma entidade muito forte.	Está sob as normas do sindicato dos profissionais de informática. Normalmente é uma entidade mais fraca.

QUADRO 1 – Principais Diferenças entre os Profissionais de TI.

FONTE – Adaptado da Pesquisa de 2006 do site www.apinfo.com.

Os integrantes da equipe interna do projeto tendem a imaginar que a vida do prestador de serviços é maravilhosa, pois quando se observa o valor recebido pelo prestador de serviços, aparenta que os prestadores de serviços recebem uma grande remuneração, porém os funcionários da equipe interna do projeto não

percebem que o prestador de serviços não fica na empresa por muito tempo, pode ser substituído a qualquer momento, não tem remunerações variáveis (bônus, prêmios e participações nos lucros), não há segurança e estabilidade (DEVOE, 1999).

2.3.1 Estudos de casos

O estudo de caso desenvolvido por Taneja (1999) na “*Toys R US*” (USA) teve o objetivo de verificar se as contratações de programadores de software terceirizados causavam algum tipo de conflito com os programadores internos da empresa. Foi observado que enquanto os custos aumentavam a moral da equipe técnica interna diminuía. Os prestadores de serviços e os programadores internos do cliente sentavam-se um ao lado do outro desempenhando o mesmo trabalho, sendo que os prestadores recebiam de 50% a 100% a mais de remuneração. Um dos gestores da empresa da *Toys R US* informou que os funcionários internos sentiam que os programadores de terceirizados eram tratados com mais dignidade e respeito, e que recebiam muito mais do que os funcionários. O estudo mostrou que a empresa definiu regras as quais impossibilitavam que um funcionário interno pedisse a demissão e fosse recontratado como prestador de serviços. Essa norma se baseava na preocupação de que os funcionários poderiam raciocinar que seria melhor fazer o mesmo trabalho e ter uma remuneração melhor como um prestador de serviços, desestabilizando o quadro funcional (TANEJA, 1999). Situação semelhante foi identificada por Alexander (1998) que em seu estudo na indústria de carpetes “*Shaw*”, no qual aborda se a “mistura” de Prestadores de Serviços com pessoal interno pode causar tensão dentro da área de TI. Ele observou que essa “mistura” no mesmo local pode sim causar tensão, pois os prestadores de serviços podem criar problemas de relacionamento. Em algumas situações, por exemplo, os prestadores de serviços podem causar atrito involuntário, pois os funcionários internos acabam visualizando apenas as altas taxas de remuneração do prestador de serviço e acabam decidindo se tornar um deles, desfalcando assim o quadro de funcionários internos. Foi observado que em uma área muito competitiva como a de TI, algumas vezes o salário somente é o bastante para fazer as pessoas mudarem de vínculo trabalhista (ALEXANDER, 1998). No caso da empresa “*Toys R US*” foi decidido pelo término da terceirização, pelo investimento financeiro nos salários dos empregados, na internalização vários prestadores de serviços com conhecimento do

negócio importante do negócio da empresa (TANEJA, 1999). Já no caso da empresa “Shaw”, a terceirização continuou, porém a empresa começou a direcionar projetos mais interessantes para os funcionários e os projetos menos atrativos para os prestadores de serviços. Quando o prestador de serviços é posicionado dentro da empresa como um mentor que irá ajudar e não concorrer com o pessoal interno, não haverá espaço para ressentimento interno (ALEXANDER, 1998).

2.3.2 Taxonomia de Fustier (1982)

As causas de conflitos podem se sobrepor e se combinar umas as outras e que estas causas podem ser classificadas em quatro tipos: **O interesse direto** - condições de remuneração; promoção; recompensas, benefícios etc. **As condições sociais e a organização** - Pressão da produtividade (fadiga); ausência de motivação (desacordo quanto aos objetivos); desinteresse pela obra comum; condições de trabalho (higiene, barulho e horários); recusa de mudança (angústia diante do futuro); desejo de mudança (aborrecimento e enfado); intranquilidade quanto à gestão do projeto; insegurança quanto ao emprego; humilhações; maus-tratos e desvalorização da tarefa. **As tensões psicológicas** - Incompatibilidade entre os integrantes da equipe de projeto (diferença de sistema de valores); má comunicação (código e linguagem); notória falta de tato (nenhum senso do outro); rejeição ao novo (o parasita); ciúme doentio (mania de perseguição) e vontade de prejudicar (psicopatia) e **as divergências intelectuais** - Conflitos de territórios (atribuições de um e de outro grupo); conflitos esquerda-direita (conservador-progressista); conflitos sobre a estratégia da empresa a ser adotada (conflito de meios); conflitos de ambição (eliminar um adversário); lutas de influência (quem tem razão?) e lutas pelo poder (cria-se um partido) (FUSTIER, 1982).

O conflito de interesse na visão de Dinsmore & Silveira Neto (2005) e do PMI (Project Management Institute é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1969 na Philadelphia – Pennsylvania – USA, que congrega os profissionais de gerenciamento de projetos do mundo todo) é fruto de um desacordo ou de diferenças entre os integrantes da equipe de projetos. Os tipos de conflitos podem ser: intrapessoais - envolve os problemas internos do integrante da equipe; interpessoais - são os conflitos que ocorrem entre os integrantes da equipe do projeto e **intergrupais** - são os que colocam uma equipe de projeto em posição antagônica a outra equipe de projetos.

As principais causas dos conflitos podem ser graduadas em: **severas** - visões claramente definidas sobre dois procedimentos administrativos alternativos e **suaves** - ambigüidade geral sobre relacionamentos de papéis numa estrutura matricial (DINSMORE & SILVEIRA NETO, 2005).

O conflito pode ser gerenciado de forma ativa, utilizando uma das cinco técnicas classificadas para resolução de conflitos, definidas no *Guide PMBoK 3ª* edição pelo PMI: **técnica** – retirada / **ação** - cair fora, retroceder ou resistir; **técnica** - panos quentes / **ação** - uma abordagem branda ; **técnica** – compromisso / **ação** - envolve barganhar / negociar interesses conflitantes; **técnica** – confronto / **ação** - o objetivo, abordagem de solução de problemas para resolver conflitos e **técnica** – força / **ação** - valer-se de poder ou força para resolver conflitos.

As principais visões divergentes sobre as perspectivas do conflito são: **tradicional** (são causados pelos indivíduos problemáticos; é um mal; deveriam ser evitados e devem ser eliminados) e **contemporânea** (são inevitáveis entre os seres humanos; freqüentemente são benéficos; são os resultados naturais e podem e devem ser gerenciados) (PMI, 2005; DINSMORE & SILVEIRA NETO, 2005).

2.4 Gerenciamento de Projetos em TI

Apesar de o gerenciamento projetos ser uma prática bastante antiga, gerenciar projetos enquanto disciplina tem sua origem relacionada ao setor militar no período pós-Segunda Guerra e sua utilização foram crescentes nos últimos anos (MARTINS, 2005). Na atualidade o gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos (MARTINS, 2005).

As pessoas estão divididas em categorias distintas no mundo do trabalho e uma destas categorias é de Grupos de Projetos que é a união de pessoas para projetos específicos durante um período de tempo. Existe uma grande possibilidade de esse modelo ser o tipo de serviço com melhor remuneração e dominante nas próximas décadas, para tanto, exigirá competências diversas, entre elas: mente aberta; competência técnica; trabalho em equipe; concentração criativa; domínio de idiomas; versatilidade; visão de conjunto; história profissional; capacidade para lidar com pressão; incertezas e ambigüidades e equilíbrio da vida pessoal com a vida profissional (KANAANE, 1999:32).

O PMI por meio das melhores práticas de gestão contidas no *Guide PMBoK 3ª Edition*, define o conceito de projetos como sendo, um empreendimento temporário feito para criar um produto ou serviço único e a norma ISO 10006 (1997) define um projeto como sendo um único processo, composto de atividades acompanhadas com datas de início e término, construído para alcançar um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos. Acrescenta-se que utilizam recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade (DINSMORE & SILVEIRA NETO, 2004). Completando o conceito, um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico (RABECHINI JR & CARVALHO & LAURINDO, 2002).

O foco do gerenciamento de projetos nos últimos anos migrou da teoria para a sua implantação, muitas empresas passaram a utilizá-lo e surgiu o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos (MARTINS, 2005). No Brasil são comuns termos empresas, mesmo as maiores, que não tenham um grau de organização em gestão eficiente. Este fato causa uma situação em que os projetos vão surgindo por demanda dos usuários ou por congestionamento da infra-estrutura, e vão sendo priorizados sem um plano definido (CARVALHO, 2003). A grande evolução no processo de desenvolvimento de sistemas em TI, pois antes, o padrão em TI era o desenvolvimento interno de sistemas transacionais em mainframe e voltados para funções específicas, atualmente as aplicações de software são "entregues" para os prestadores de serviços terceirizados em forma de projetos. Um fato muito importante aconteceu no processo de terceirização que foi o aumento significativo do nível de tolerância por parte dos usuários em relação aos longos prazos de desenvolvimento, às interfaces inflexíveis e aos orçamentos "estourados" (LAURINDO, 2000).

O êxito de um projeto é quando este for implantado atendendo os quatro critérios: tempo, custo, eficácia e a satisfação do cliente (PINTO & SLEVIN, 1983).

A pesquisa que foi desenvolvida pela empresa *The Standard Group International* sobre os percentuais de sucesso em projetos de TI, está dividida em três situações do projeto: **sucesso** - completado no prazo, dentro do orçamento e contendo todas as características e funcionalidades especificadas; **modificado** - completo e / ou operacional, mas com extrapolação de orçamento ou de prazo e / ou com menos características e funcionalidades que as definidas originalmente e **fracassado** - cancelado antes ou durante sua implementação (RUSSO, RUIZ &

CUNHA, 2005). O relatório de 2003, mostra a análise feita em 13.522 projetos e estabelece uma comparação com os números obtidos em 1994, evidenciando a evolução no índice dos projetos com sucesso e a diminuição dos fracassos, conforme demonstrado na tabela 2:

	1994	2003
Sucesso	16,2%	34,0%
Modificados	52,7%	51,0%
Fracassados	31,1%	15,0%

TABELA 2 – Evolução dos Projetos.

FONTE – Adaptado de Standish Group (2003) e Russo, Ruiz e Cunha (2005).

A liderança eficaz das pessoas é a chave para atender às necessidades do projeto, uma vez que todas as ações são tomadas direta ou indiretamente por pessoas, isto é, o lado comportamental do gerenciamento requer atenção especial para a resolução de conflitos (DINSMORE & SILVEIRA NETO, 2004). Kerzner (2005) em uma entrevista ressalta que ha quinze anos atrás, a culpa de todas as falhas em projetos era do planejamento ineficaz, do cronograma irreal e do controle de custo ineficiente. Hoje Kerzner (2005) tem outra opinião, ele acredita que dos fatores de gestão representam muito menos do que as falhas decorrentes dos fatores comportamentais. Incluindo questões importantes tais como: falta de comunicação efetiva, baixa moral dos integrantes, baixa motivação, fraco trabalho em equipe e trabalhar para um gerente de projeto que não tem interesse em crescer, prezar pela saúde e bem-estar da equipe. O Gerente de Projetos deve dedicar cerca de 90% do seu tempo focado na comunicação do projeto (PMI, 2005).

2.4.1 Medição de Resultados em Projetos TI

As métricas auxiliam a avaliação do planejamento em relação aos projetos já realizados dentro de uma empresa. Utilizando valores quantitativos podem-se comparar os projetos em nível de tamanho, custo e tempo, resultando em um melhor planejamento e no aperfeiçoamento do processo de medição. No estudo realizado foi detectada a existência de várias métricas utilizadas pelas empresas e entre elas, se destacam os indicadores as métricas APF (Análise por Pontos de Função) e Linhas de Código (VAVASSORI, 2002).

Os projetos de TI, e particularmente de desenvolvimento de software, são muito difíceis de serem estimados e planejados desde o início. É muito difícil obter uma correta definição de todas as variáveis que poderão influenciar o projeto ao longo de toda a sua execução e que muitas vezes, até mesmo o produto final pode não estar 100% claro. E quanto mais longo o projeto, mais difícil se tornam estas estimativas (BARCAUI, 2005).

A partir do ponto de vista do usuário, a Análise de Pontos por Função (APF) constitui-se em um método padronizado para medir o tamanho de projetos de desenvolvimento de software, considerando cada funcionalidade a ser implementada. Os principais objetivos da APF são os de medir: os requisitos do usuário; e projetos de desenvolvimento e manutenção de software. As organizações podem aplicar a APF como: ferramenta para determinar o tamanho do projeto; ferramenta para apoiar a análise da qualidade e da produtividade; mecanismo para estimar custos e recursos envolvidos em projetos e manutenção de software ou como fator de normalização para comparação de software (HAZAN, 2003).

As grandes empresas brasileiras começaram a terceirizar o seu desenvolvimento de sistemas de software baseado em métricas. A métrica permite uma quantificação e o respectivo pagamento. Na teoria é uma solução ideal, pois o que está sendo pago é o resultado, ao invés dos recursos ou insumos utilizados na sua geração, mas um dos problemas dessa abordagem passa a ser a escolha, a medição e a interpretação da métrica a ser utilizada na quantificação dos serviços contratados. No desenvolvimento de sistemas de software, o principal item que se busca medir é o software produzido (documentos, programas, sistemas, projetos etc.) por meio do respectivo contrato. Há contratos específicos para o desenvolvimento de um único sistema, bem como outros destinados ao desenvolvimento e manutenção de programas ou diversos sistemas (AGUIAR, 2006). Quando se aplica a APF em combinação com outras medidas, a APF pode ser útil para se determinar, o nível de produtividade da equipe, o esforço requerido para o desenvolvimento do sistema, o custo, a taxa de produção e de manutenção, ou até a qualidade do sistema do ponto de vista do usuário (CANDÉAS & LOPES, 1999).

As métricas mais utilizadas para a medição de software, tanto no mundo acadêmico quanto nas empresas, são a de quantidade de linhas de código e os pontos de função. As linhas de código possuem a grande vantagem da medição

automática, por meio de programas de computador. Tal vantagem não é possível com os pontos de função, mesmo que algumas ferramentas busquem realizar essa tarefa, os graus de acerto variam bastante. É difícil estimar linhas de código no início de qualquer projeto de software, quando ainda não se tem definida a arquitetura, por exemplo. Outra variável importante é a quantidade de linhas de código varia conforme a linguagem utilizada e o próprio estilo de programação da equipe. Essas dificuldades têm contribuído para a crescente disseminação dos pontos de função, regulamentados e periodicamente atualizados pelo *International Function Point Users Group* (IFPUG), organização sem fins lucrativos sediada nos Estados Unidos (AGUIAR, 2006).

A economia global e a maior competitividade no mercado forçam as empresas a se tornarem mais dependentes dos seus sistemas de informação. Construir esses sistemas em tempo hábil para serem úteis aos negócios e com qualidade adequada é o desafio que as organizações que desenvolvem software estão enfrentando (TAVARES, CARVALHO & CASTRO, 2002). Os pontos de função permitem medição das funcionalidades de um sistema independentemente da técnica utilizada. Os pontos de função são independentes da linguagem de programação e da plataforma utilizada. Ao se medir um aplicativo utilizando pontos de função os elementos considerados são componentes visíveis e reconhecidos pelo usuário, tais como arquivos lógicos, transações de entrada e de saída e consultas efetuadas. A visão lógica e centrada no ponto de vista do usuário garante a independência com relação à implementação. Na contagem de pontos de função, é necessário exercitar o processo de abstração utilizado para identificar os componentes contáveis no modelo do sistema, conforme descrito pelo usuário ou registrado na documentação existente, a fim de garantir que todos os contadores de pontos de função utilizem o mesmo procedimento padrão. Uma vez determinado o tamanho funcional do sistema, o próximo passo é dispor de um método para obter o custo do serviço de desenvolvimento a partir do tamanho em pontos de função (AGUIAR, 2006).

Não há estatísticas conhecidas para a taxa de entrega (horas por ponto de função) ou para a produtividade (pontos de função por pessoa por mês) das empresas brasileiras que produzem aplicativos de software voltados para negócios. No seu estudo, poucas empresas mantêm algum tipo de programa de métricas e, quando o fazem, nem todas utilizam uma medida padrão que permita comparações

com outras empresas, o principal benefício na utilização dos pontos de função do IFPUG (AGUIAR, 2006).

A efetivação de um programa de métricas em uma empresa requer um esforço específico e um projeto de implementação pode ser efetuado por meio das seguintes etapas: documentar o processo de desenvolvimento atualmente utilizado e padronizá-lo (sem buscar a realização de melhorias, mas tão somente a estabilização do processo); estabelecer os objetivos do programa de métricas (em nosso caso, determinar a produtividade); definir as métricas necessárias ao alcance dos objetivos pretendidos (por exemplo: tamanho funcional em pontos de função; esforço em horas; qualidade em densidade de erros etc.); identificar os dados a serem coletados (por exemplo: horas trabalhadas de cada técnico envolvido, tamanho funcional de cada uma das solicitações de alteração do sistema, erros identificados e suas categorias etc.); definir o processo de coleta de dados (identificar os pontos de coleta, periodicidades, formulários ou sistema de coleta, etc.); obter ferramentas (construir e/ ou adquirir as ferramentas que permitam implementar o processo de coleta anteriormente definido); criar um banco de dados de métricas (implementar um repositório que possa abrigar, de forma organizada e acessível, todos os dados que virão a ser coletados) e definir um mecanismo de feedback (uma maneira que permita à equipe de métricas receberem *feedback* de todos os participantes do processo) (AGUIAR, 2006).

Existem várias outras formas de se conduzir o processo de implantação de um programa de métricas, sendo que o importante é o comprometimento da alta gerência e a clara definição dos objetivos do programa, de modo a garantir que as métricas geradas sejam aquelas necessárias e efetivamente utilizadas (AGUIAR, 2006).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo da Pesquisa

Este trabalho é de natureza exploratória e como delineamento da pesquisa foi utilizado o levantamento (*survey*).

Antes, foi realizada uma pesquisa qualitativa visando principalmente complementar e validar a tipologia estudada na bibliografia deste trabalho, principalmente com a taxonomia descrita por Fustier (1982) e agrupada em: Interesse Direto; Condições Sociais e a Organização; Tensões Psicológicas; e Divergências Intelectuais. Foi construído o instrumento de pesquisa demonstrado através do apêndice 1, o qual é composto por perguntas abertas dentro de um questionário semi-estruturado. As entrevistas foram realizadas aplicando-se as perguntas definidas e registrando as respostas dos respondentes. As principais finalidades desta etapa foram:

1. Validar as causas de conflitos levantadas na bibliografia estudada;
2. Levantar novas causas de conflitos e perguntas importantes ainda não mapeadas na bibliografia deste trabalho;
3. Obter uma visão prévia de um grupo menor de profissionais, com experiência e conhecimento da área de TI sobre as percepções em relação aos conflitos existentes dentro das equipes de projetos;
4. Esta etapa visou contribuir para estruturar e construir o instrumento da pesquisa quantitativa, com base na literatura e opiniões dos entrevistados.

O questionário da pesquisa quantitativa teve contribuição da pesquisa qualitativa foi construído com perguntas fechadas, apresentado no apêndice 2.

3.2 Amostras e Sujeitos da Pesquisa

Na a etapa qualitativa, foram entrevistados sete (7) profissionais de TI, sendo quatro (4) Gestores de projetos e três (3) Analistas de Sistemas.

Na pesquisa quantitativa, foi realizado o estudo constando de uma amostra de duzentos e cinquenta e três (253) profissionais de Tecnologia da Informação de ambos os sexos e de várias faixas etárias.

Os sujeitos da pesquisa foram os Programadores, Analistas, Consultores, Gestores e Diretores participantes de Projetos de Software em TI.

3.3 Instrumento da Pesquisa

Na etapa qualitativa foram feitas entrevistas, baseadas num questionário semi-estruturado com perguntas abertas, conforme apêndice 1. Para as questões relacionadas com as causas de conflitos, o entrevistador quando solicitado, exemplificava as questões com as causas de conflitos mapeadas na bibliografia do trabalho. A etapa qualitativa teve uma contribuição importante para o trabalho: forneceu novas causas de conflitos ainda não levantadas na bibliografia e aderente a taxonomia de Fustier (1982); validou as causas mapeadas na bibliografia; e forneceu uma prévia de várias questões da pesquisa quantitativa.

Foi desenvolvido o questionário da pesquisa quantitativa (apêndice 2), baseando-se no material oriundo da bibliografia deste estudo e acrescido dos resultados da pesquisa qualitativa. A pesquisa quantitativa foi efetuada com a utilização do questionário com perguntas fechadas (com exceção do bloco perfil do respondente), com respostas baseadas na escala de *Likert*. O instrumento foi dividido em quatro partes: **perfil do respondente** (visa fornecer elementos de suporte para a análise das respostas, tais como: idade; sexo; formação acadêmica; cargo; tempo de atuação em projetos, como CLT, como prestador de serviços e como gestor de projetos); **percepção sobre satisfação e igualdade em TI** (visa aferir qual o vínculo trabalhista é de preferência dos respondentes e se a remuneração do prestador de serviços é um fator predominante na decisão de se tornar um prestador de serviços, sendo que, este grupo de perguntas fornecerá subsídios para a avaliação dos níveis de satisfação dos respondentes); **opiniões sobre gestão e conflitos em projetos de TI** (visa mapear as percepções e suas respectivas intensidades sobre possíveis conflitos dentro das equipes de projetos); e **opiniões sobre desempenho de projetos em TI** (visa verificar as percepções sobre desempenho e sobre a composição ideal de equipes de projetos: apenas com funcionários CLT do cliente; com apenas prestadores de serviços; ou uma mescla dos dois itens anteriores).

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta das informações da pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas e utilizando um roteiro de entrevista semi-estruturado. Após as explicações quanto ao caráter acadêmico, sigilo (o nome foi substituído por um pseudônimo) e importância da participação, a coleta das informações foi feita em entrevista individual e apoiada pelo questionário desenvolvido (apêndice 1). O entrevistador perguntou todas as questões (na ordem descrita no apêndice 1) e anotou todas as respostas dos participantes sem interferência. No caso das perguntas 12, 13 e 14 do apêndice 1 que tratam da percepção de conflitos dentro das equipes de projetos, o pesquisador citou como exemplo, as causas de conflitos levantadas na bibliografia do trabalho (diferenças na remuneração recebida pelas duas categorias; possibilidade do prestador de serviços tomar lugar do funcionário interno do cliente e vice versa; diferenças nos níveis de cobrança realizadas pelo gestor do projeto aos profissionais das duas categorias; diferenças no domínio de tecnologia entre as duas categorias; e diferenças no nível de comprometimento), visando o esclarecimento e a própria validação das causas levantadas na literatura.

A coleta de dados da pesquisa quantitativa foi realizada por meio de envio de e-mail aos participantes com o link da página na web e da gravação das respostas do questionário (apêndice 2) em um banco de dados eletrônico via uma página hospedada em um site na *internet* específico, os quais foram especialmente desenvolvidos para este trabalho.

Não foi coletada nenhuma informação que identificasse o respondente.

Somente os profissionais que receberam o e-mail com a solicitação de preenchimento, acessaram o questionário (apêndice 2) através do *link* da página na *internet*.

3.5 Procedimentos de Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa qualitativa foram transcritos, organizados e analisados. Os dados forneceram novas causas de conflitos ainda não levantadas na bibliografia e uma previa da pesquisa quantitativa, contribuindo na confecção do instrumento (apêndice 2) da pesquisa quantitativa. As informações que não tinham

relação com o problema foram desprezadas. Os nomes foram alterados para pseudônimos.

A pesquisa quantitativa objetivou responder as perguntas deste trabalho: 1) Identificar a existência e natureza de conflitos de interesse entre os funcionários internos Celetistas e os prestadores de serviços terceirizados (*Body Shop*) dentro das equipes de projeto de software na área de TI influencia a gestão dos projetos; 2) Identificar de que maneira tais conflitos interferem nos resultados e aprendizado dos projetos de software na área de TI; 3) Identificar se a gestão de equipes de projetos de software compostas de funcionários internos do cliente com prestadores de serviços terceirizados é diferente da gestão de equipes de projetos de software compostas única e exclusivamente com profissionais internos do cliente.

As respostas da pesquisa quantitativa foram analisadas a partir dos requisitos: gênero; faixa etária; tempo de atuação na área de TI; cargo ocupado; formação acadêmica; tempo de atuação como Gerente de projetos; tempo como funcionário CLT do cliente; e tempo como Prestador de Serviços. Para um melhor entendimento da análise dos resultados, estes foram apresentados na forma de textos, tabelas e gráficos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

4.1 Pesquisa Qualitativa

4.1.1 Perfil dos Respondentes

As perguntas de 1 a 8 contém o um resumo do perfil de cada respondente. Os nomes dos entrevistados foram identificados pelos **pseudônimos**: Maurício, Antonio, Carlos, João, Márcia, Leandro e Rogério, visando o sigilo e a proteção dos participantes. A tabela 3 descreve as informações referentes ao perfil de cada respondente.

Nome	Idade	Sexo	Formação	Cargo Ocupado	Tempo de atuação em TI	Tempo como:		
						CLT	Prestador de Serviços	Gerente de Projetos
Maurício	40	M	Computação	Gerente / Gestor	19	14	5	10
Antonio	43	M	Administração	Gerente / Gestor	25	25	0	6
Carlos	49	M	Engenharia	Gerente / Gestor	26	16	10	18
Márcia	41	F	Administração	Gerente / Gestor	19	19	0	10
João	48	M	Administração	Analista/Consultor	28	28	0	9
Leandro	36	M	Administração	Analista/Consultor	17	6	11	0
Rogério	43	M	TI	Analista/Consultor	20	14	6	2
Médias	43				22	17	5	8

TABELA 3 – Perfil dos Participantes da Pesquisa Qualitativa
 FONTE – Autor

Do total de respondentes: 6 são do sexo masculino e 1 do sexo feminino.

Em relação ao cargo ocupado: 4 são Gestores de Projetos e 3 são Analistas.

A formação acadêmica dos respondentes está representada da seguinte forma: 4 são administradores de empresas; 1 se formou em Ciência da Computação; 1 é engenheiro; e 1 se formou em Tecnologia da Informação.

Do total de respondentes 3 declararam que não tinham experiência anterior como Prestadores de Serviços e 4 entrevistados informaram que já atuaram como Prestador de Serviços em projetos.

Em relação à Gestão de Projetos: 6 informaram ter experiência contra 1 que declarou ainda não ter atuado como Gerente de Projetos.

Com relação aos demais itens referentes ao perfil dos participantes levando-se em conta todos os respondentes: idade média foi de 43 anos; tempo médio trabalhado em TI foi de 22 anos; tempo médio trabalhado como CLT foi de 17 anos; tempo médio trabalhado como Prestador de Serviços foi de 5 anos; tempo médio trabalhado como gerente de Projetos foi de 8 anos. Um ponto importante, os participantes informaram que a atuação maior foi como funcionário CLT do cliente, isso se deve também por que três dos sete participantes informaram ainda não terem trabalhado como Prestador de Serviços.

No caso apenas dos Analistas, os números demonstraram: a idade média caiu para 42 anos; o tempo médio trabalhado em TI permaneceu em 22 anos; o tempo médio trabalhado como CLT caiu para 16 anos; já o tempo médio trabalhado como Prestador de Serviços subiu para 6 anos; e o tempo médio trabalhado como gestor de Projetos caiu para 4 anos.

Levando-se em consideração apenas os Gestores de Projetos, os números foram: a idade média permaneceu em 43 anos; o tempo médio trabalhado em TI subiu para 19 anos; o tempo médio trabalhado como CLT subiu para 19 anos; já o tempo médio trabalhado como Prestador de Serviços caiu para 4 anos; e o tempo médio trabalhado como gerente de Projetos subiu para 11 anos.

Em suma: a idade dos respondentes ficou entre 36 e 49 anos; a maioria dos entrevistados foi do sexo masculino (6); houve equilíbrio entre os participantes no que diz respeito ao cargo ocupado: gestores (4) e analistas (3); a maioria são administradores de empresa (4); equilíbrio também entre os que já atuaram como Prestadores de Serviços (4) e os que ainda não atuaram (3); e que a atuação em projetos foi um ponto muito forte (6). Este grupo de participantes tem bem mais experiência como Funcionário CLT do Cliente do que como Prestador de Serviços.

4.1.2 Análise das Respostas da Etapa Qualitativa

As perguntas formuladas aos entrevistados, suas respostas (mais relevantes para o trabalho) e a análise estão agrupadas para facilitar a comparação entre as respostas dadas pelos entrevistados.

Pergunta 9: Tem alguma preferência quanto ao vínculo empregatício? Qual?

Respostas: Os entrevistados Antonio, Rogério, Márcia, João e Maurício declararam a sua preferência por trabalhar sob o regime da CLT.

Leandro que atualmente é Prestador de Serviços declarou “Hoje em dia prefiro a CLT, apesar de nos últimos anos ter atuado como Prestador de Serviços.”.

Já Carlos informou não ter nenhuma preferência quanto ao vínculo empregatício.

Análise: Com exceção de um entrevistado (1) que se declarou indiferente em relação à preferência do vínculo, todos os demais entrevistados (6) foram enfáticos em escolher a CLT como o regime empregatício de sua preferência.

Pergunta 10: Que vínculo empregatício mais lhe agrada? Por quê?

Respostas: CLT.

Antonio “[...] assegura os direitos empregatícios, maior possibilidade de crescimento profissional e valorização e mobilidade entre áreas”.

Rogério “Garante os direitos do trabalhador [...]”.

Maurício “Devido aos benefícios obrigatórios como tíquete refeição e FGTS, além daqueles que algumas empresas fornecem como plano de saúde / odontológico, participação nos lucros e bolsas de estudos”.

Márcia “[...] garantir aos funcionários o direito que está em Lei [...] INSS, FGTS, Vale Transporte, Vale Refeição, Assistência Médica / Odontológica, Cesta Básica, Bolsa de Estudo, seguro desemprego, PPR, remunerações extras, décimo terceiro e férias [...] maior estabilidade, permite ao empregador investir no funcionário

(treinamentos) e fornece ao funcionário uma perspectiva de crescer na empresa [...]”.

João, Leandro e Carlos “[...] pelos benefícios [...]”.

Análise: Todos os participantes declararam que preferem o regime CLT, inclusive o Carlos que na pergunta anterior demonstrou indiferença. Os principais motivos são: os vários benefícios e direitos; treinamentos; possibilidade de seguir carreira dentro da empresa; sensação de segurança e de valorização profissional.

Nas questões 11, 12 e 13 após as principais respostas de cada participante, estas foram identificadas com o número (entre parênteses) do item da questão 14 (apêndice 2) o qual a resposta se refere. Os itens de 1 a 5 foram extraídos da literatura e da experiência do pesquisador, já os itens indicados entre 6 a 10 representam as novas causas declaradas pelos respondentes da pesquisa qualitativa e que ainda não tinham sido mapeadas na literatura.

Pergunta 11: Você já participou de equipes de projetos formadas por apenas funcionários internos da empresa? Existiam conflitos entre os integrantes da equipe? Quais?

Respostas: SIM.

João “[...] vaidades pessoais (9) [...] interesses divergentes entre os integrantes [...]”.

Maurício “Entendimento falho do escopo do projeto (6) e prazo fictício para desenvolvimento (7)”.

Antonio “[...] envolvendo interesses pessoais, pessoas com diferentes pontos de vista, personalidades, valores e estilos de atuação [...] pessoas com diferentes estágios de maturidade, comprometimento (5), pró-atividade [...]”.

Rogério “Características pessoais [...] falta de definição de papéis e responsabilidades (3) [...]”.

Márcia “[...] diversidade de especialistas na equipe [...] falta de especificação clara de objetivos (6) e comunicação (10); papéis ambíguos entre os participantes [...] Indisposições (inimigos) [...]”.

Carlos “[...] são relacionados às vaidades pessoais (9), diferenças salariais (1) [...]”.

Leandro “[...] interesse pessoal e de concorrência por melhores cargos”.

Análise: Todos os participantes informaram que já atuaram em equipe formada com apenas funcionários internos, sendo que os principais conflitos percebidos foram: vaidades, personalidades, valores e interesses pessoais; papéis e responsabilidades; entendimento falho do escopo do projeto; e falta de clareza nos objetivos e na comunicação.

Pergunta 12: **Você já participou de equipes de projetos formadas por apenas prestadores de serviços? Existiam conflitos entre os integrantes da equipe? Quais?**

Respostas: SIM.

João “[...] vaidades pessoais (9) [...] divergências pessoais e/ou de ideais, [...] falta de comprometimento (5) dos prestadores de serviço [...] dificuldade dos prestadores em obter informações dos funcionários da empresa (8) [...]”.

Antonio “[...] Documentação e comunicação (10) [...] disponibilidade e qualificação dos integrantes (4) [...] atrasos nas entregas do projeto [...]”.

Rogério “[...] falta de comprometimento dos pares (5) [...] ausência comunicação (10) [...]”.

Márcia “[...] prioridades negociadas não eram realistas (7) [...] qualidade e quantidade de mão de obra (4) [...] diferentes opiniões quanto à avaliação técnica dos produtos ou serviços do projeto entregues”.

Carlos “[...] vaidades pessoais (9) e o comprometimento (5) com o projeto”.

Respostas: NÃO.

Leandro “[...] não houve conflitos relevantes”.

Análise: Todos os participantes informaram que já atuaram em equipe formada com apenas prestadores de serviços, com exceção apenas do Leandro que declarou não ter percebido conflitos relevantes nos projetos em que participou os principais conflitos percebidos pelos demais participantes são: vaidades e interesses pessoais; falta de comprometimento dos prestadores de serviços; dificuldade em obter informações dos funcionários internos da empresa; comunicação; documentação do projeto; falta de comprometimento; prioridades e agenda irreais.

Pergunta 13: Você já participou de equipes de projetos formada por funcionários internos do cliente e prestadores de serviços? Existiam conflitos entre os integrantes da equipe? Quais?

Respostas: SIM.

João “[...] vaidades pessoais (9) [...] ser substituído por um terceiro mais experiente (2) [...] interesses divergentes entre os integrantes [...] priorização de recursos”.

Antonio “[...] pessoas com diferentes pontos de vista [...] personalidades fortes (ex: estrela (9) etc), estágios de conhecimento técnico diferente (4) [...] prestadores de serviços com o objetivo de permanência definitiva na empresa (2) [...] comprometimento (5) e qualificação dos integrantes (4)”.

Rogério “[...] falta de comprometimento (5) dos pares e pela ausência comunicação (10) [...]”.

Márcia “[...] Nível muito diferente de conhecimento técnico (4) entre os participantes da equipe [...] clareza na especificação e nos objetivos (escopo) (6) [...] comunicação falha (10) no projeto, comprometimento (5) diferente entre os participantes [...] indisposições e inimizades entre os participantes (8)”.

Carlos “[...] vaidades pessoais (9) e diferenças salariais (1)”.

Leandro “[...] diferenciação entre funcionários internos e prestadores de serviço, isto é, o prestador é claramente discriminado pelos funcionários internos (8) [...] acredito que exista um receio que os terceiros pudessem se sair melhor que o funcionário e essa situação acaba apavorando o funcionário (2). Muitos sabotam (8) o trabalho do prestador sem se importar com o projeto ou a empresa [...] os funcionários imaginam muitas coisas infundadas em relação aos prestadores: ganham mais (1), fazem menos (3), não tem responsabilidade (5) etc”.

Análise: Todos os participantes informaram que já atuaram em equipes mistas (funcionários internos com prestadores de serviços), os conflitos mais notórios percebidos são: vaidades e interesses pessoais; ser substituído por um terceiro mais experiente; interesses divergentes; priorização de recursos; pessoas com diferentes pontos de vista; personalidades fortes; prestadores de serviços com o objetivo de permanência definitiva na empresa; falta de comprometimento dos prestadores de serviços; dificuldade em obter informações dos funcionários internos da empresa; problemas na comunicação; nível muito diferente de conhecimento técnico entre os participantes da equipe; indisposições e inimizades entre os participantes; diferenciação entre funcionários internos e prestadores de serviço, isto é, o prestador é claramente discriminado pelos funcionários internos; receio de substituição do funcionário pelo prestador de serviços; sabotam o trabalho do prestador sem se importar com o projeto ou a empresa; e os funcionários imaginam muitas coisas infundadas em relação aos prestadores: ganham mais, fazem menos, não tem responsabilidade. As informações obtidas nas questões 11, 12 e 13 confirmam: Kerzner (2005); Devoe (1999); Silva (1997); Alexander (1998); Trimmer, Domino & Blanton (2002); Leite (1994); Leite (1997); Fustier (1982); Dinsmore & Silveira Neto (2005); Taneja (1999); e Ayoko, Callan & Härtel (2003). As respostas dos participantes além de confirmarem todas as causas de conflitos levantadas inicialmente na literatura, isto é: diferenças na remuneração recebida pelas duas categorias (CLT / Prestador de Serviços); possibilidade de o prestador tomar o lugar do funcionário interno

do cliente e vice versa; diferenças nos níveis de cobrança realizadas pelo gestor do projeto aos profissionais das duas categorias (CLT / Prestador de Serviços); e diferenças no domínio de tecnologia entre as duas categorias (CLT / Prestador de Serviços). Forneceram à pesquisa uma importante contribuição, apontando **mais cinco (5) novas causas de conflitos que até então ainda não haviam sido mapeadas** na bibliografia deste trabalho: diferenças de entendimento com relação ao escopo do projeto entre as duas categorias (CLT / Prestador de Serviços); prazo “irreal” estabelecido para o desenvolvimento do projeto; resistências pessoais (ex.: frustração, agressão, sabotagem, boicote, omissão, desonestidade, preconceito etc.) entre os integrantes da equipe de projeto; possibilidade de um integrante da equipe se achar melhor que os outros (até pode ser), fica de “salto alto”, vaidade, se vanglória, é presunçoso e fútil; e comunicação falha dentro da equipe do projeto.

Pergunta 14: **Qual das formações de equipes de projeto é mais produtiva (entrega do projeto dentro do prazo, custo e qualidade): a) apenas com funcionários internos do cliente; b) apenas com prestadores de serviços; ou c) com funcionários internos e com prestadores de serviços. Por quê?**

Respostas: Alternativas: a) 1, b) 0 e c) 6.

Optaram pela alternativa C:

Maurício “[...] quando se atinge um alto grau de comprometimento e conhecimento técnico dos profissionais (funcionários ou prestadores de serviço) sobre o assunto, a produtividade se eleva [...]”.

Antonio “[...] de modo geral a formação de equipes de projetos com funcionários internos e com prestadores de serviços é mais produtiva [...] existe a oportunidade de se obter as melhores competências desejadas onde um integrante complementa as deficiências do outro, como conhecimentos técnicos (terceiros) e trânsito internamente na empresa entre as áreas (funcionários)”.

Rogério “[...] permite a troca de informações e experiências [...]”.

Carlos “[...] é mais fácil conseguir o comprometimento da equipe em equipe mista [...]”.

Leandro “[...] o foco é a entrega no prazo, dentro do escopo definido e custo pré-determinado para atingir a qualidade adequada”.

Optou pela alternativa A:

Márcia “Apenas com funcionários internos, devido à facilidade no entendimento do escopo, agilidade no acompanhamento das atividades do cronograma (o funcionário esta na empresa diariamente), maior foco, pois trabalhamos com as mesmas prioridades”.

Análise: Com exceção da Márcia, que informou que a equipe formada apenas com funcionários internos é a mais produtiva (1) citando a facilidade de se tratar o escopo e o acompanhamento do cronograma, todos os demais declararam que a formação mista é a mais produtiva (6). Os principais motivos são: foco no prazo, qualidade e custo são facilitados; permite trocas de informações e experiências e facilidade em conseguir comprometimento.

As respostas desta questão contrariam o que foi levantado por Taneja (1999) e Alexander (1998), mas confirmam Fustier (1982) quando se encaixa no tipo definido por como Condições Sociais e a Organização.

Pergunta 15: **Qual das formações de equipes de projeto mais favorece o aprendizado da equipe: a) apenas com funcionários internos do cliente; b) apenas com prestadores de serviços; ou c) com funcionários internos e com prestadores de serviços. Por quê?**

Respostas: Alternativas: a) 0, b) 0 e c) 7.

Optaram pela alternativa C:

João “[...] grande importância para o projeto a troca de informações advindas do relacionamento entre (funcionário / prestadores de serviço), os funcionários tendem ao continuísmo (visão da empresa) e quando são expostos às visões de mercado tendem ao melhor,

alternado com as necessidades identificadas na empresa, acrescidas com a prática do mercado [...].

Maurício “[...] depende da disposição pessoal (nível de resistência) de cada membro da equipe (funcionário ou prestador de serviço) em compartilhar o seu conhecimento [...]”.

Antonio “[...] é a que mais favorece o aprendizado da equipe, permitindo uma maior troca de experiências, conhecimentos e melhores práticas entre os integrantes da equipe”.

Rogério “há uma grande troca de experiências, conceitos e formas de atuação que vem de outras empresas”.

Márcia “[...] existe uma troca de experiência entre as equipes [...] normalmente os prestadores de serviços apresentam como qualidade, um maior conhecimento técnico e suportam mais o trabalho sobre pressão”.

Carlos “[...] como temos pessoas com diferentes níveis de conhecimento (Celetista e Prestador de Serviços), está diferença faz com que haja uma concorrência interna entre os integrantes, gerando um maior interesse no aprendizado (alguns conflitos são necessários)”.

Leandro “[...] as experiências são diversas e na maioria das vezes o aproveitamento é maior [...]”.

Análise: As respostas foram unânimes, todos os participantes (7) declararam que a formação mista é a que mais favorece o aprendizado. Os principais motivos são: trazem inovação e conhecimento técnico de mercado; favorecem as trocas de experiências; os prestadores suportam mais o trabalho sob pressão; e o prestador completa o conhecimento do funcionário.

As repostas dos participantes confirmam Fustier (1982) e se encaixam nos tipos Condições Sociais e a Organização e Divergências Intelectuais.

Pergunta 16: **Qual das formações de equipes de projeto mais favorece a inovação dentro da organização: a) apenas com funcionários internos do cliente; b) apenas com prestadores de serviços; ou c)**

com funcionários internos e com prestadores de serviços. Por quê?

Respostas: Alternativas: a) 1, b) 0 e c) 6.

Optaram pela alternativa C:

João “[...] os funcionários tendem ao continuísmo (visão da empresa) e quando são expostos às visões de mercado tendem a melhorar [...]”.

Maurício “[...] depende do grau de conhecimento sobre o assunto e vontade pessoal que o profissional (funcionário ou prestador de serviço) possua”.

Antonio “[...] é a que mais favorece a inovação dentro da organização, permitindo uma maior troca de experiências e conhecimentos. Permite buscar o inexplorado, ampliar suas possibilidades através do conhecimento diferenciado e Know-How dos funcionários e prestadores de serviços [...]”.

Rogério “[...] podemos ter profissionais com conhecimentos específicos, ganhando agilidade e menos conflitos durante o projeto”.

Carlos “[...] como temos pessoas com diferentes níveis de conhecimento, está diferença traz concorrência interna entre os integrantes, gerando uma maior vontade de se inovar [...]”.

Leandro “[...] em geral as empresas prestadoras de serviço precisavam buscar inovações para atingir vantagem competitiva dentro do mercado em que atuam [...]”.

Optou pela alternativa A:

Márcia “Acredito que apenas com funcionários internos, pois favorece a solução de possíveis problemas de relacionamento”.

Análise: Com exceção da Márcia que informou que a equipe formada apenas com funcionários internos é a que mais favorece a inovação (1) citando a facilidade na solução de possíveis problemas, todos os demais (6) declararam que a formação mista é a que mais favorece a inovação dentro da organização, sendo que os principais motivos são: diminuição do

continuismo dos funcionários internos; conhecimento do prestador de serviços; permite maior troca de experiências entre os integrantes da equipe; os prestadores estão em constante aperfeiçoamento; e aumento de agilidade.

As repostas confirmam Fustier (1982) e se encaixam nos tipos Condições Sociais e a Organização e Divergências Intelectuais.

Pergunta 17: Nos projetos em que você participou foram utilizadas métricas? Quais?

Respostas: SIM.

João “[...] as métricas estavam por conta da empresa contratada, não tive interesse e acesso as informações naquele momento [...]”.

Maurício “Tempo e complexidade (APF) para desenvolvimento do projeto”.

Antonio “APF, basicamente métrica para definição dos custos e prazos dos projetos de Software, calculado a partir da complexidade e porte dos módulos a serem desenvolvidos e testados”.

Rogério “[...] métricas baseadas em pontos de função (APF), focadas em componentes (baixa plataforma) e algumas apoiadas em quantidade de processos e o grau de dificuldade no tipo de implementação que será efetuada”.

Carlos “[...] foram utilizadas métricas tipo APF relacionadas a Prazo, qualidade, custo e recursos humanos [...]”.

Leandro e Márcia “APF, para definir o tamanho do projeto”.

Análise: Todos declararam utilizar a APF (Análise por Ponto de Função) no dimensionamento e complexidade dos projetos.

A maciça utilização de métricas é um fator importante de sucesso em projetos sendo confirmado por Vavassori (2002), Hazan (2003) e Barcaui (2005).

Pergunta 18: Normalmente os projetos em que você participou, estes atingiram os resultados esperados, isto é, dentro do prazo, do custo e

atendendo a qualidade esperada e acordada com o cliente ou usuário? As métricas ajudaram ou não? Por quê?

Respostas: SIM (6).

Maurício “[...] na maioria das vezes [...]”.

Antonio “[...] de modo geral os projetos atingiram os resultados esperados, dentro do prazo, custo e qualidade esperada [...] as métricas foram importantes, permitindo planejar as respectivas fases do projeto mais assertivamente”.

Rogério “Já participei de projetos com sucesso e com insucesso [...] uma métrica bem calibrada ajuda muito no custo e prazo, quanto à qualidade [...] creio que a métrica não auxilia muito, ao menos quando a qualidade está vinculada ao prazo [...]”.

Carlos “[...] os meus projetos atingiram os resultados, às vezes com um desvio padrão aceitável em algumas das métricas [...] as métricas sempre ajudam, o mais difícil sempre foi o fator humano, é o fator mais empírico”.

Leandro “[...] nos projetos em que se utilizou alguma métrica os resultados foram alcançados dentro do desvio padrão esperados [...]”.

Márcia “[...] salvo algumas exceções, no que se refere aos projetos internos de melhoria, a maioria dos projetos foi entregue dentro do prazo, custo e qualidade esperada pelo cliente [...] as métricas auxiliaram na especificação do tamanho do projeto, e no acompanhamento [...]”.

NÃO (1).

João “[...] segundo as regras estabelecidas pelo *PMBOK*, nenhum dos projetos, foi um sucesso [...] a explicação fica por conta dos conceitos nele definidos, visto que muitos projetos superaram a expectativa e o SLA da contratação, porem ultrapassou o prazo e o custo estimado”.

Análise: Com exceção do João que declarou que mesmo utilizando as métricas nenhum projeto foi entregue com sucesso (1), todos os demais (6) informaram que a maiorias dos projetos foram entregues dentro do prazo,

custo e qualidade esperados e que as métricas ajudaram decisivamente no planejamento do projeto.

As respostas desta confirmam: Laurindo (2000); Standish Group (2003); Russo, Ruiz & Cunha (2005); e Pinto & Slevin (1983).

Pergunta 19: Os conflitos entre os funcionários internos do cliente e os prestadores de serviços interferem significativamente nos resultados dos projetos (prazo, custo e qualidade)? Por quê?

Respostas: SIM (6).

Maurício “[...] fazem com que o clima entre os membros da equipe do projeto seja afetado negativamente, prejudicando, com isto, a troca de informações [...]”.

Antonio “[...] se o projeto não for bem gerenciado e os recursos humanos bem administrados, os conflitos entre funcionários e prestadores de serviços interferem nos resultados dos projetos, gerando animosidade e crises entre os integrantes, a produtividade tende a cair, colocando em risco os prazos das atividades, assim como queda da qualidade dos produtos entregues [...]”.

Rogério “O prazo e custo geralmente são acordados entre as partes, já a qualidade é premissa do projeto [...] quando ocorre um conflito entre os envolvidos, por questão de comunicação ou alteração de escopo, o prazo, custo e a qualidade são atingidos diretamente”.

Carlos “[...] interferem diretamente no resultado do projeto e aí que entra o Gestor do Projeto, ele deve estar sempre atento em tudo que ocorre no projeto pelas diferentes características das pessoas da equipe que participam do projeto [...]”.

Leandro “Se o Gerente do projeto não conseguir resolver os conflitos entre funcionários internos e prestadores de serviço, o resultado do projeto será afetado pela falta de sintonia da equipe envolvida”.

Márcia “[...] caso o gerente do projeto não se ater a estas movimentações, com certeza o projeto será afetado”.

NÃO (1).

João “Não necessariamente, pois depende do Projeto e da qualificação dos profissionais envolvidos [...] se a equipe tiver profissionais adequados às tarefas e comprometidos com o resultado e tiver o apoio do cliente o projeto, este será bem implementado”.

Análise: Com exceção do João (1) que não acredita na existência de conflitos entre os integrantes de equipes mistas, pois ele acredita que com o apoio dos funcionários internos, qualificação e comprometimento não haverá conflitos e os projetos serão entregues com sucesso, todos os demais (6) declararam existirem conflitos entre as equipes e que estes conflitos afetam o desempenho e resultados dos projetos.

As respostas obtidas corroboram com os trabalhos de: Trimmer, Domino & Blanton (2002); Ayoko, Callan & Härtel (2003); Leite (1994); e Fustier (1982).

4.1.3 Análise da Etapa Qualitativa

As informações sobre os perfis dos participantes (tempos: de atuação em TI; em projetos; como CLT; como Prestador de Serviços além da própria idade de cada um) e principais respostas demonstram o conhecimento e maturidade que os respondentes têm sobre o problema pesquisado neste trabalho, contribuindo decisivamente para a construção, validação e maturidade do instrumento de pesquisa que foi utilizado na etapa quantitativa.

Verificou-se que os conflitos dentro das equipes mistas de projetos, se não administrados corretamente, afetam diretamente o resultado do trabalho.

As respostas indicaram que as métricas são importantes no dimensionamento e complexidade dos projetos e que a métrica mais utilizada pelos participantes é a APF.

A maioria dos participantes declarou (conforme questionário do apêndice 1) que a formação mista, mesmo com os conflitos originários desta mistura (questões 11, 12, 13 e 19), é a que mais favorece os resultados (questão 14), o aprendizado (questão 15) e inovação (questão 16).

Entre os respondentes aferiu-se que o vínculo empregatício CLT é o preferido, pois segundo os participantes é muito importante ter: benefícios, “segurança” e a perspectiva de carreira.

No caso do vínculo como prestador de Serviços, as alegações foram: insegurança ao final de cada projeto; falta total de benefícios e dificuldades de relacionamento com os funcionários internos do cliente. Outro dado importante desta pesquisa é que o profissional que é ou foi Prestador de Serviços prefere ter o vínculo CLT, mesmo em detrimento aos valores recebidos.

Essa preferência do Prestador de Serviços é um dado relevante a ser analisado, sobretudo por conta do significado dos vínculos empregatícios associado aos estatutos sociais destes profissionais. A comparabilidade destes participantes releva que ao contrário do que muitas vezes são considerados pelo senso comum, muitos preferem abrir mão de salários mais vantajosos em troca do que consideram ser uma pretensa estabilidade. Faz-se necessário que mais pesquisas se destinem a investigação acerca dos fenômenos que permeiam as relações interpessoais neste campo profissional.

Apesar do foco deste trabalho não se deter na questão comparativa de vínculo empregatício, vale a pena ressaltar que esta foi uma questão latente evidenciada pelas entrevistas realizadas nesta parte qualitativa do trabalho.

O mesmo não se aplica ao funcionário CLT, nenhum deles declarou que prefere ser Prestador de Serviços. Deve-se levar em conta que a maioria dos respondentes tem mais tempo como Funcionário CLT do Cliente do que como Prestador de Serviços, podendo com isso haver alguma tendência para o vínculo Celetista.

A pesquisa mostrou que a maioria dos participantes já atuou como Gestores de Projetos e que esta realidade foi muito importante na confirmação e melhoria do questionário quantitativo.

4.1.3.1 Taxonomia utilizada neste estudo

Utilizando-se como fonte principal a tipologia encontrada na literatura estudada, associada à experiência do pesquisador, a taxonomia de Fustier (1982) e completada com pelos resultados da pesquisa qualitativa, foram criados os dez itens da questão 14 (apêndice 2) do tópico Opiniões sobre Gestão de Conflitos em Projetos de TI.

Os cinco (5) itens da questão 14 que se originaram da literatura levantada neste trabalho foram:

1. Diferenças na remuneração recebida pelas duas categorias (CLT / Prestador de Serviços).

LITERATURA: Os funcionários CLT da equipe do projeto tendem a imaginar que o prestador de serviços recebe uma grande remuneração (DEVOE, 1999). Os programadores de software terceirizados e os programadores de software internos sentavam-se um ao lado do outro desempenhando o mesmo trabalho, porém recebendo 50% a mais de remuneração, ou tanto quanto uma diferença de 100% (TANEJA, 1999). Os prestadores de serviços terceirizados recebem altas taxas de remuneração da empresa prestadora de serviço (ALEXANDER, 1998). As resistências dos funcionários ocorrem porque os salários são afetados (SILVA, 1997). Em uma área muito competitiva como a de TI, algumas vezes o salário somente é o bastante para fazer as pessoas mudar de vínculo trabalhista (ALEXANDER, 1998);

2. Possibilidade de o Prestador tomar o lugar do funcionário interno do cliente e vice versa.

LITERATURA: A possibilidade de comparações entre o trabalho dos integrantes da equipe de projetos interna e os resultados do prestador de serviços (*Body Shop*) podem ser ameaçadores para os resultados do projeto (LEITE, 1994). O Funcionário CLT do Cliente pode ser substituído a qualquer momento (DEVOE, 1999). Para os funcionários CLT, a terceirização em TI é uma ameaça sob dois aspectos: por introduzir um fato novo, completamente desconhecido e totalmente fora de sua linha de controle e porque a chegada de um prestador de serviços é inevitavelmente associada à possibilidade de perda do próprio emprego (LEITE, 1997). [...] em alguns casos, a utilização de prestadores de serviços é um fator de internalização do conhecimento especializado (CARVALHO, 2003). [...] passam a desejar a participação em uma estrutura social de caráter mais permanente (mais estabilidade profissional, como por exemplo, através de um vínculo CLT com a empresa) ao invés de uma mobilidade de trabalho (SENNETT, 2006:73);

3. Diferenças nos níveis de cobrança realizadas pelo gestor do projeto aos profissionais das duas categorias (CLT / Prestador de Serviços).

LITERATURA: O desempenho de uma equipe do projeto é afetado diretamente: [...] pelo controle do resultado [...] (TRIMMER, DOMINO & BLANTON, 2002);

4. Diferenças no domínio de tecnologia entre as duas categorias (CLT / Prestador de Serviços).

LITERATURA: [...] as inovações tecnológicas estão em poder da equipe do prestador de serviços (NEIVA & OLIVEIRA, 2000);

5. Diferenças no nível de comprometimento.

LITERATURA: O desempenho de uma equipe do projeto é afetado diretamente: pelo comportamento [...] (TRIMMER, DOMINO & BLANTON, 2002). Outras reações de comportamento [...] dentro da equipe incluem níveis reduzidos de desempenho de trabalho e absenteísmo organizacional [...] (AYOKO, CALLAN & HÄRTEL, 2003).

Após a pesquisa qualitativa, além dos participantes confirmarem as cinco (5) causas levantadas na bibliografia, foi considerado mais cinco (5) novas contribuições sobre causas de conflitos levantadas pelos entrevistados da pesquisa qualitativa:

6. Diferenças de entendimento com relação ao escopo do projeto entre as duas categorias (CLT / Prestador de Serviços);
7. Prazo “irreal” estabelecido para o desenvolvimento do projeto;
8. Resistências pessoais (ex.: frustração, agressão, sabotagem, boicote, omissão, desonestidade, preconceito etc.) entre os integrantes da equipe de projeto;
9. Possibilidade de um integrante da equipe se achar melhor que os outros (até pode ser), fica de “salto alto”, vaidade, se vanglória, é presunçoso e fútil;
10. Comunicação falha dentro da equipe do projeto.

Para facilitar o entendimento e a análise são mostradas no quadro 2 as etapas para a criação da questão 14 do questionário (apêndice 2) da pesquisa quantitativa. Utilizando a classificação taxonômica descrita por Fustier (1982), associadas as cinco (5) primeiras causas de conflitos levantadas na etapa 1 (literatura e experiência do pesquisador) com as cinco (5) novas causas oriundas da etapa 2 (pesquisa qualitativa) resultaram na construção da questão 14 (apêndice 2) do questionário da pesquisa quantitativa.

ETAPAS DE CRIAÇÃO DA QUESTÃO 14			
CLASSIFICAÇÃO TAXINÔMICA DE FUSTIER (1982)		ETAPA 1	ETAPA 2
Bloco	CAUSAS DE CONFLITOS	Literatura e Experiência do Pesquisador	Resultados da Pesquisa Qualitativa
Interesse Direto	Condições de remuneração; promoção; recompensas, benefícios etc.	1. Diferenças na remuneração.	
Condições Sociais e a Organização	Pressão da produtividade (fadiga); ausência de motivação (desacordo quanto aos objetivos); desinteresse pela obra comum; condições de trabalho (higiene, barulho e horários); recusa de mudança (angústia diante do futuro); desejo de mudança (aborrecimento e enfado); intranqüilidade quanto à gestão do projeto; insegurança quanto ao emprego; humilhações; maus-tratos e desvalorização da tarefa.	2. Possibilidade de o Celetista perder o lugar para o Prestador. 3. Diferenças no nível de cobrança. 4. Diferenças no domínio da tecnologia. 5. Diferenças no nível comprometimento.	6. Diferença no entendimento do escopo. 7. Prazo “irreal” estabelecido para o projeto.
Tensões Psicológicas	Incompatibilidade entre os integrantes da equipe de projeto (diferença de sistema de valores); má comunicação (código e linguagem); notória falta de tato (nenhum senso do outro); rejeição ao novo (o parasita); ciúme doentio (mania de perseguição) e vontade de prejudicar (psicopatia)		8. Resistências pessoais. 9. “Salto alto”. Se achar melhor que o outro. 10. Comunicação falha.
Divergências Intelectuais	Conflitos de territórios (atribuições de um e de outro grupo); conflitos esquerda-direita (conservador-progressista); conflitos sobre a estratégia da empresa a ser adotada (conflito de meios); conflitos de ambição (eliminar um adversário); lutas de influência (quem tem razão?) e lutas pelo poder (cria-se um partido)	2. Possibilidade de o Celetista perder o lugar para o Prestador.	8. Resistências pessoais.

QUADRO 2 – Etapas da Criação dos Itens da Questão 14 – Causas de Conflitos.
FONTE – Autor.

4.2 Pesquisa Quantitativa

Participaram desta pesquisa 253 respondentes de vários níveis hierárquicos da área de TI da grande São Paulo.

A análise das respostas dos participantes foi dividida em quatro blocos: Perfil dos Respondentes; Percepção sobre Satisfação e Igualdade em TI; Opiniões sobre gestão e Conflitos em Projetos de TI; e Opiniões sobre Desempenho de Projetos em TI. – este parágrafo ta perdido

4.2.1 Perfil dos Respondentes

A análise dos dados sobre o perfil dos respondentes deste trabalho foca-se nos requisitos: gênero; faixas etárias; cargo ocupado; formação acadêmica; tempo em TI; tempo como Gerente de Projetos; tempo como CLT e tempo como Prestador de Serviços.

4.2.1.1 Distribuição por Gênero

O gráfico 1 mostra que a maioria dos participantes foi do sexo masculino com 61% (154), sendo que o sexo feminino foi representado por 39% (99).

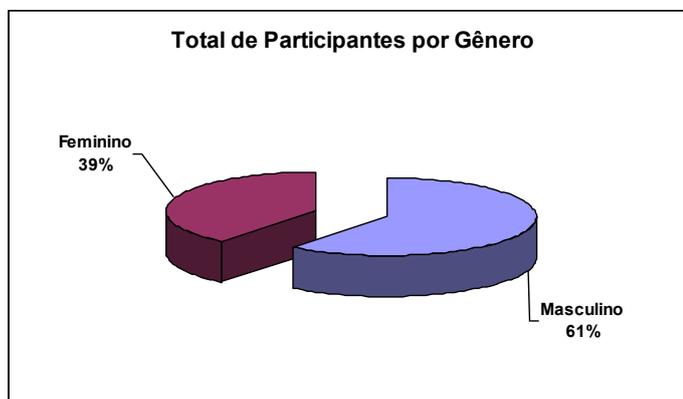


Gráfico 1 – Total de Respondentes Agrupados por Gênero.
FONTE – Autor

4.2.1.2 Distribuição por Faixa Etária

A idade média dos respondentes é de 35 anos, sendo que o mais jovem se declarou com 19 anos e o mais velho com 54 anos.

O gráfico 2 mostra a faixa etária entre 25 e 50 anos representa a maioria com 83% (211) de todos os respondentes da pesquisa, destes 62% (131) é do sexo masculino e 38% (80) e do sexo feminino.

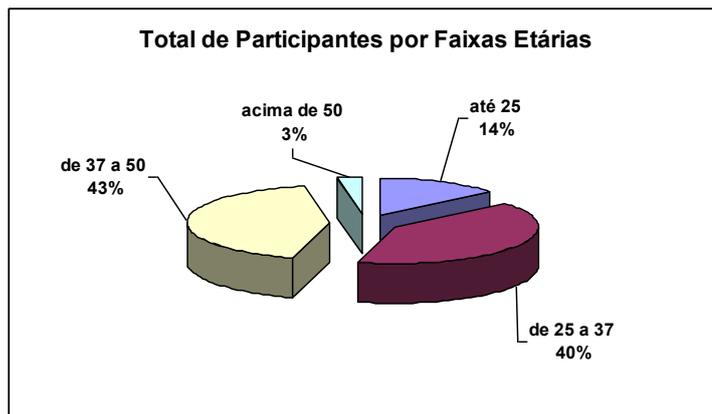


Gráfico 2 – Total de Respondentes Agrupados por Faixa Etária.
 FONTE – Autor

4.2.1.3 Distribuição por Cargo Ocupado

Para facilitar visualização e a análise, os respondentes foram organizados em dois grupos. O primeiro grupo foi reservado aos Gestores (Coordenadores, Gerentes e Diretores) e o segundo foi formado pelos profissionais com funções operacionais (Programadores, Analistas e Consultores).

Todas as informações sobre o Cargo Ocupado deste trabalho referem-se à ocupação atual.

Os gráficos (3 e 4) mostram a distribuição dos respondentes pelo grupo e pelo cargo ocupado (questão 4).

O gráfico 3 demonstra a divisão entre Gestores (98) e Operacionais (155) em relação ao total de participantes. Entre todos os respondentes, a representação dos Gestores foi de: 22% (54) de gerentes; 13% (33) de Coordenadores e de 4% (11) Diretores. Os Operacionais se declararam da seguinte forma: 45% (113) como Analistas; 10% (25) como Programadores e 6% (17) como Consultores de projetos.

Nota-se também no gráfico 3 que do total de respondentes a quantidade de operacionais é quase o dobro de gestores, fato normal na área de TI e que entre os gestores, predomina o sexo masculino com representatividade de mais que o dobro frente ao sexo feminino, corroborando com o trabalho de Venco (2006). Já entre os operacionais, existe uma igualdade entre os sexos, também ratificando o trabalho de Venco (2006).

No gráfico 4 é demonstrado como se dividiu os participantes dentro de cada cargo, observa-se que a maioria se declarou analista. Nenhum participante informou outro cargo ocupado fora da lista oferecida na pesquisa.

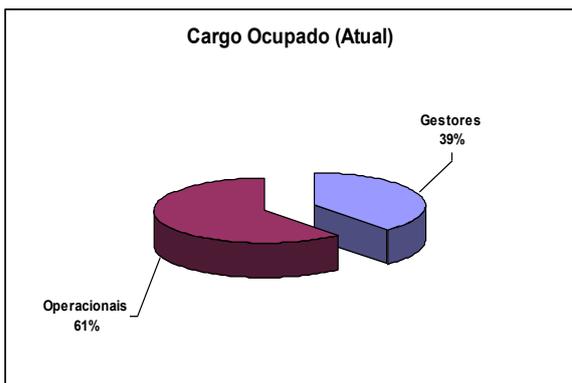


Gráfico 3 – Total de Respondentes Agrupados por Cargo Ocupado.
 FONTE – Autor

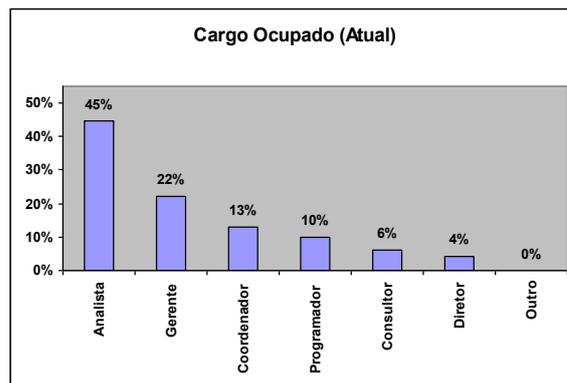


Gráfico 4 – Total de Respondentes Agrupados por Cargo Ocupado Detalhado.
 FONTE – Autor

Na observação por gênero temos: Gestores 26% (67) e Operacionais 35% (87) do sexo masculino; e Gestores 12% (31) e Operacionais 27% (68) do sexo feminino.

Os gráficos 5 e 6 tratam o relacionamento da idade (questão 1) declarada em relação ao cargo ocupado (questão 4) dos respondentes.

No gráfico 5 observa-se que predomina na faixa de 25 a 37 anos com a maior participação dentre aqueles respondentes que se declararam Gestores, isto é 72% (70). No gráfico 6 existe mais igualdade na faixa de 25 a 37 anos divide com 51% (80) com as demais faixas etárias para aqueles que se declararam Operacionais.

O gráfico 5 mostra a curva da carreira profissional dos Gestores, isto é, quanto mais idade o profissional tem, maior será a possibilidade de um grau hierárquico mais alto. A faixa etária até 25 anos não apresentou nenhum respondente se declarando Gestor.

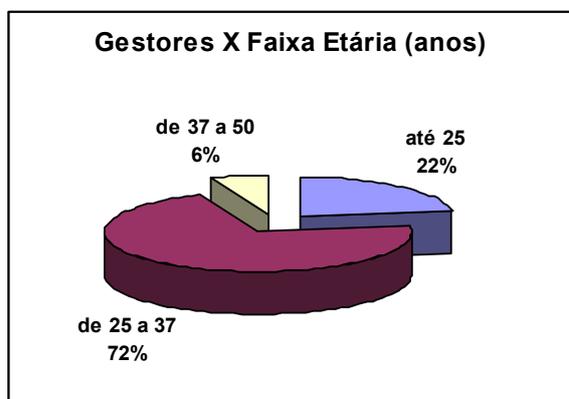


Gráfico 5 – Total de Respondentes Gestores Agrupados por Faixa Etária.
 FONTE – Autor

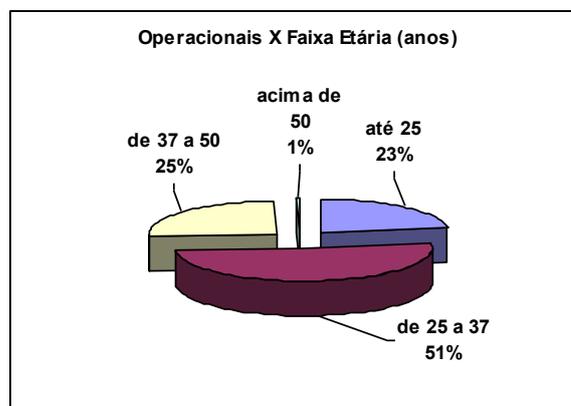


Gráfico 6 – Total de Respondentes Operacionais Agrupados por Faixa Etária.
 FONTE – Autor

4.2.1.4 Distribuição por Formação Acadêmica

Os participantes foram agrupados em dois grupos de acordo com a sua formação acadêmica: os formados em cursos específicos de tecnologia da informação (Em TI) e aqueles formados em cursos que não são específicos da área de Tecnologia (Não TI).

O gráfico 7 apresenta a distribuição da formação acadêmica (questão 3) de todos os respondentes agrupados como:

- **Em TI:** Sistemas de Informações 26% (67) e Tecnologia da Informação 27% (68).
- **Não TI:** Administração de Empresas 37% (93), Economia 5% (12), Engenharia 2% (6), Matemática 2% (4) e Ciências Contábeis 1% (3).

No gráfico 7 observa-se que existe um balanceamento do total de respondentes quanto à formação acadêmica, sendo que a formação em graduação específica em TI é de 53% (135) e que os que se declararam formados em graduações fora da área de TI foi de 47% (118).

O gráfico 8 mostra a distribuição de todos os respondentes em cada curso e observa-se que o curso Administração de Empresas (grupo Não TI) aparece com 37% do total de participantes. Nenhum participante informou outra formação acadêmica fora da lista oferecida na pesquisa e também não houve nenhum participante que tenha declarado formação em Direito e Estatísticas.

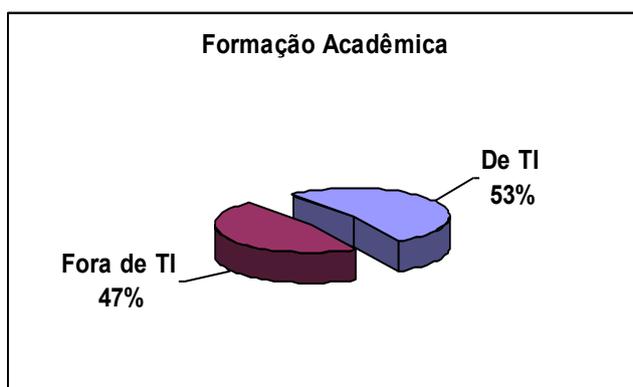


Gráfico 7 – Formação Acadêmica Dividida por Grupos.
FONTE – Autor

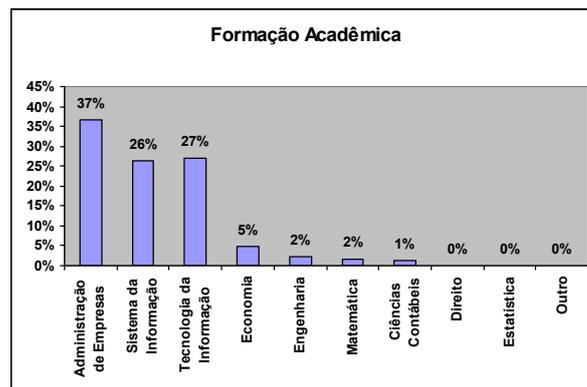


Gráfico 8 – Formação Acadêmica Dividida por Curso.
FONTE – Autor

Quanto à divisão dos respondentes por gênero, existe uma pequena variação entre os participantes do sexo masculino que declararam ser formados em cursos não específicos de TI com 32% (80), em relação aos que informaram 29% (74)

terem a sua formação na área de TI. Em contrapartida, o sexo feminino que representou 24% (61) ter sido formado em TI ante 15% (38) para os formados fora de TI.

Os gráficos 9 e 10 tratam o relacionamento da questão 1 (idade) versus a questão 3 (formação acadêmica), mostrando como ficou a distribuição dos participantes dentro dos grupos de formação acadêmica (exclusivamente TI e não TI) por faixa etária.

Está demonstrado no gráfico 9 um predomínio de 61% (82) dos mais jovens que declararam a sua formação em TI, isto é, com idade entre 25 e 37 anos, contra os 65% (77) observados no gráfico 10 da faixa dos 37 aos 50 anos com formação acadêmica não específica em TI.

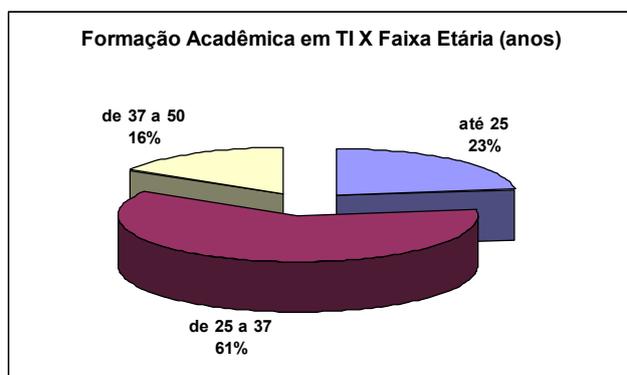


Gráfico 9 – Total de Respondentes com Formação em TI e Agrupados pela Faixa Etária.
FONTE – Autor

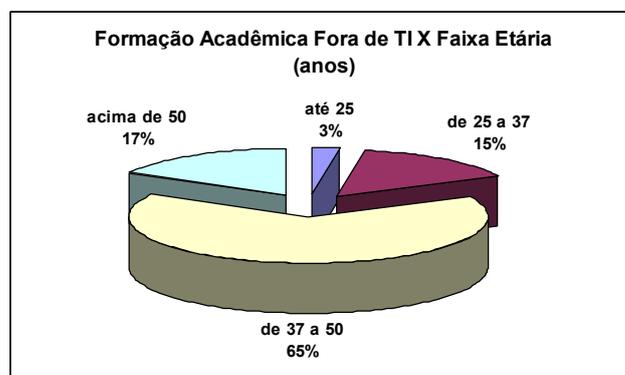


Gráfico 10 – Total de Respondentes com Formação Fora de TI e Agrupados pela Faixa Etária.
FONTE – Autor

Estes números mostram que com o decorrer dos anos os novos profissionais preferem cursar cursos focados em tecnologia em detrimento das formações não específicas da área de TI. Confirmando esta tendência, nenhum respondente com idade superior a 50 anos se declarou formado em TI, mostrando a jovialidade e interesse cada vez maior dos cursos em Tecnologia da Informação.

4.2.1.5 Distribuição segundo o tempo de atuação em TI

Os resultados do desvio padrão (gráfico 11) mostram uma grande variedade (dispersão) dos dados com 6,93.

O gráfico 12 mostra a distribuição dos respondentes separados por faixas de tempo de atuação em TI, nota-se que a faixa entre 11 e 15 anos representa a maioria com 28% (70) e que as demais faixas variam de 15% (41) a 20% (50).

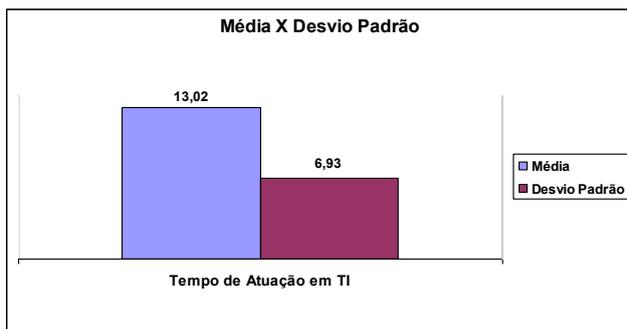


Gráfico 11 – Desvio Padrão Tempo Atuação em TI
 FONTE – Autor

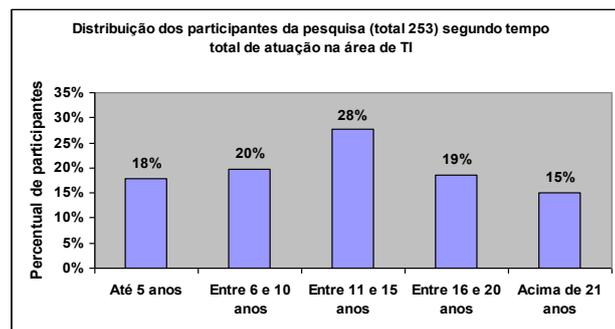


Gráfico 12 – Total de Participantes X Atuação em TI.
 FONTE – Autor

4.2.1.6 Distribuição segundo o tempo de atuação como CLT

O gráfico 13 mostra como os participantes declararam o tempo que tiveram de experiência com vínculo CLT. Observa-se que a faixa de experiência dos respondentes com até 12 anos representa a maioria com 94% (237) do total geral.



Gráfico 13 – Tempo de Atuação como CLT separados por Participantes.
 FONTE – Autor

O gráfico 14 mostra a distribuição dos respondentes separados por faixas de tempo de atuação como CLT, nota-se que a faixa entre 5 e 10 anos representa a maioria com 82% (207) e que os que nunca atuaram como CLT representam apenas 4% (10) do total.

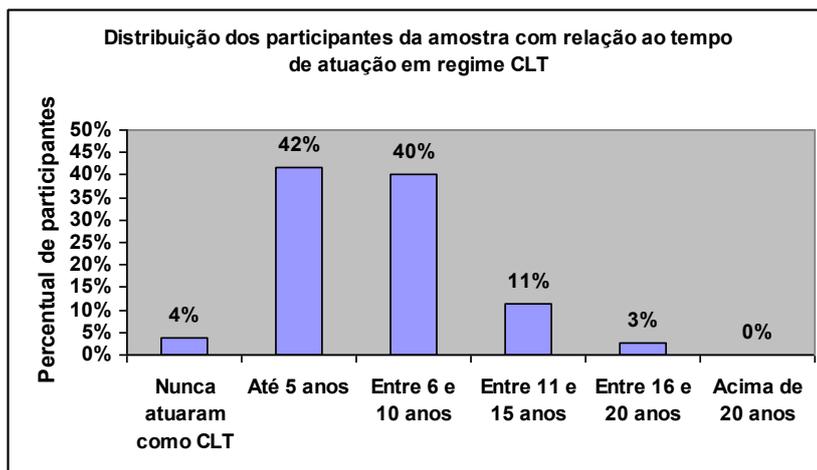


Gráfico 14 – Total de Participantes X Atuação como CLT.
FONTE – Autor

4.2.1.7 Distribuição segundo o tempo de atuação de Atuação como PS

O gráfico 15 mostra como os participantes declararam o tempo que tiveram de experiência como Prestador de Serviços. Observa-se que a maioria com 87% (219) dos respondentes declarou ter trabalhado entre 1 a 13 anos como Prestador de Serviços. A faixa de atuação de até um ano, representa 27% (68) da amostra.

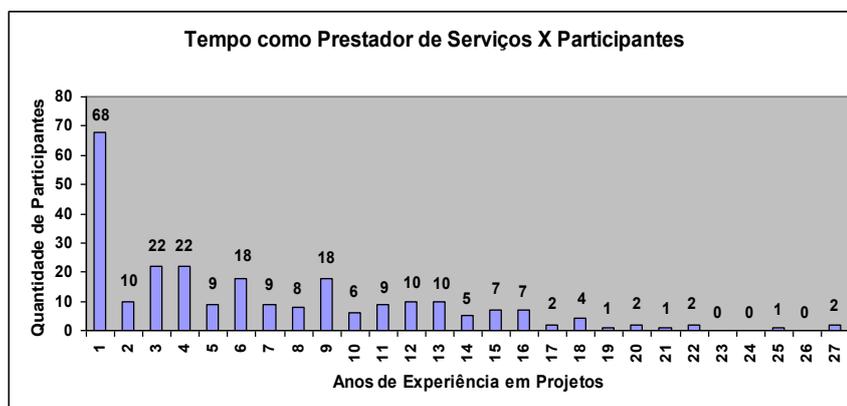


Gráfico 15 – Tempo de Atuação como PS separados por Participantes.
FONTE – Autor

O gráfico 16 mostra a distribuição dos respondentes separados por faixas de tempo de atuação como PS, nota-se que a faixa entre 5 e 10 anos representa a maioria com 55% (140) e que os que nunca atuaram como PS representam 18% (45) do total.

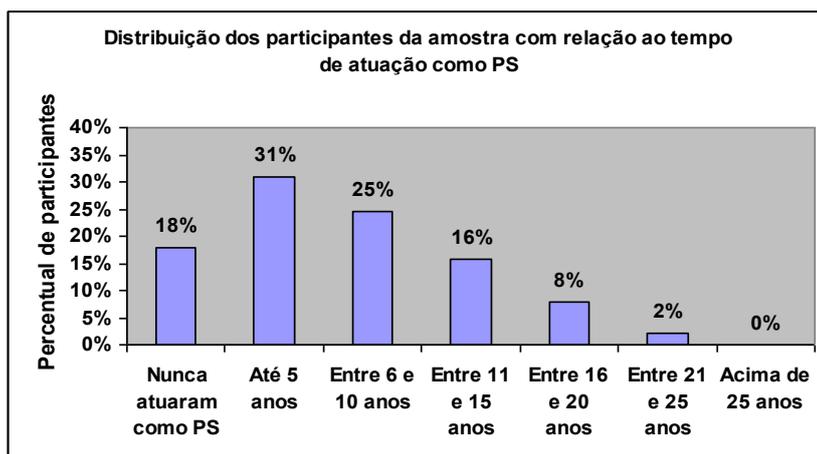


Gráfico 16 – Total de Participantes X Atuação como PS.
 FONTE – Autor

4.2.1.8 Distribuição segundo o tempo de atuação como Gerente de Projetos

Os resultados do desvio padrão (gráfico 17) mostram uma grande variedade (dispersão) dos dados com 5,67.

O gráfico 18 mostra a distribuição dos respondentes separados por faixas de tempo de atuação como Gerentes de Projetos, nota-se que a faixa entre 5 e 15 anos representa a maioria com 67% (169) e que os que nunca atuaram como GP representam 27% (69) do total.

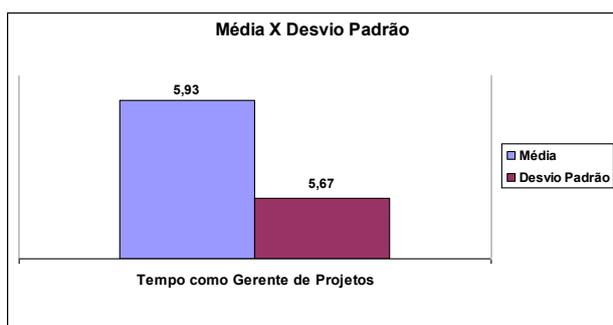


Gráfico 17 – Desvio Padrão Tempo Atuação em TI
 FONTE – Autor

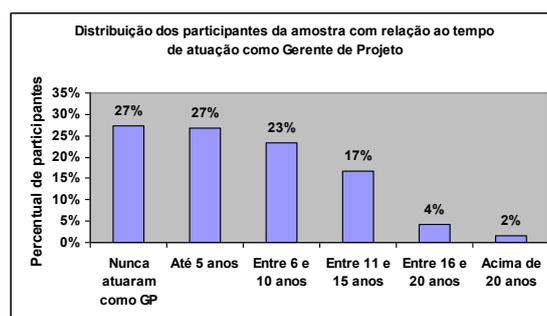


Gráfico 18 – Tempo de Atuação como GP separados por Participantes.
 FONTE – Autor

4.2.1.9 Distribuição da Amostra segundo a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS do respondente

O gráfico 19 demonstra como o total de respondentes se situou em relação à proporção entre o tempo de atuação como CLT e PS. Este critério de análise da amostra foi utilizado porque permite a identificação de respondentes que atuaram

em ambos os tipos de vínculo, e aqueles que atuaram predominantemente em um deles. É de se esperar que os respondentes cujos tempos de atuação como CLT e como PS foram proporcionalmente equilibrados tenham mais condições de opinar sobre os aspectos abordados na pesquisa. Foi considerada equilibrada a proporção de atuação CLT/PS (ou PS/CLT) a partir de 30%/70% (ou 35%/65%, 40%/60% e assim por diante). Proporções tais como 29%/71%, 20%/80% foram consideradas pouco equilibradas. Nota-se que a maioria (46%) dos participantes tem atuação pouco equilibrada. Nota-se também que 18% dos respondentes tiveram atuação somente como CLT ou e 4% como somente como PS.

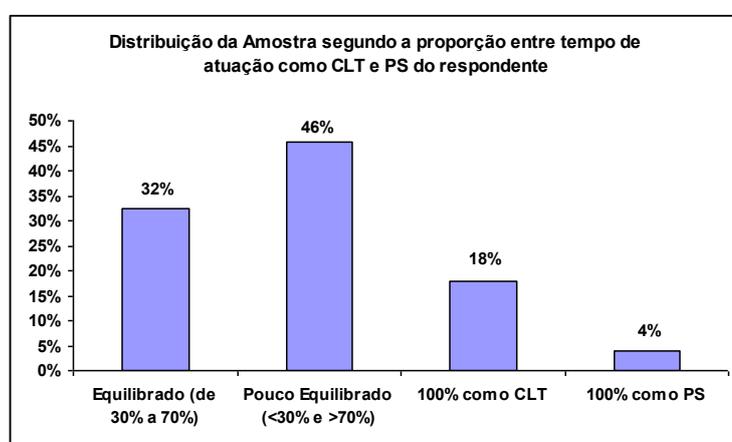


Gráfico 19 – Distribuição da Amostra segundo a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS do respondente.
FONTE – Autor

4.2.2 Satisfação e Igualdade em TI

Para as demais questões serão apresentados os resultados considerando-se a amostra global da pesquisa, e também considerando-se os sub grupos da amostra, quando se considerar relevante.

4.2.2.1 Questão 9 – Preferência por trabalhar como CLT ao invés de PS

Análise da Amostra Total

O gráfico 20 demonstra como os respondentes se dividiram quanto à pergunta sobre a preferência em relação ao vínculo trabalhista CLT em detrimento de ser um Prestador de Serviços. A maioria dos participantes concorda (concordo e concordo

plenamente) com a assertiva com 77% (194), sendo que deste total 46% (117) são homens e 30% (77).

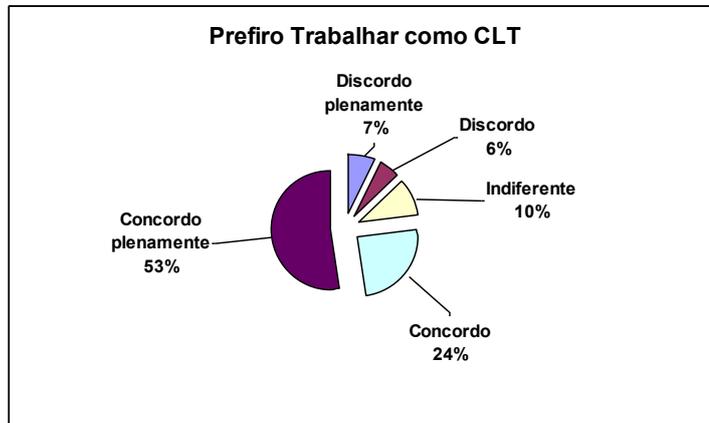


Gráfico 20 – Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS.
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS

No gráfico 21 observa-se que os respondentes que atuaram apenas como celetista (100% como CLT) ou como prestadores de serviços (100% como PS) a maioria declarou sua preferência (concordo e concordo plenamente) pelo vínculo CLT com respectivamente 88% e 90%, sendo que para os participantes com atuação 100% como CLT a opção concordo plenamente representou o maior índice com 84%. Para os respondentes com tempo de atuação mais equilibrada entre CLT e Prestador de Serviços, a preferência da maioria pela CLT ficou abaixo dos dois anteriores (100% CLT e PS) com 62%.

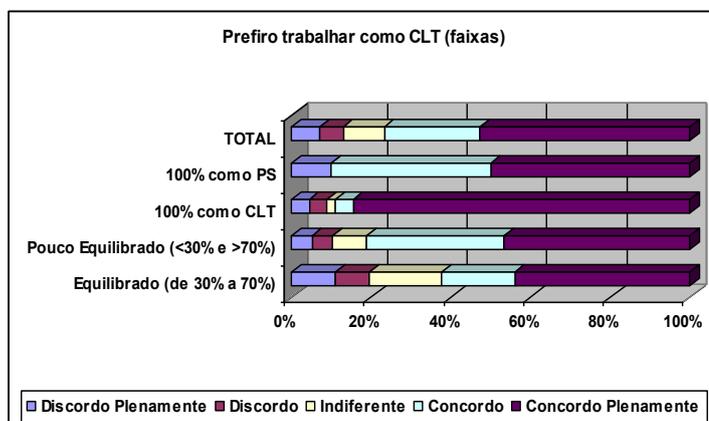


Gráfico 21 – Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS (faixas).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Cargo Ocupado

A divisão entre os grupos de cargo ocupado com 61% (154) Operacionais e 39% (99) Gestores, para os 39% de Gestores verifica-se no gráfico 22 que os valores de concordância (concordo e concordo plenamente) com a assertiva ficaram em 65% (64). Para os 61% de Operacionais nota-se que os valores de concordância (concordo e concordo plenamente) se situaram em 84% (64). Os Operacionais declararam maior vontade de trabalhar como Funcionário CLT do Cliente do que os Gestores.

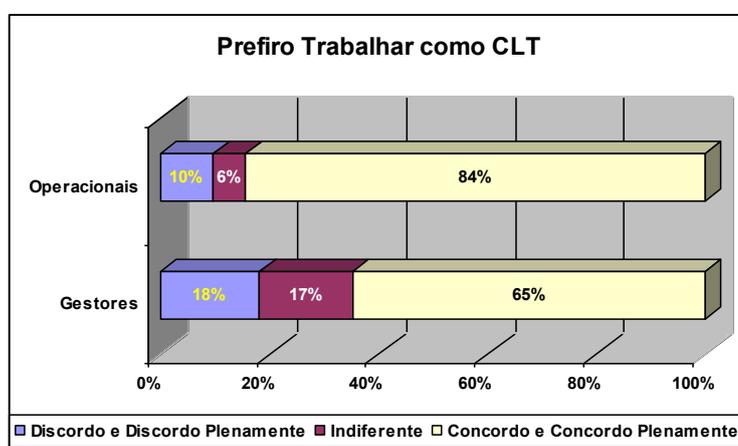


Gráfico 22 – Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS.
FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação em TI

No gráfico 23 observa-se através do tempo de atuação em TI que a maioria dos respondentes que declararam concordar (concordo e concordo plenamente) com a assertiva se localiza na faixa com até 15 anos de experiência na área de TI. Quanto mais tempo de experiência em TI (gráfico 23) a preferência pela CLT diminui, mas continua sendo a preferência para a maioria dos participantes.

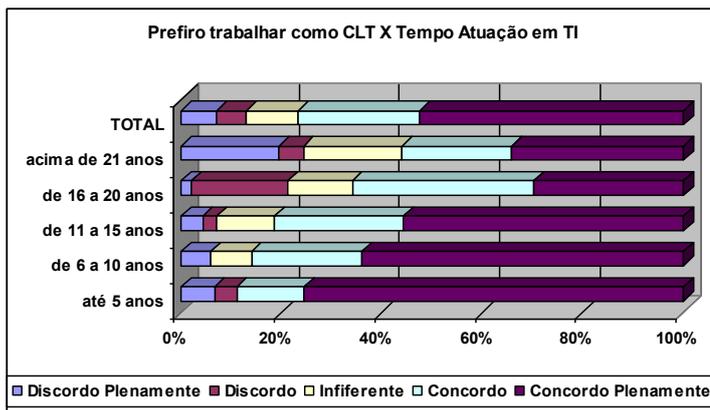


Gráfico 23 – Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS (Tempo de Atuação em TI).
FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo como GP

Quanto mais tempo (gráfico 24) o participante declarou ter como Gerente de Projetos menor é a sua preferência pela CLT, atingindo 75% de indiferença para os maiores de 21 anos de atuação.

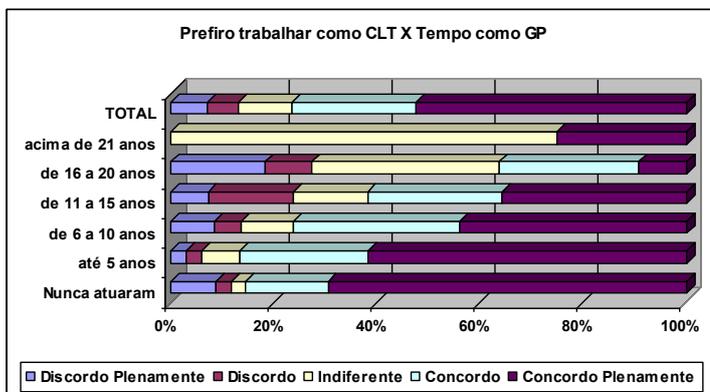


Gráfico 24 – Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS (Tempo como GP).
FONTE – Autor

4.2.2.2 Questão 10 – Os benefícios da CLT são fatores decisivos para a escolha do relacionamento trabalhista, em detrimento da remuneração financeira do PS.

Análise da Amostra Total

O gráfico 25 mostra a divisão de todos os participantes em relação à questão 10 que na qual foi perguntado se os benefícios da CLT influenciavam na opção do

vínculo CLT. A soma dos que concorda (concorda e concorda plenamente) que os benefícios da CLT influenciam da decisão por este vínculo trabalhista atingiu 81% (205).

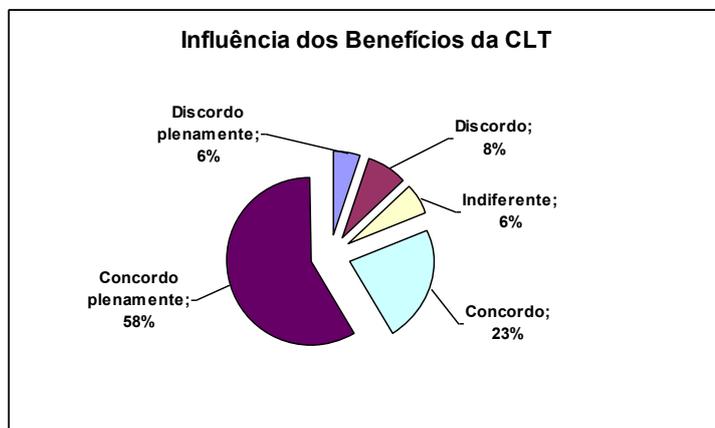


Gráfico 25 – Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista.
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS

No gráfico 26 observa-se que os respondentes que atuaram apenas como celetista (100% como CLT) ou como prestadores de serviços (100% como PS) a maioria declarou sua concordância (concordo e concordo plenamente) com o fato dos benefícios serem importantes na decisão do vínculo trabalhista com 86% e 90%, respectivamente. Para os respondentes com tempo de atuação mais equilibrada entre CLT e Prestador de Serviços, a preferência da maioria pela CLT ficou abaixo dos dois anteriores (100% CLT e PS) com 68%.

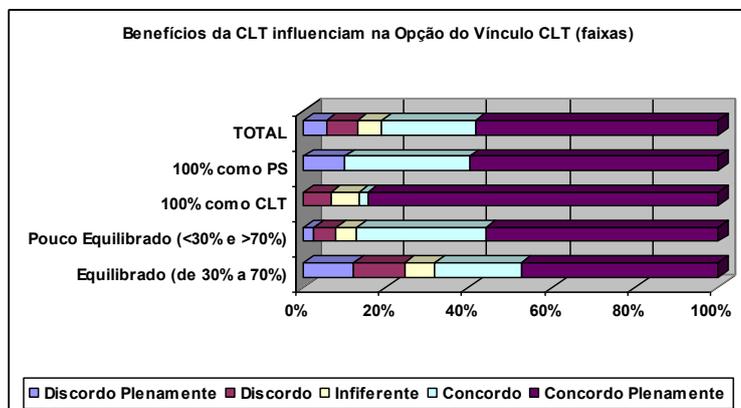


Gráfico 26 – Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista (faixas).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Cargo Ocupado

Na distribuição por cargo ocupado da questão 10, a divisão entre os grupos é de 61% (154) Operacionais e 39% (99) Gestores. Para os 39% de Gestores verifica-se no gráfico 27 como se posicionaram sobre a influencia dos benefícios da CLT na preferência deste vínculo de trabalho, representando os valores de concordo e concordo plenamente temos com 74% (73) dos Gestores concordando com a assertiva. Para os 61% de Operacionais nota-se como se posicionaram em relação à influência dos benefícios da CLT (questão 10), representando os valores de concordo e concordo plenamente temos 86% (132) dos Operacionais concordando com a assertiva. Tanto Gestores como Operacionais declararam que os benefícios da CLT são decisivos para a opção do vinculo trabalhista com percentuais importantes.

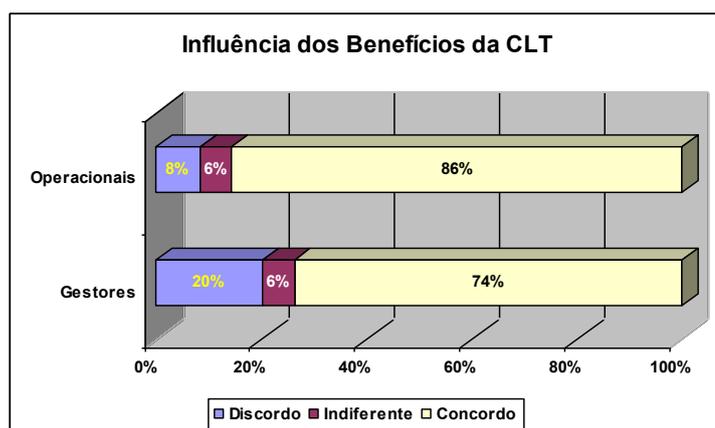


Gráfico 27 – Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista (cargo ocupado).
FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação em TI

Quanto mais tempo de experiência em TI (gráfico 28) a influência dos benefícios da CLT diminui gradativamente, mas continua, para a maioria dos participantes, sendo um importante fator de decisão pelo vínculo trabalhista CLT.

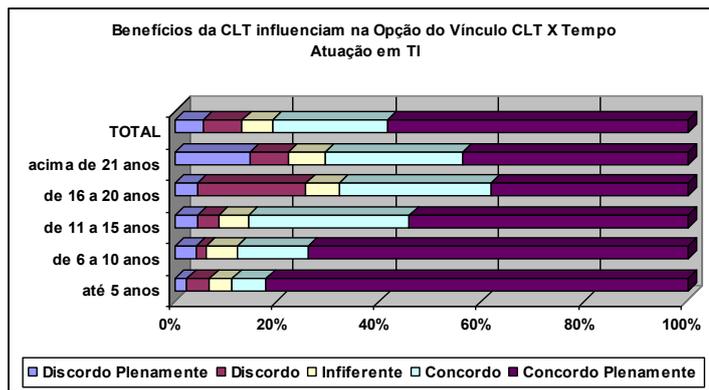


Gráfico 28 – Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista (Tempo de Atuação em TI).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação como GP

Quanto mais tempo (gráfico 29) o participante declarou ter como Gerente de Projetos menor é a importância dos benefícios da CLT na opção pelo vínculo trabalhista, atingindo 50% de indiferença para os maiores de 21 anos de atuação.

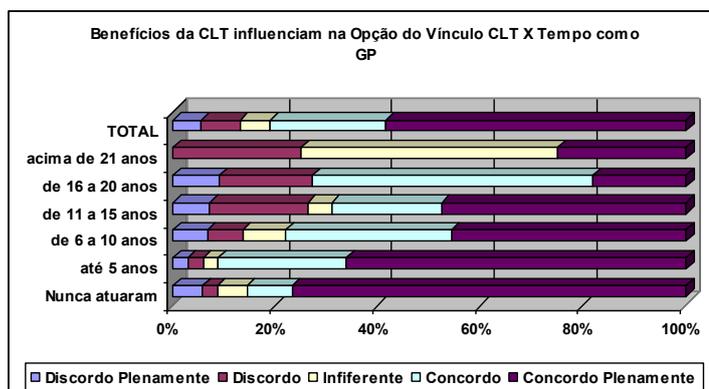


Gráfico 29 – Benefícios da CLT são decisivos para escolha deste tipo de vínculo trabalhista (Tempo como GP).
 FONTE – Autor

4.2.2.3 Questão 11 – O prestador de serviços é mais bem remunerado do que o funcionário CLT do cliente.

Análise da Amostra Total

A preferência pelo regime CLT é significativa, pois mesmo que a maioria dos respondentes tenha declarado que a remuneração (questão 11) do Prestador de Serviços é maior que a do celetista, este fator não foi decisivo na preferência do vínculo. Conforme o gráfico 30 dos participantes, 89% (226) declararam (concordo e

concordo plenamente) que o Prestador é mais bem remunerado que o funcionário CLT do cliente.

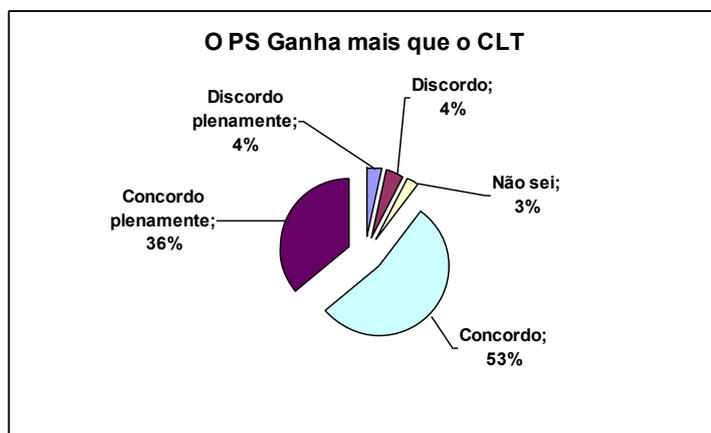


Gráfico 30 – Total de Respondentes que Informaram que o PS é mais bem Remunerado que o CLT.
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS

No gráfico 31 observa-se que os respondentes que atuaram apenas como celetista (100% como CLT) ou como prestadores de serviços (100% como PS) a maioria declarou sua concordância (concordo e concordo plenamente) com o fato de que os Prestadores de Serviços recebem mais que os Funcionários CLT do cliente com 83% e 80%, respectivamente. Para os respondentes com tempo de atuação mais equilibrada entre CLT e Prestador de Serviços, a preferência da maioria pela CLT ficou acima dos dois anteriores (100% CLT e PS) com 90%.

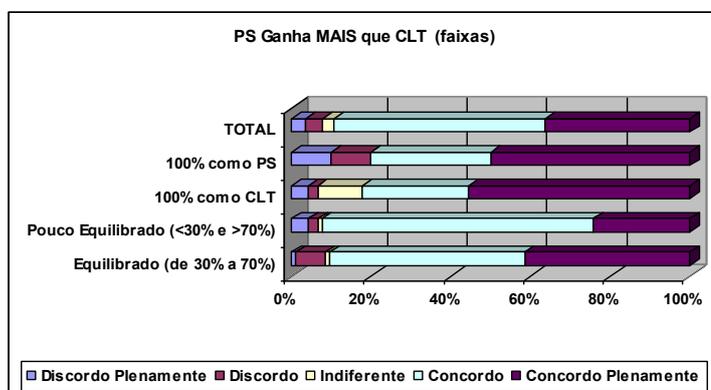


Gráfico 31 – Total de Respondentes que Informaram que o PS é mais bem Remunerado que o CLT (Tempo de Atuação em TI).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Cargo Ocupado

Para os 39% de Gestores verifica-se no gráfico 32 como se posicionaram sobre a melhor remuneração do Prestador de Serviços, representando os valores de concordo e concordo plenamente temos com 94% (93) dos Gestores concordando com a assertiva. Para os 61% de Operacionais nota-se como se posicionaram em relação à influência dos benefícios da CLT (questão 11), representando os valores de concordo e concordo plenamente temos 86% (133) dos Operacionais concordando com a assertiva. Com percentuais importantes, tanto Gestores como Operacionais declararam que o Prestador de Serviços tem remuneração superior ao Funcionário CLT do cliente.

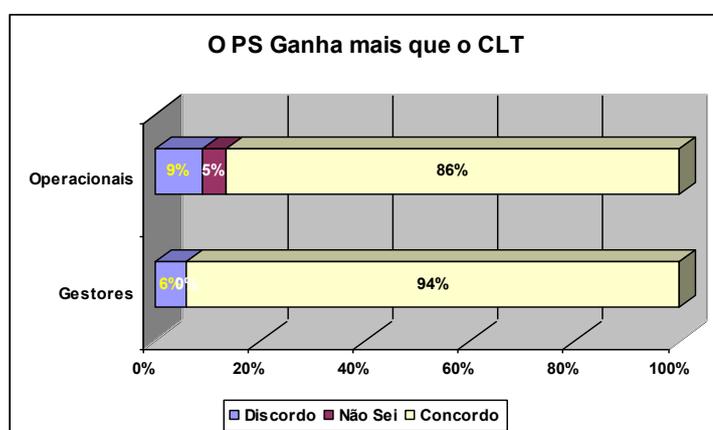


Gráfico 32 – Total de Respondentes que Informaram que o PS é mais bem Remunerado que o CLT (Cargo Ocupado).
FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação em TI

A percepção (gráfico 33) que o Prestador de Serviços mais bem remunerado que o Funcionário CLT do cliente se mantém em níveis importantes de concordância. Atingindo 100% de concordância para a faixa dos participantes com tempo como Gerente de Projetos acima de 21 anos.

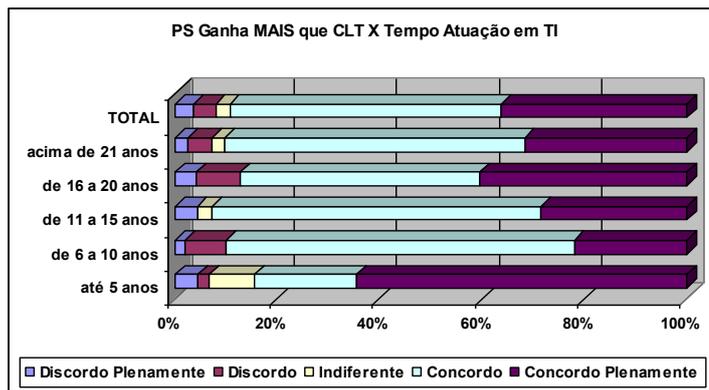


Gráfico 33 – O PS é mais bem Remunerado que o CLT (Tempo de Atuação em TI).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação como GP

A percepção (gráfico 34) que o Prestador de Serviços mais bem remunerado que o Funcionário CLT do cliente se mantém em níveis importantes de concordância. Atingindo 100% de concordância para a faixa dos participantes com tempo como Gerente de Projetos acima de 21 anos.

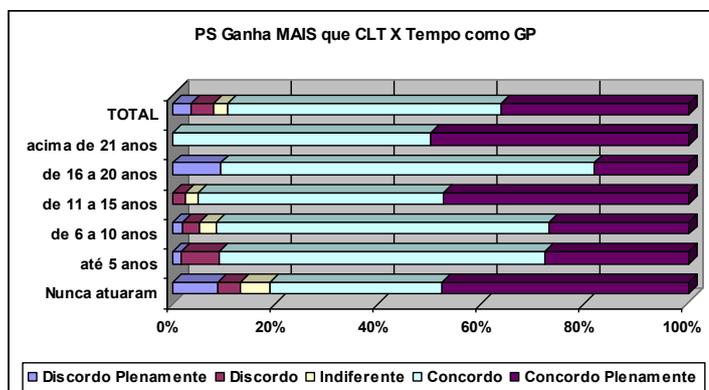


Gráfico 34 – O PS é mais bem Remunerado que o CLT (Tempo como GP).
 FONTE – Autor

4.2.2.4 Considerações finais sobre o bloco Satisfação e Igualdade em TI

A maioria dos respondentes declarou a sua preferência pelo vínculo empregatício CLT, este fato mostra os benefícios deste vínculo com ponto forte para esta preferência, mesmo reconhecendo que o Prestador de Serviços tem uma melhor remuneração que o funcionário CLT do cliente.

4.2.3 Gestão e Conflitos em Projetos de TI

4.2.3.1 Questão 12 – A equipe composta apenas por funcionários CLTs do cliente é mais produtiva do que a equipe Mista.

Análise da Amostra Total

O gráfico 35 expõe as informações sobre a percepção dos respondentes em relação à produtividade das equipes de projetos Mistras (com funcionários CLT e Prestadores de Serviços) e as compostas apenas com funcionários CLT. Observa-se que os participantes discordam (discordo e discordo plenamente) que as equipes Mistras são menos produtivas.

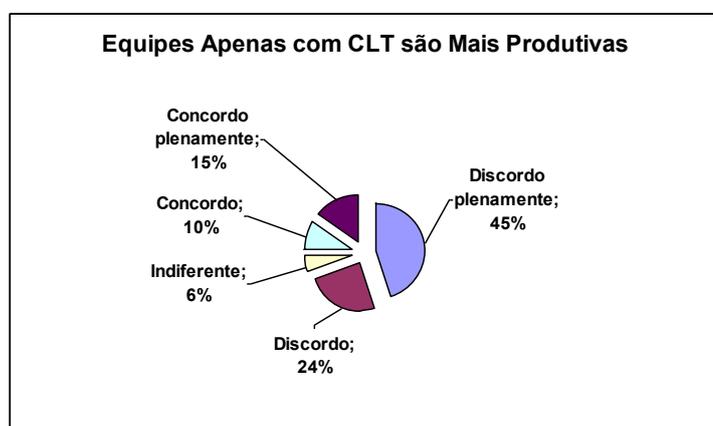


Gráfico 35 – Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistras.
FONTE – Autor

Análise de Acordo com a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS

No gráfico 36 observa-se que a maioria dos respondentes que atuaram apenas como celetista (100% como CLT) declarou sua concordância (concordo e concordo plenamente) com o fato de que as equipes formadas apenas com Funcionários CLT do cliente são mais produtivas que as equipes Mistras com 69%. Para os respondentes que atuaram apenas como PS (100% como PS), com tempo de atuação mais equilibrada (de 30% a 70%) entre CLT e Prestador de Serviços e pouco equilibrada (<30% a >70%), a discordância (discordo e discordo plenamente) ficou respectivamente com 90%, 68% e 86%.

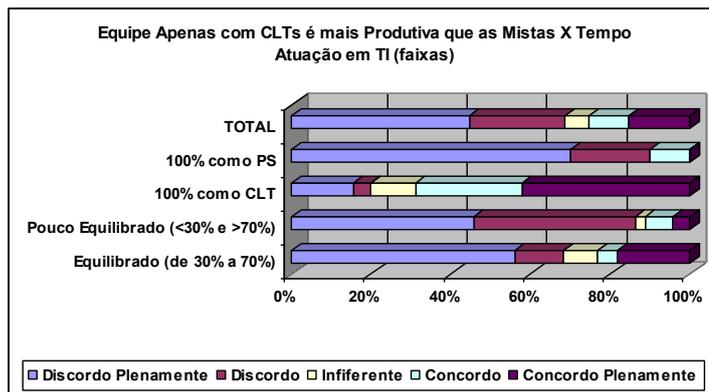


Gráfico 36 – Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistras (Tempo de Atuação em TI).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Cargo Ocupado

No gráfico 37 a maioria dos Gestores com 91% (88) declarou que as equipes Mistas são mais produtivas, sendo que os percentuais dos Operacionais são menores em relação aos Gestores, pois a maioria conta com apenas 61% (86).

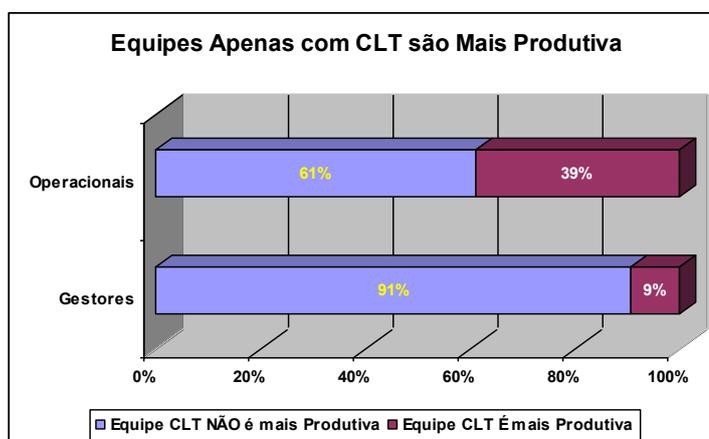


Gráfico 37 – Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistras (Cargo Ocupado).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação em TI

No gráfico 38 a maioria dos participantes com tempo acima de 5 anos declararam que as equipes Mistas são mais produtivas e a única **EXCEÇÃO** está na faixa de até 5 anos de atuação em TI com 58% (26) dos respondentes declarando concordar com a assertiva, isto é, as equipes com apenas Funcionários CLT do cliente é são mais produtiva.

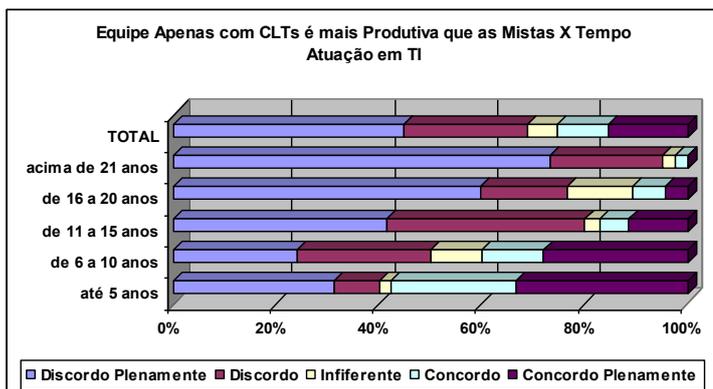


Gráfico 38 – Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistas (Tempo de Atuação em TI).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação como GP

Quanto mais tempo como Gerente de Projetos, maior é percepção sobre a maior produtividade das equipes Mistas em relação as apenas com CLT, sendo que para os que nunca atuaram como Gerente de Projetos a percepção é contrária, isto é, para 53% (37) dos participantes que nunca atuaram como gestor as equipes Mistas não são **MENOS** produtivas.

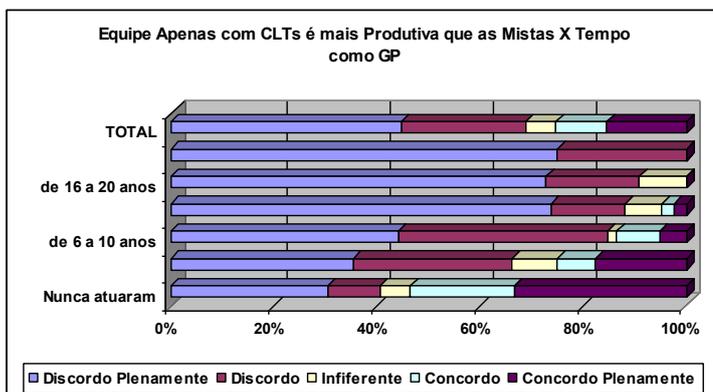


Gráfico 39 – Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistas (Tempo de Atuação como GP).
 FONTE – Autor

4.2.3.2 Questão 13 – Há conflitos entre os funcionários CLTs do cliente com os Prestadores de Serviços dentro das equipes de projetos.

Análise da Amostra Total

O gráfico 40 mostra os dados sobre como os participantes percebem os conflitos dentro das equipes Mistas de projetos. Nota-se que a maioria dos respondentes concorda (concordo e concordo plenamente) que existem conflitos entre os participantes das equipes Mistas, com 90% (230) dos respondentes.

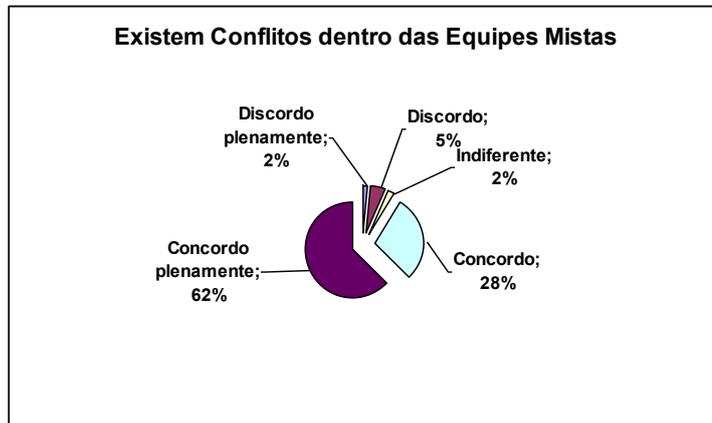


Gráfico 40 – Total de Respondentes que Opinaram sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistas.
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS

No gráfico 41 observa-se que os respondentes que atuaram apenas como PS (100% como PS) e como celetista (100% como CLT) a maioria declarou sua concordância (concordo e concordo plenamente) com o fato de que há os conflitos dentro das equipes Mistas de projetos respectivamente com 70% e 87%. Para os respondentes com tempo de atuação pouco equilibrado (<30% e >70%) e equilibrado (de 30% a 70%) entre CLT e Prestador de Serviços, a concordância (concordo e concordo plenamente) ficou respectivamente com 95% e 90%.

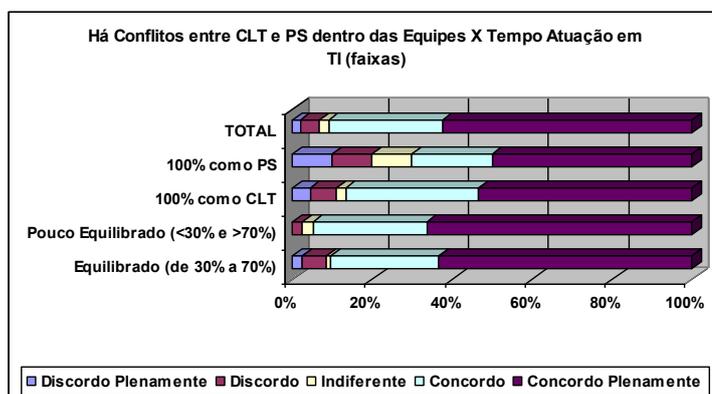


Gráfico 41 – Total de Respondentes que Opinaram sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistas (Tempo de Atuação em TI).

Análise de Acordo com o Cargo Ocupado

No gráfico 42 a maioria dos Gestores e dos Operacionais declarou que há conflitos dentro das equipes Mistas, respectivamente com 94% (92) e 93% (138).

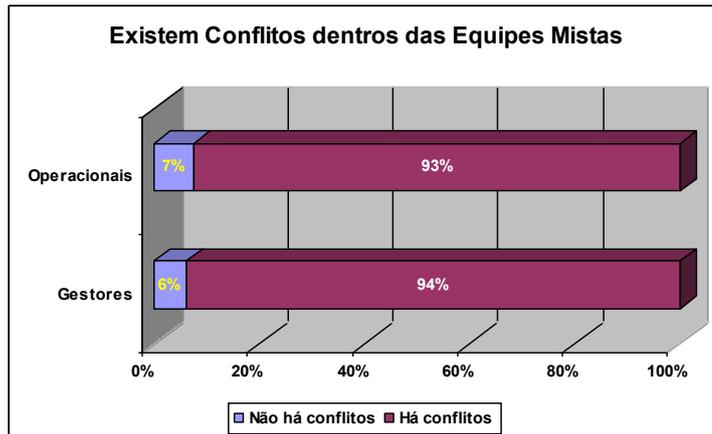


Gráfico 42 – Total de Respondentes que Opinarão sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistas (Cargo Ocupado).
FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação em TI

O gráfico 43 mostra a percepção dos participantes que há conflitos dentro das equipes Mistas resultaram em percentuais importantes de concordância, isto é, variando de 82% até 94%.

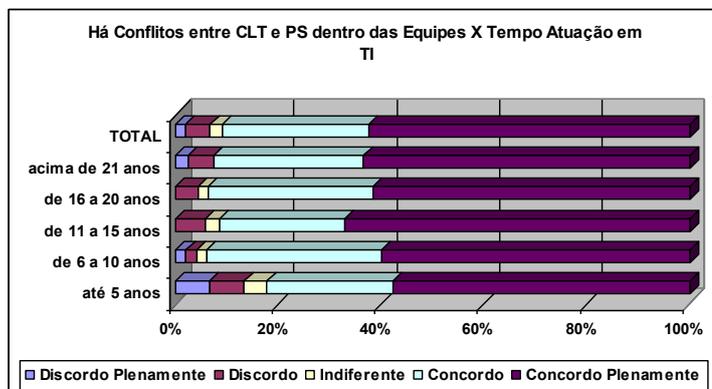


Gráfico 43 – Total de Respondentes que Opinarão sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistas (Tempo de Atuação em TI).
FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação como GP

A percepção (gráfico 44) de que existe conflito dentro das equipes Mistas se mantém em níveis importantes de concordância, pois quanto mais os participantes têm atuação como Gerente de Projetos **MAIOR** é esta percepção do conflito, atingindo 100% de concordância para a faixa dos participantes com tempo como Gerente de Projetos acima de 21 anos.

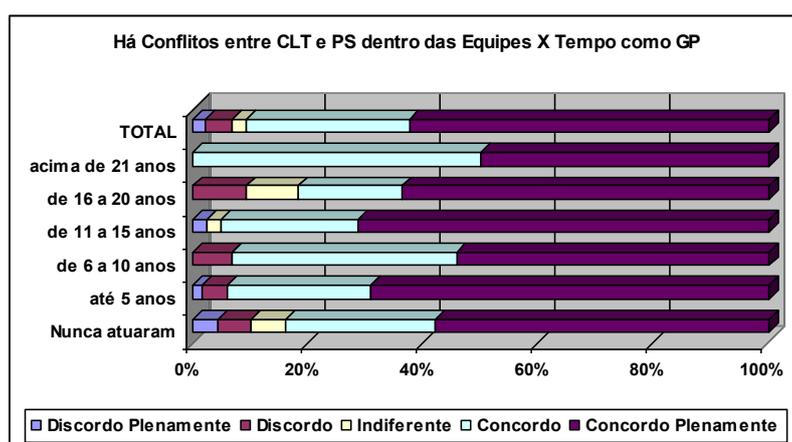


Gráfico 44 – Total de Respondentes que Opinaram sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistas (Tempo de Atuação como GP).
FONTE – Autor

4.2.3.3 Questão 14 – Graduar as causas de conflito dentro das equipes de projetos.

Análise da Amostra Total

O gráfico 45 mostra a média do nível de importância de cada causa de conflito da questão 14 para os respondentes e sua respectiva posição em relação às demais causas. Observa-se que: os problemas na comunicação têm o maior fator dentre todas as 10 causas de conflitos pesquisadas; seguido da possibilidade de um integrante da equipe se achar melhor que os outros, vaidade, ficar de “salto alto”, se vanglória, ser presunçoso e fútil; das resistências pessoais; do desnivelamento da remuneração entre os integrantes; e do medo de se perder o lugar para um Prestador de Serviços no final do projeto.

Em contrapartida, o desnívelamento no domínio da tecnologia e no nível da cobrança do gestor do projeto obteve os menores fatores ponderados, explicitando a pouca importância em relação às primeiras causas apontadas neste *ranking*.

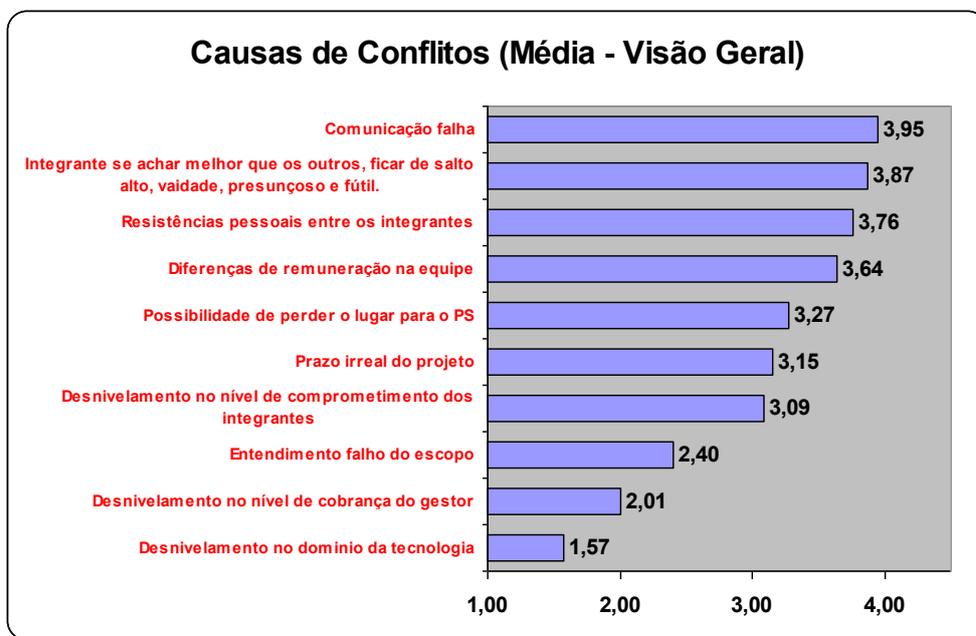


GRÁFICO 45 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Visão Geral).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Cargo Ocupado

Os gráficos 46 e 47 mostram a média do nível de importância de cada causa de conflito da questão 14 tem para cada um dos grupos hierárquicos (Gestores e Operacionais) e sua respectiva posição em relação às demais causas. Observa-se que os Gestores declararam como causas de conflitos com maior importância, respectivamente: 1º) Comunicação falha; 2º) Resistências pessoais entre os integrantes; 3º) Possibilidade de um integrante da equipe se achar melhor que os outros, vaidade, ficar de “salto alto”, se vanglória, ser presunçoso e fútil; e em 4º) Diferenças de remuneração na equipe, já os Operacionais declararam: 1º) Possibilidade de um integrante da equipe se achar melhor que os outros, vaidade, ficar de “salto alto”, se vanglória, ser presunçoso e fútil; 2º) Comunicação falha; 3º) Resistências pessoais entre os integrantes; e em 4º) Diferenças de remuneração na equipe. Apesar do nível de importância das quatro primeiras causas serem diferentes, com exceção apenas das diferenças de remuneração na equipe (nos dois

grupos está na 4ª posição), nota-se que são as mesmas para ambos os conjuntos de profissionais, isto mostra que independente do cargo ocupado às quatro primeiras causas de conflitos são as mesmas. Observa-se também que as três (Entendimento falho do escopo, Desnívelamento no nível de cobrança do gestor e Desnívelamento no domínio da tecnologia) ultimas causas de conflitos classificadas são as mesmas e no mesmo nível de importância. Nas duas distribuições (gráficos 46 e 47) nota-se que os resultados têm pouca variação em relação à visão geral (gráfico 45).

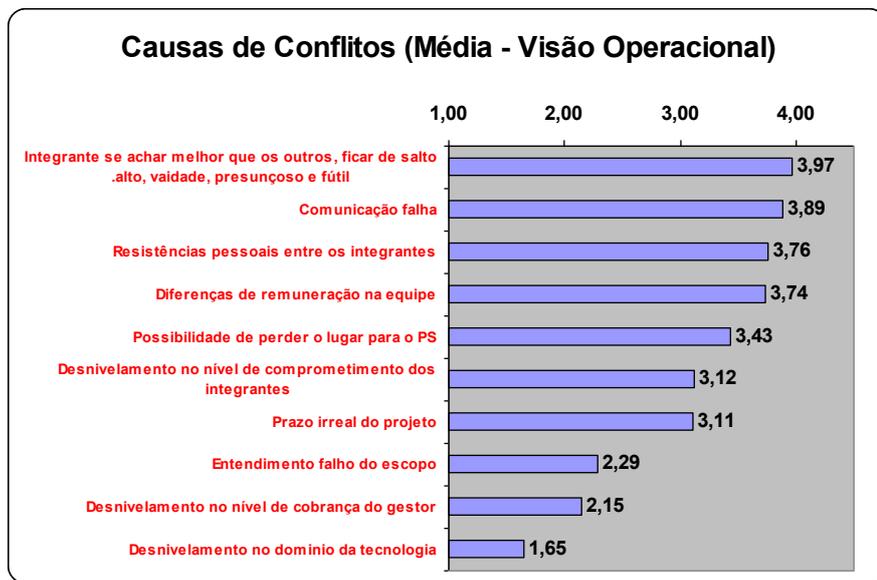


Gráfico 46 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Visão Gestor).
 FONTE – Autor

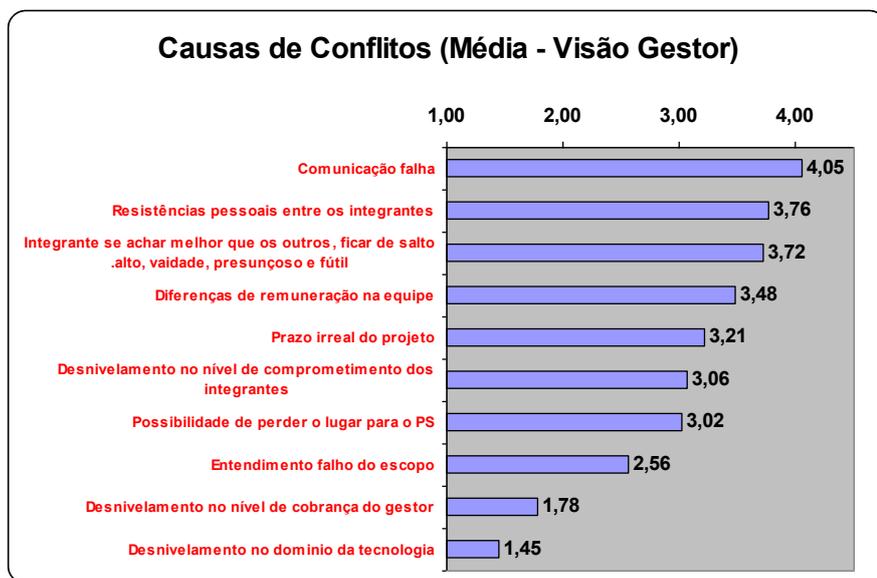


Gráfico 47 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Visão Operacional).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação em TI

Do total de respondentes foram selecionados e dispostos em dois grupos relacionados ao maior tempo em TI: de 16 a 20 anos e acima de 21 anos.

Os gráficos 48 e 49 mostram a média do nível de importância de cada causa de conflito da questão 14 tem para os dois grupos (de 16 a 20 anos e acima de 21 anos) e sua respectiva posição em relação às demais causas. Observa-se a existência de causas com o mesmo posicionamento nos dois grupos: Comunicação falha; Diferenças de remuneração na equipe; Desnívelamento no nível de comprometimento dos integrantes; Entendimento falho do escopo; Desnívelamento no nível de cobrança do gestor; e Desnívelamento no domínio da tecnologia. As causas: Integrante se achar melhor que os outros, ficar de salto alto, vaidade, presunçoso e fútil; Resistências pessoais entre os integrantes; Possibilidade de perder o lugar para o PS; Prazo irreal do projeto; e Entendimento falho do escopo, se alternam na segunda e terceira posições de cada grupo.

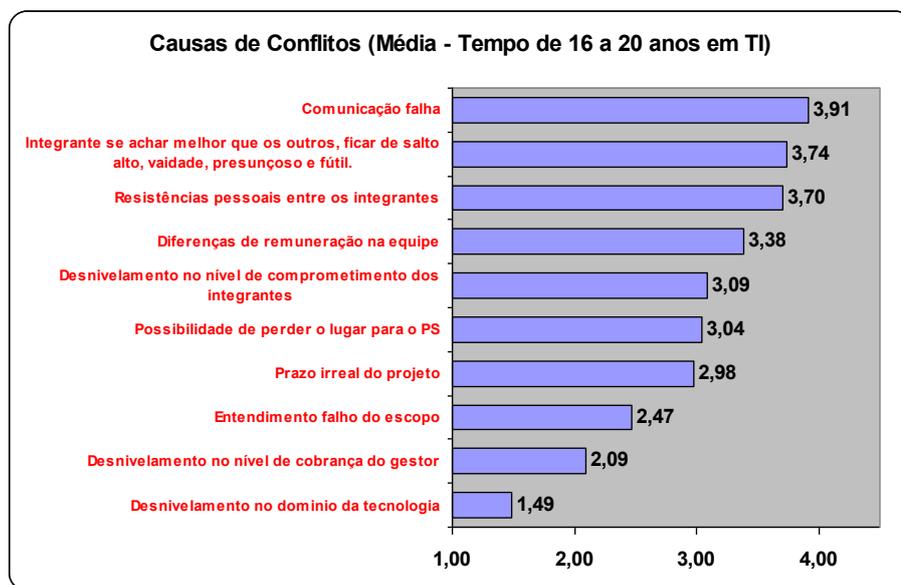


Gráfico 48 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Tempo de 16 a 20 anos em TI).
FONTE – Autor

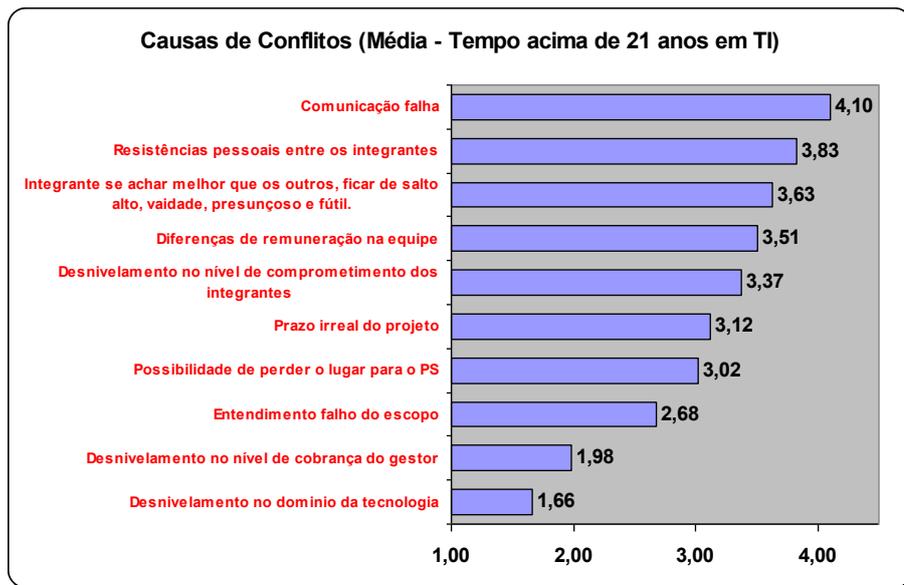


Gráfico 49 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Tempo acima de 21 anos em TI).
FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação como GP

Do total de respondentes foram selecionados e dispostos em dois grupos relacionados ao maior tempo como Gerente de Projetos: de 16 a 20 anos e acima de 21 anos.

Os gráficos 50 e 51 mostram a média do nível de importância de cada causa de conflito da questão 14 tem para os dois grupos (de 16 a 20 anos e acima de 21 anos) e sua respectiva posição em relação às demais causas. Observa-se a existência de causas com o mesmo posicionamento nos dois grupos: Comunicação falha; Diferenças de remuneração na equipe; Desnívelamento no nível de cobrança do gestor; e Desnívelamento no domínio da tecnologia. As causas: Integrante se achar melhor que os outros, ficar de salto alto, vaidade, presunçoso; e fútil e Resistências pessoais entre os integrantes, se alternam na segunda e terceira posições de cada grupo.

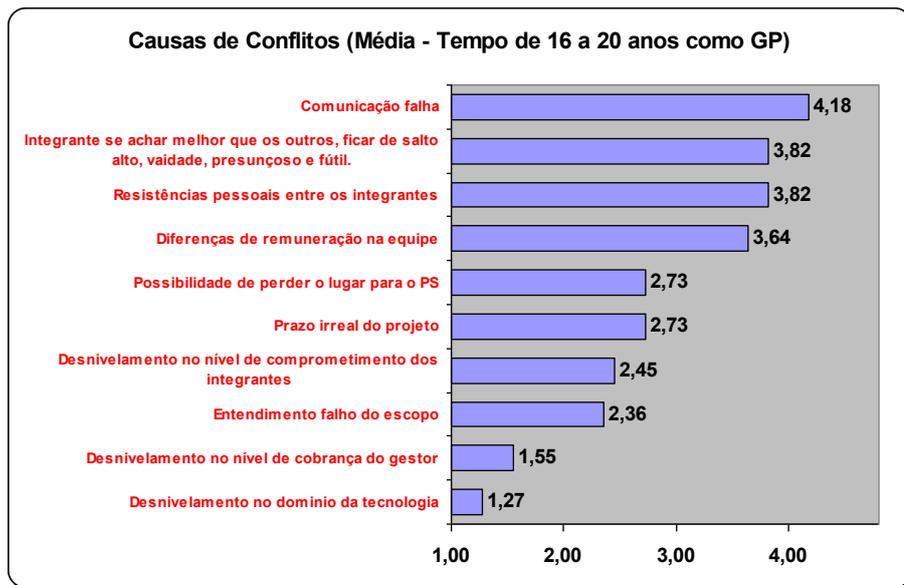


Gráfico 50 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Tempo de 16 a 20 anos como GP).
 FONTE – Autor

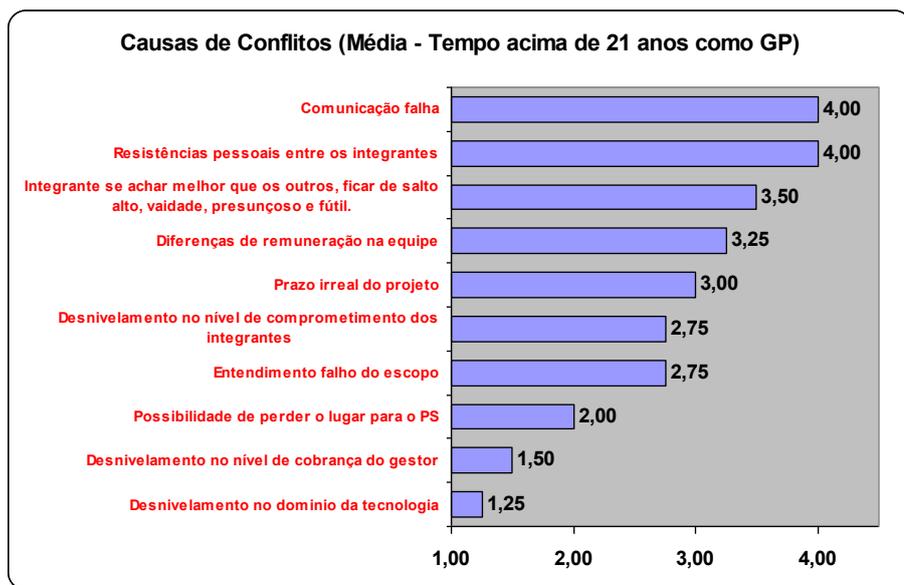


Gráfico 51 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Tempo acima de 21 anos como GP).
 FONTE – Autor

4.2.4 Desempenho em Projetos

4.2.4.1 Questão 15 – Predominantemente nos projetos foram utilizadas técnicas (métricas) de avaliação de projetos.

Análise da Amostra Total

O gráfico 52 é demonstra as informações referentes à utilização de métricas nos projetos em que os respondentes participaram. Para 81% (206) os seus projetos utilizaram métricas, para 9% (22) não foram utilizadas métricas e 10% (25) declararam não saber da utilização.

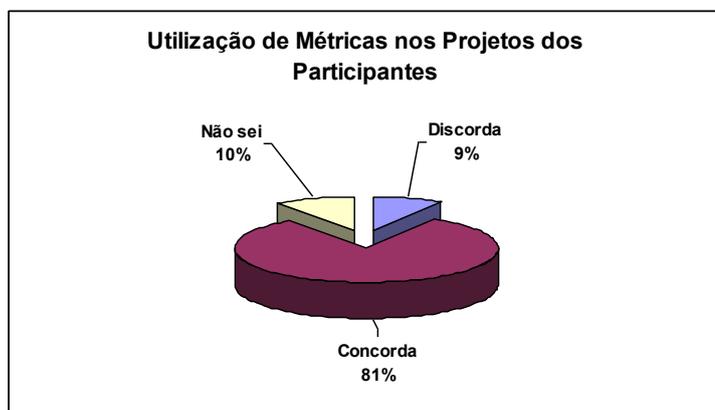


Gráfico 52 – Utilização de Métricas nos Projetos dos Participantes.
FONTE – Autor

4.2.4.2 Questão 16 – Os projetos atingiram os resultados esperados (implantado no prazo, dentro do custo e da qualidade acordadas).

Análise da Amostra Total

O gráfico 53 é mostra as informações referentes aos projetos quanto a sua eficácia, isto é, se atingiram os objetivos estabelecidos e planejados. Para 87% (220) os seus projetos utilizaram métricas, para 7% (17) não foram utilizadas métricas e 6% (16) declararam não saber da utilização.



Gráfico 53 – Os projetos Atingiram os Objetivos Estabelecidos.
FONTE – Autor

4.2.4.3 Questão 17 – Os conflitos entre funcionários internos do cliente e o prestadores de serviços interferem significativamente nos resultados dos projetos

Análise da Amostra Total

O gráfico 54 mostra do total de participantes que a maioria com 93% (226) declarou que os conflitos influenciam nos resultados dos projetos, contra apenas 7% (17) que acreditam no contrário. Corroborando com os trabalhos de Fustier (1982).

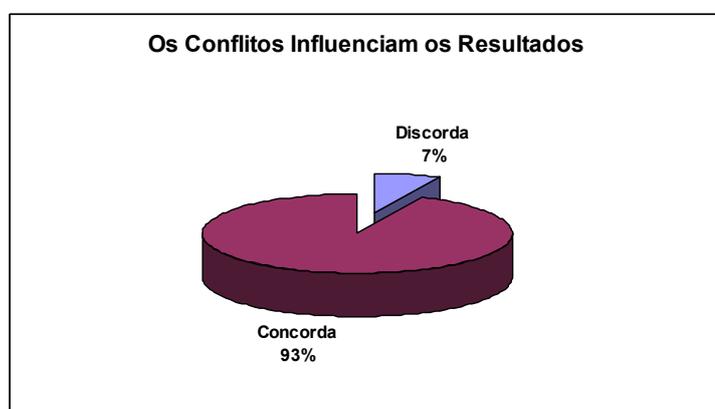


Gráfico 54 – Os Conflitos Influenciam os Resultados do Projeto.
FONTE – Autor

Análise de Acordo com a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS

No gráfico 55 observa-se que os respondentes que atuaram apenas como PS (100% como PS) e como celetista (100% como CLT) a maioria declarou sua concordância (concordo e concordo plenamente) com o fato de os conflitos poderem influenciar os resultados dos projetos com respectivamente 70% e 87%. Para os respondentes com tempo de atuação pouco equilibrada (<30% e >70%) e equilibrada (de 30% a 70%) entre CLT e Prestador de Serviços, a concordância (causa pouco até causa muito conflito) ficou respectivamente igual em 92% e 89%. Corroborando com os trabalhos de Fustier (1982).

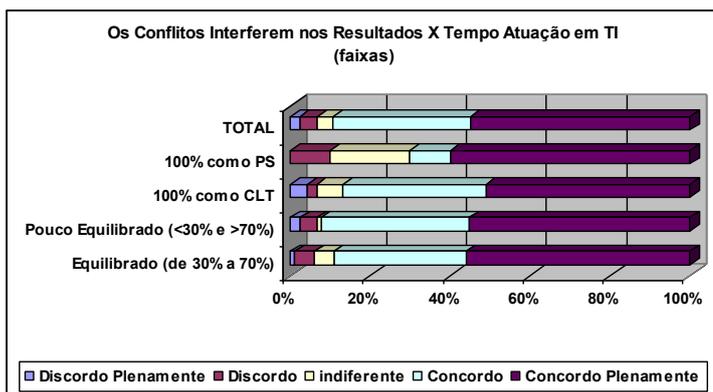


Gráfico 55 – Os Conflitos Influenciam nos Resultados X Tempo de Atuação em TI (faixas).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Cargo Ocupado

No gráfico 56 a maioria dos Gestores com 91% (90) declarou que os conflitos influenciam os resultados das equipes de projetos. Na mesma linha de concordância dos Gestores, os Operacionais ficaram com 88% (136). Corroborando com os trabalhos de Fustier (1982).

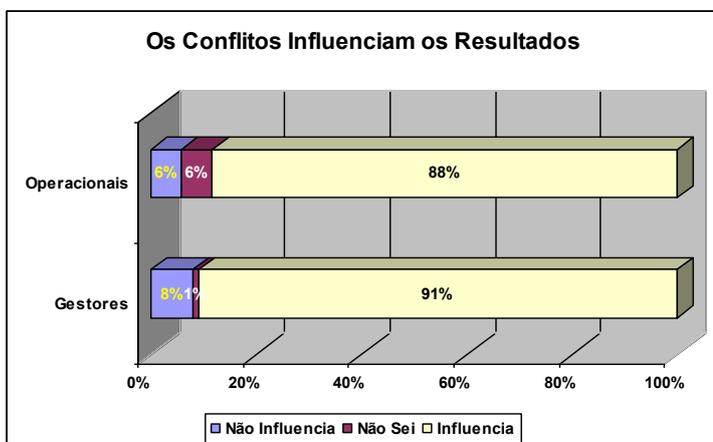


Gráfico 56 – Os Conflitos Influenciam nos Resultados X Tempo de Atuação em TI (cargo ocupado).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação em TI

O gráfico 57 mostra que a maioria declarou sua concordância (concorda e concorda plenamente) com o fato de que os conflitos influenciam os resultados das equipes de projetos com índices que variaram de 80% (até 5 anos) até 94% (de 6 até 10 anos). Corroborando com os trabalhos de Fustier (1982).

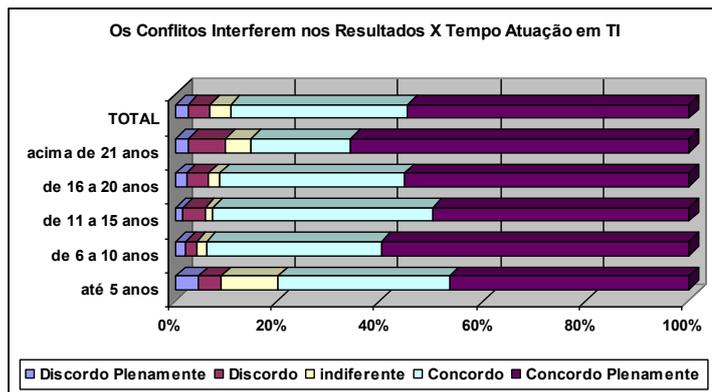


Gráfico 57 – Os Conflitos Influenciam nos Resultados (Tempo de Atuação em TI).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação como GP

No gráfico 58 a maioria dos participantes declarou que os conflitos influenciam os resultados das equipes de projetos (concorda e concorda plenamente) com índices que variaram de 82% (de 16 até 20 anos) até 100% (acima de 21 anos). Para os que nunca atuaram como gerente de Projetos o percentual ficou em 84% para os que acreditam que causa conflito.

Quanto maior o tempo como Gerente de projetos **MAIOR** é a percepção de que os conflitos influenciam os resultados dos projetos. Corroborando com os trabalhos de Fustier (1982).

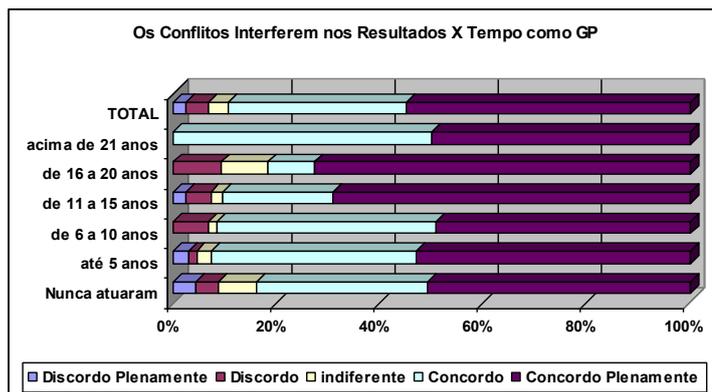


Gráfico 58 – Os Conflitos Influenciam nos Resultados (Tempo de Atuação como GP).
 FONTE – Autor

4.2.4.4 Questão 18 – Projetos cujas equipes são compostas por funcionários internos do cliente e prestadores de serviços produzem resultados (dentro do: prazo, custo e qualidade) **MENOS** satisfatórios do que projetos que só contam com um destes tipos de profissionais.

Análise da Amostra Total

O gráfico 59 mostra do total de participantes, a maioria, isto é, 76% (183) discordaram da assertiva afirmando que a produtividade das equipes Mistas não é inferior à produtividade das equipes Celetistas, contra apenas 24% (58) que acreditam no contrário. Corroborando com os trabalhos de Barbanti & Reinhard (1999) & Costa (2006).

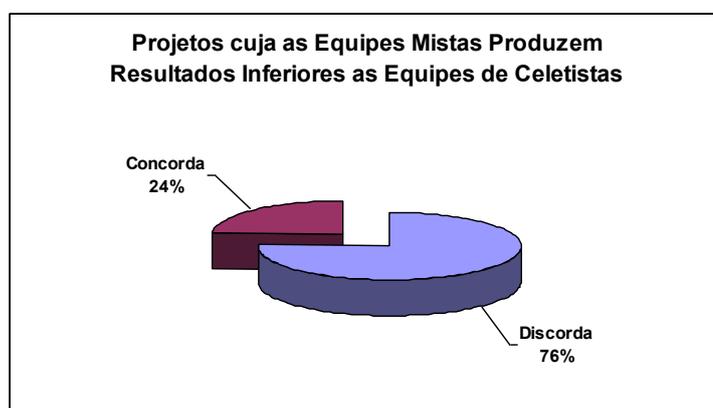


Gráfico 59 – As equipes Mistas produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas.
FONTE – Autor

Análise de Acordo com a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS

Observa-se no gráfico 60 que apenas os respondentes que atuaram como celetista (100% como CLT) concordam (causa pouco até causa muito conflito) com o fato de que as equipes Mistas produzem **MENOS** resultados que as equipes formadas apenas com Funcionários CLT do cliente com 67%.

Para os respondentes que atuaram apenas como PS (100% como PS), para os que tiveram atuação pouco equilibrada (<30% e >70%) e para os tiveram atuação equilibrada (de 30% a 70%) entre CLT e Prestador de Serviços, ao contrario dos que atuaram apenas como CLT, todos os demais declararam o contrário, isto é, que as equipes Mistas são mais produtivas discordando da assertiva, com respectivamente em 70%, 90% e 73%. Corroborando com os trabalhos de Barbanti & Reinhard (1999) & Costa (2006).

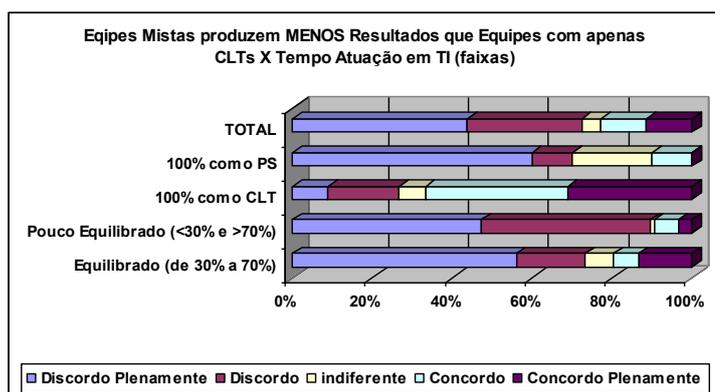


Gráfico 60 – As equipes Mistas produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas TI (faixas).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Cargo Ocupado

No gráfico 61 a maioria dos Gestores com 92% (91) declarou que discorda (discorda e discorda plenamente) com o fato de as equipes Mistas serem **MENOS** produtiva que as equipes formadas apenas por CLT do cliente. Na mesma linha de discordância dos Gestores, os Operacionais ficaram com 60% (92). Corroborando com os trabalhos de Barbanti & Reinhard (1999) & Costa (2006).

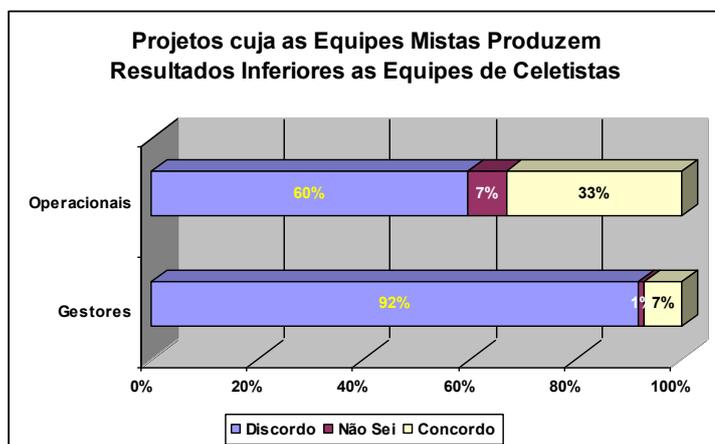


Gráfico 61 – As equipes Mistas produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas X Tempo de Atuação em TI (cargo ocupado).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação em TI

Observa-se no gráfico 62 que com exceção dos participantes com até 5 anos de atuação em TI os quais declararam concordar (concordo e concordo plenamente) que as equipes Mistas produzem **MENOS** resultados do que as equipes formadas

por celetistas do cliente com 53%, todos os demais declararam sua discordância (discordo e discordo plenamente) com índices que variaram de 58% (de 6 até 10 anos) até 90% (acima de 21 anos).

Quanto mais tempo de TI mais o participante declara que a equipe Mista é mais produtiva, contrariando a assertiva. Corroborando com os trabalhos de Barbanti & Reinhard (1999) & Costa (2006).

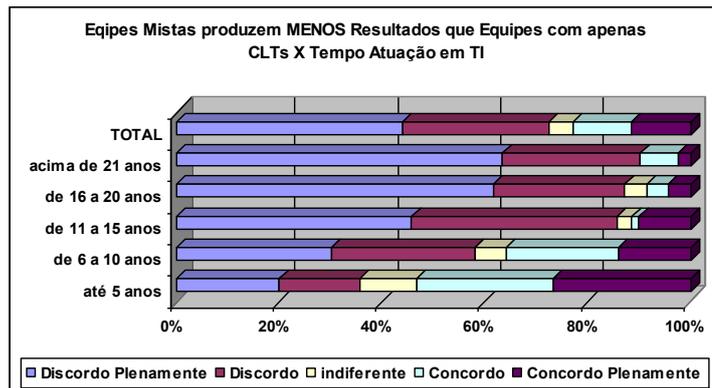


Gráfico 62 – As equipes Mistas produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas (Tempo de Atuação em TI).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação como GP

No gráfico 63 a maioria dos participantes declarou que discordar (discordo e discordo plenamente) que as equipes Mistas produzem **MENOS** resultados que as equipes formadas apenas com funcionários do cliente com índices que variaram de 75% (até 5 anos) até 100% (acima de 16 anos).

Para os que nunca atuaram como Gerente de Projetos o resultado foi contrário à maioria, com 52% para os que acreditam que as equipes Mistas são menos produtivas.

Quanto maior o tempo como Gerente de projetos **MAIOR** é a percepção de que as equipes Mistas são **MAIS** produtivas. Corroborando com os trabalhos de Barbanti & Reinhard (1999) & Costa (2006).

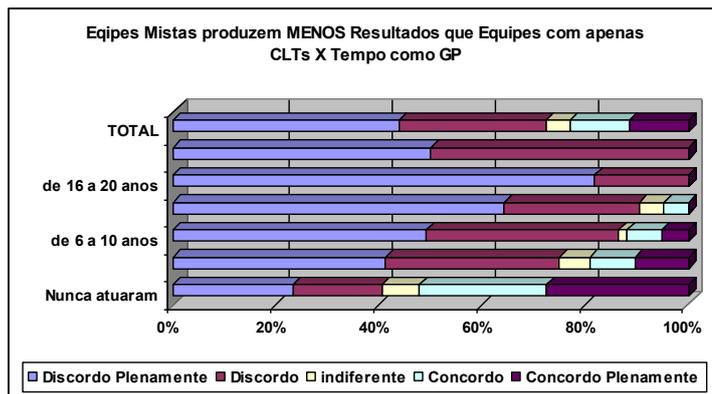


Gráfico 63 – As equipes Mistas produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas (Tempo de Atuação como GP).
 FONTE – Autor

4.2.4.5 Questão 19 – Projetos cujas equipes são compostas por funcionários internos do cliente e prestadores de serviços propiciam aprendizado (profissional, técnico e pessoal) MENOR em relação a projetos que só contam com um destes tipos de profissionais.

Análise da Amostra Total

O gráfico 64 mostra do total de participantes, a maioria, isto é, 78% (191) discordaram da assertiva afirmando que a aprendizagem das equipes Mistas é superior ao das equipes Celetistas, contra apenas 22% (53) que acreditam no contrário. Confirmando Carvalho (2003).

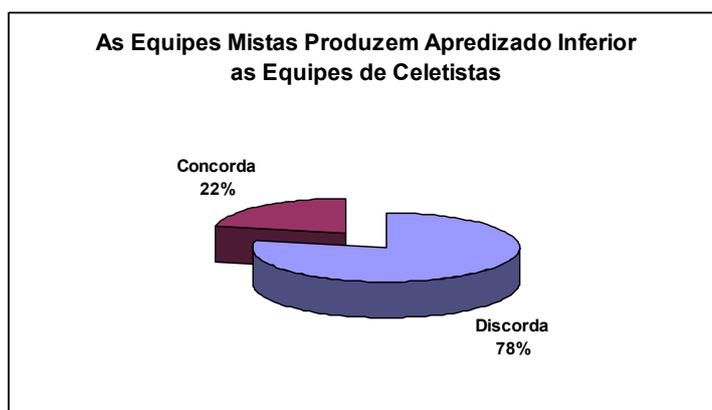


Gráfico 64 – As equipes Mistas produzem Aprendizado Inferior as Equipes Celetistas.
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com a proporção entre tempo de atuação como CLT e PS

Observa-se no gráfico 65 que apenas os respondentes que atuaram como celetista (100% como CLT) concordam (causa pouco até causa muito conflito) com o fato de que as equipes Mistas produzem **MENOS** aprendizado que as equipes formadas apenas com Funcionários CLT do cliente com 47%.

Para os respondentes que atuaram apenas como PS (100% como PS), para os que tiveram atuação pouco equilibrada (<30% e >70%) e para os que tiveram atuação equilibrada (de 30% a 70%) entre CLT e Prestador de Serviços, ao contrário dos que atuaram apenas como CLT, todos os demais declararam o contrário, isto é, que as equipes Mistas favorecem mais o aprendizado, com respectivamente em 80%, 87% e 76%.

Corroborando com os trabalhos de Barbanti & Reinhard (1999) & Costa (2006).

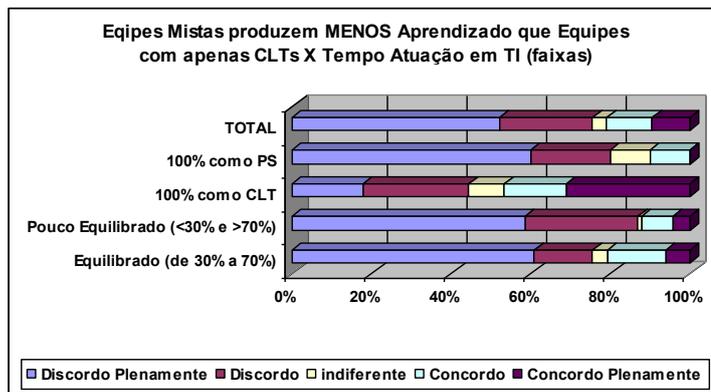


Gráfico 65 – As equipes Mistas produzem Aprendizados Inferiores as Equipes Celetistas TI (faixas).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Cargo Ocupado

No gráfico 66 a maioria dos Gestores com 91% (90) declarou que discorda (discorda e discorda plenamente) com o fato de as equipes Mistas favorecerem **MENOS** o aprendizado do que as equipes formadas apenas por CLT do cliente. Na mesma linha de discordância dos Gestores, os Operacionais ficaram com 66% (101). Corroborando com os trabalhos de Barbanti & Reinhard (1999) & Costa (2006).

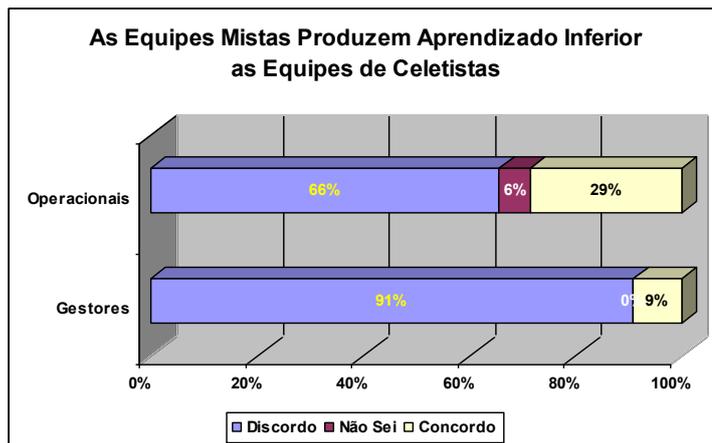


Gráfico 66 – As equipes Mistas produzem Aprendizados Inferiores as Equipes Celetistas (cargo ocupado).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação em TI

Observa-se no gráfico 67 que com exceção dos participantes com até 5 anos de atuação em TI que declararam concordar (concordo e concordo plenamente) que as equipes Mistas favorecem **MENOS** o aprendizado do que as equipes formadas por apenas funcionários CLT do cliente com 44%, todos os demais declararam sua discordância (discordo e discordo plenamente) com a assertiva com índices que variaram de 64% (de 6 até 10 anos) até 90% (acima de 21 anos).

Quanto mais tempo de TI mais o participante declara que a equipe Mista favorece mais o aprendizado, contrariando a assertiva. Corroborando com os trabalhos de Barbanti & Reinhard (1999) & Costa (2006).

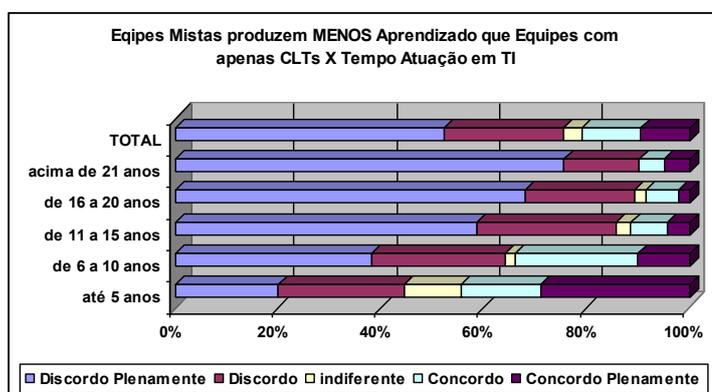


Gráfico 67 – As equipes Mistas produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas (Tempo de Atuação em TI).
 FONTE – Autor

Análise de Acordo com o Tempo de Atuação como GP

No gráfico 68 a maioria dos participantes declarou que discordar (discordo e discordo plenamente) que as equipes Mistas favorecem **MENOS** o aprendizado do que as equipes formadas apenas com funcionários do cliente com índices que variaram de 74% (até 5 anos) até 100% (acima de 16 anos). A mesma opinião tem os que nunca atuaram como Gerente de Projetos com 51%.

Quanto maior o tempo como Gerente de projetos **MAIOR** é a percepção de que as equipes Mistas favorecem **MAIS** o aprendizado. Corroborando com os trabalhos de Barbanti & Reinhard (1999) & Costa (2006).

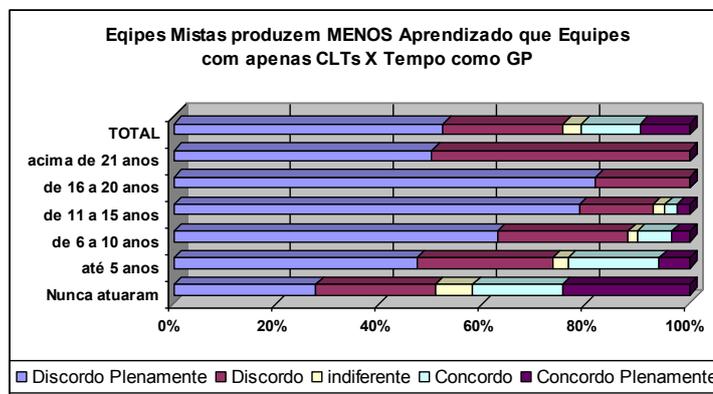


Gráfico 68 – As equipes Mistas produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas (Tempo de Atuação como GP).
 FONTE – Autor

4.2.4.6 Considerações sobre o bloco Desempenho em Projetos

Os participantes informaram que utilizaram métricas na maioria dos projetos e que os resultados planejados refletiram a mesma tendência com um grau destacado de completude (qualidade, prazo e custos).

Vale destacar que apesar da percepção da ocorrência de conflitos nas equipes Mistas, a maioria dos participantes da pesquisa, considera que elas têm mais produtividade e propiciam maior aprendizado do que as equipes formadas apenas com Funcionários CLT do Cliente.

4.2.5 Conclusão

O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção de profissionais de TI com relação à influência da participação de Prestadores de Serviços em equipes de projetos na área de TI, e dos possíveis conflitos gerados por essa participação, nos resultados destes projetos.

Procurou-se também verificar a preferência dos participantes com relação ao tipo de vínculo trabalhista CLT ou Prestador de Serviços, e as possíveis causas de conflitos entre funcionários CLT e Prestadores de Serviços que atuam conjuntamente em equipes de projetos.

A pesquisa deste trabalho foi efetuada com a utilização do questionário com perguntas fechadas e aplicadas através de um site na internet, cuja amostra contou com 253 participantes de vários níveis hierárquicos da área de TI da grande São Paulo. Este trabalho contou no seu início com uma etapa qualitativa (7 participantes) na qual foram feitas entrevistas, baseadas num questionário semi-estruturado com perguntas abertas, tendo como contribuição: novas causas de conflitos ainda não levantadas na bibliografia e aderente a taxonomia de Fustier (1982); a validação das causas mapeadas na bibliografia; e fornecimento uma prévia de várias questões da pesquisa quantitativa do trabalho.

O vínculo trabalhista CLT teve a preferência da maioria com 77% dos participantes. Os benefícios da CLT impulsionaram esta preferência com 81%, apesar de 90% dos respondentes terem informado que o Prestador de Serviços tem uma remuneração melhor que o Funcionário CLT. Vale destacar, que quanto mais tempo em TI e como Gerente de Projetos o participante declarou ter, menor é a preferência pelo vínculo CLT.

A maioria dos respondentes declarou que as equipes de projetos mistas (formadas por Funcionários CLT do cliente e Prestadores de Serviços) são mais produtivas (72%) e favorecem um maior aprendizado (74%), mesmo que as mesmas gerem conflitos oriundos desta união. A partir dos dados coletados e analisados verifica-se que já é uma realidade bastante comum à utilização de Prestadores de Serviços em projetos em conjunto com Funcionários CLT do cliente e que tal união desencadeia conflitos de relacionamento. As informações obtidas tanto na pesquisa qualitativa, quanto na quantitativa, evidenciam que as causas principais dentro das equipes de projetos são: desigualdades de remuneração, benefícios sociais,

condições de tratamento e aceitação nas relações entre os integrantes. Corroborando com os trabalhos de Fustier (1982).

Neste trabalho procurou-se definir uma tipologia para as possíveis causas de conflitos entre participantes de uma equipe de projetos. Foi realizada pesquisa bibliográfica para identificação de tipologias, sendo destacada aquela definida por Fustier (1982). A tipologia definida neste trabalho foi constituída por cinco causas de conflitos oriundas da literatura e da experiência do pesquisador, sendo acrescida de mais cinco causas obtidas a partir dos resultados da pesquisa qualitativa. A pesquisa de campo revelou as causas de conflitos mais presentes em equipes de projetos, segundo os respondentes, na seguinte ordem: 1º) comunicação falha; 2º) o integrante da equipe se achar melhor que os outros, vaidade, ficar de “salto alto”, se vanglória, ser presunçoso e fútil; 3º) as resistências pessoais entre os integrantes; 4º) diferenças de remuneração na equipe; 5º) a possibilidade de se perder o lugar para um Prestador de Serviços. As causas que obtiveram os menores índices foram pela ordem: 9º) o desnivelamento no nível de cobrança do gestor; 10º) o desnivelamento no domínio da tecnologia dentro da equipe.

Os respondentes declararam que as empresas utilizaram (61%) métricas nos projetos e que os resultados na maioria das vezes foram bem sucedidos.

Respondendo ao problema deste trabalho de pesquisa, que é: de que maneira a participação de Prestadores de Serviços em equipes que atuam em projetos na área de TI, e dos possíveis conflitos gerados por esta participação influenciam os resultados destes projetos, segundo a visão dos envolvidos. Os resultados demonstraram que existem conflitos dentro das equipes de projetos Mistas e que apesar disso as equipes Mistas são consideradas mais produtivas e as que oferecem melhor aprendizado para os integrantes da equipe. Tal evidencia indica que de certa forma, os conflitos dentro das equipes de projetos, contribuem para o atendimento dos objetivos estabelecidos para o projeto.

Vale salientar que este trabalho não teve como objetivo delinear propostas de solução da problemática analisada e nos deixam pistas para futuras investigações sobre a mesma temática, contribuindo ainda mais para o conhecimento e condução de projetos dentro da área de Tecnologia da Informação no Brasil.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA CT – *Brasil na rota global da terceirização de software*. Brasília, Clipping Online (Gazeta Mercantil) publicado na revista eletrônica do Ministério da Ciência e Tecnologia 07/08/2006. Acesso em: 08/12/2006. Disponível em: <<http://agenciact.mct.gov.br/index.php/content/view/40795.html?>>.

AGUIAR, Mauricio. *Contratando o Desenvolvimento com Base em Métricas*. Rio de Janeiro, publicado no site da TI MÉTRICAS 2006. Acesso em: 10/11/2006.

ALEXANDER, Steve. *Bringing Outsiders In*. InfoWorld. San Mateo: Vol.20, Num. 35; pg. 79, 2 pgs. Aug 31, 1998. Acesso em: 01/12/2006.

AYOKO, Oluremi B; CALLAN, Victor J; HÄRTEL, Charmine E J. *Conflict, Bullying and Counterproductive Behaviors*. USA: The International Journal of Organization Analysis. Vol. 11, Num 4, Pág. 283 - 301. 2003. Acessado em: 24/01/2007.

BARBANTI, Marta de Campos Maia; REINHARD, Nicolau. *Terceirização em Informática*. São Paulo: EnANPAD, 1999.

BARCAUI, André B. *O Desafio do Sucesso em Projetos de Tecnologia da Informação*. Rio de Janeiro: Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). 2005. Acessado em: 26/01/2007.

CANDÉAS, Alcione Jandir; LOPES, Cleuton Clay Neres. *ESTIMATIVA: Uma Ferramenta para Agilizar o Dimensionamento de Projetos no SERPRO com base na metodologia de Análise de Pontos por Função*. SUNAT/Coordenação do Desenvolvimento / SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados. Brasília: 1999. Acessado em 26/12/2006.

CARVALHO, Rodney Ferreira de. *Novas Tecnologias e Trabalho - Oportunidades de trabalho remoto e autônomo em desenvolvimento de software*. Rio de Janeiro:

U.F.R.J., Instituto Alberto Luís Coimbra de Pós Graduação e Pesquisa de Engenharia, MAB 884, 2003.

COSTA, Letícia. *Terceirização: a importância de uma boa governança em TI*. São Paulo, publicado na revista eletrônica IT WEB 2006. Acesso em: 08/12/2006.

COSTA, Letícia. *Terceirização de Serviços de TI: Oportunidade ou Problema?* São Paulo, publicado na revista eletrônica IT WEB 2006. Acesso em: 08/12/2006.

DEVOE, Deborah. *Managing the Contract Workforce*. InfoWorld. San Mateo: Vol.21, Num. 35, pg. 66, 2 pgs. Aug 30, 1999. Acesso em: 01/12/2006.

DEWITT, R.L. *Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach*. USA. Strategic Management Journal. Vol. 19, pp. 59-79. 1998. Acessado em: 12/01/2007.

DINSMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Henrique. *Gerenciamento de Projetos: como gerenciar seu projeto com Qualidade, dentro do prazo e custos previstos*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

DINSMORE, Paul Campbell; SILVEIRA NETO, Henrique. *Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.

DRUCK, Graça e BORGES, Ângela. *Terceirização: Balanço de uma Década*. Salvador: Caderno CRH, n. 37, p. 111-139, jul./dez. 2002.

FERRAZ, Fernando Basto. *Terceirização e demais formas de flexibilização do trabalho*. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2006.

FERREIRA, Alcindo. *O Serpro pode ser um Application Service Provider (ASP)?* Brasília: Serpro - Ministério da Fazenda. Tema 151 - ANO VII - Nº 51. 2000. Acessado em: 23/01/2007.

FUSTIER, Michel. *O Conflito na Empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

GONÇALVES, Nilton Oliveira. *Terceirização de mão-de-obra*. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2005.

HAIR, Jr, Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L, BLACK, William C. *Análise Multivariada de Dados*. 5.ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAZAN, Claudia. *Análise de Pontos por Função: Uma Ferramenta na Implantação do Modelo CMM*. Ministério da Fazenda / SERPRO. Brasília: Tema 165, Ano IX, Num. 65, 2003. Acessado em 26/12/2006.

ISO 10006, International Standard Organization. *Quality management - Guidelines to quality in project management*. USA: ISSO, 1997.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 2ª ed. 1999.

KERZNER, Harold. *Entrevista exclusiva à revista mundoPM*. MundoPM. Curitiba: Num. 3, Ano 1, jun/jul 2005.

LEITE, Jaci Corrêa. *Terceirização em Informática*. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEITE, Jaci C. *Terceirização em Informática no Brasil*. Revista RAE – Revista de Administração de Empresas (FGV), São Paulo: Vol. 37, Num. 3, Pg. 68-77, jul/set 1997. Acesso em: 21/12/2006.

LAURINDO, Fernando José Barbin. *Um estudo sobre a avaliação da eficácia da tecnologia da informação nas organizações*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2000. Acessado em: 04/01/2007.

LIMA, Lisandra Rosa Rodrigues de. *A evolução dos prestadores de serviços logísticos no Brasil: O surgimento dos 4PLs*. Florianópolis: 2004. Acessado em: 03/01/2007.

MARTINS, Andréia Pereira *et al.* *Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso*. São Paulo: vol. 15, num. 3, 2005. Acesso em: 27/12/2006.

MELO *et al*, Hildete Pereira. *O Setor Serviços no Brasil: Uma Visão Global — 1985/95*. Rio de Janeiro: I.P.E.A., 1998. Acessado em: 04/01/2007.

MONTAGNER, Paula; BERNARDES, Roberto C.; MATTEO, Miguel. *A Demanda por Serviços: o que há de novo na economia paulista*. Campinas: Revista São Paulo em Perspectiva, p. 13 (1-2). 1999.

NEIVA, C. A. P.; OLIVEIRA, F.C. PhD. *Information Technology: Subcontracting of Development Processes*. Produção Técnica Administração de Empresas / UNIFOR. Capes. 2000. Acesso em: 17/11/2006.

NOGUEIRA, A. H., BARRETO, A. P. B., MACIEL, C. E. C., ROSINHA, R. O. *Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos*. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.), *Recursos Humanos uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG, pags. 25-40.1999.

PALLIAM Ralph; SHALHOUB, Zeinab Karake. *Rationalizing corporate downsizing with long-term profitability - an empirical focus*. London: Management Decision. Vol. 40, Num. 5/6; pg. 436, 12 pgs., 2002. Acesso em: 11/01/2007.

PEREZ, G. *Terceirização da tecnologia da Informação: Um estudo sobre os motivos que levaram as empresas brasileiras a terceirizar TI na década de 90 e início dos anos 2000 (dissertação)*. FEA-USP, 2000. Acesso em: 10/11/2006.

PEREZ, G. *A avaliação e escolha de fornecedores de serviços de tecnologia da informação: um modelo de casos múltiplos*. São Paulo: FEA-USP, 2003. CDD – 303.4833. Acesso em: 02/01/2007.

PICCININI, Valmiria Carolina. *Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho*. Sociologias. Porto Alegre: num. 12, 2004. Acesso em: 03/01/2007.

PINTO, J.K.; SLEVIN D.P. *Critical Factors in Successful Project Implementation in*. New York: CLELAND, D. I. KING, W, R. *Project Management Handbook*. Van Nostrand Reinhold. 1983. Acesso em: 18/12/2006.

PMI, Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Guide PMBoK*. 3ª ed. USA: PMI, 2005.

PRADO, Edmir Parada Vasques; TAKAOKA, H. *Os Fatores que Motivam a Adoção da Terceirização da Tecnologia de Informação: uma Análise do Setor Industrial de São Paulo*. São Paulo: ANPAD, RAC, vol. 6, num. 3, pág. 129-147, set./dez. 2002. Acesso em: 02/01/2007.

PRADO, Edmir Parada Vasques; SIN OIH YU, Abraham. *Análise de Decisão na Terceirização da Tecnologia de Informação: um estudo de caso no setor químico brasileiro*. São Paulo: VI SemeAD, FEA-USP, num. 3 MQI, 2003. Acesso em: 28/12/2006.

RABECHINI JR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa*. Revista Produção (USP). São Paulo: Vol. 12, Num. 2. 2002. Acesso em: 18/12/2006.

RAMOS, Luciano José Trindade. *Serviços Compartilhados como Forma de Estruturação Organizacional*. Salvador: Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, 2005. Acesso em: 05/01/2007.

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; RUIZ, Jose Moreno; CUNHA, Rosana Paulo da. *Liderança e influência nas fases da gestão de projetos*. Prod., São Paulo, vol. 15, num. 3, 2005. Acesso em: 27/12/2006.

SENNETT, Richard. *The Culture of the new Capitalism*. Tradução de Clóvis Marques. 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Wilson Rezende. *A Terceirização Versus Integração Vertical: Teoria e Prática*. São Paulo: EAESP / FGV / NPP, pesquisa 14, 1997. Acesso em 22/12/2006.

SILVA Newton Siqueira; PINSKI. Isaac; MARTINS, Vergilio Antonio. *A importância dos SLAs e da SLM na relação das empresas de serviço com seus fornecedores visando a entrega de valor superior para o cliente*. São Paulo: VIII SemeAD, FEA-USP, Operações, Cód. 430, 2005. Acesso em: 05/01/2007.

TANEJA, Sunil. *Case Studies - On the Wagon*. Chain Store Age. New York: Vol. 75, Num. 2; pg. 58, 2 pgs. Feb 1999. Acesso em: 29/11/2006.

TAVARES, Helena Cristina A. B.; CARVALHO, Ana Elizabete S.; CASTRO, Jaelson F. B. *Medição de Pontos por Função a Partir da Especificação de Requisitos*. SERPRO – Empresa do Ministério da Fazenda, UFPE – Universidade Federal de Pernambuco. Brasília: 2002. Acesso em: 26/12/2006.

TAURION, Cezar. *ASP: uma visão bastante realista do mercado*. São Paulo: Revista Eletrônica TIMASTER. 2001. Acesso em: 23/01/2007.

TRIMMER, Kenneth J; DOMINO Madeleni A; BLANTON J Ellis. *The impact of personality diversity on conflict in ISD teams*. USA: The Journal of Computer Information Systems. Vol. 42, Num 4, Pág. 7-8. 2002. Acesso em: 24/01/2007.

VAVASSORI, Fabiane Barreto. *Metodologia para o Gerenciamento Distribuído de Projetos e Métrica de Software*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2002. Acesso em: 23/01/2007.

VENCO, Selma. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. 1ª ed. São Paulo: Editora Unicamp, 2003.

VENCO, Selma. Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing. Campinas: Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), p. 65-102. 2006.

WEAKLAND, Tom. “*2005 Global IT Outsourcing Study*”. USA: estudo publicado no site da consultoria Diamond Cluster International Inc, 2005. Acesso em: 04/12/2006.

6 APÊNDICES

6.1 Apêndice 1 - Questionário da Pesquisa Qualitativa

PERGUNTA	
1	Nome: _____
2	Idade: _____ anos
3	Formação Acadêmica: _____
4	Cargo ocupado _____
5	Tempo de atuação em TI? _____ anos
6	Tempo de atuação através do regime CLT? _____ anos
7	Tempo de atuação como Prestador de Serviços? _____ anos
8	Tempo de atuação como Gestor de Projetos? _____ anos
9	Tem alguma preferência quanto ao vínculo empregatício? Qual?
10	Que vínculo empregatício mais lhe agrada? Por quê?
11	Você já participou de equipes de projetos formada por apenas de funcionários internos da empresa? Existiam conflitos entre os integrantes da equipe? Quais?
12	Você já participou de equipes de projetos formada por apenas prestadores de serviços? Existiam conflitos entre os integrantes da equipe? Quais?
13	Você já participou de equipes de projetos formada por funcionários internos do cliente e prestadores de serviços? Existiam conflitos entre os integrantes da equipe? Quais?
14	Qual das formações de equipes de projeto é mais produtiva (entrega do projeto dentro do prazo, custo e qualidade): a) apenas com funcionários internos do cliente; b) apenas com prestadores de serviços; ou c) com funcionários internos e com prestadores de serviços. Por quê?
15	Qual das formações de equipes de projeto mais favorece o aprendizado da equipe: a) apenas com funcionários internos do cliente; b) apenas com prestadores de serviços; ou c) com funcionários internos e com prestadores de serviços. Por quê?
16	Qual das formações de equipes de projeto mais favorece a inovação dentro da organização: a) apenas com funcionários internos do cliente; b) apenas com prestadores de serviços; ou c) com funcionários internos e com prestadores de serviços. Por quê?
17	Nos projetos em que você participou foram utilizadas métricas? Quais?
18	Normalmente os projetos em que você participou, estes atingiram os resultados esperados, isto é, dentro do prazo, do custo e atendendo a qualidade esperada e acordada com o cliente ou usuário? As métricas ajudaram ou não? Por quê?
19	Os conflitos entre os funcionários internos do cliente e os prestadores de serviços interferem significativamente nos resultados dos projetos (prazo, custo e qualidade)? Por quê?

APÊNDICE 1 – Questionário da Pesquisa Qualitativa.

FONTE – autor.

6.2 Apêndice 2 - Questionário da Pesquisa Quantitativa

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

O questionário a seguir é destinado a profissionais que atuam em projetos de desenvolvimento de software, e visa analisar relações entre a participação de prestadores de serviços terceirizados e resultados destes projetos. Obrigado por colaborar.

QUESTIONÁRIO

PERFIL DO RESPONDENTE	
PERGUNTA	RESPOSTA
1 Qual a sua idade?	Informar a idade em anos (de 0 à N)
2 Qual o sexo?	Informar M ou F
3 Qual a sua formação acadêmica (concluída ou em andamento)?	Administração de Empresas Ciências Contábeis Economia Engenharia Direito Matemática Estatística Tecnologia da Informação Sistema da Informação Outro: _____
4 Qual o seu cargo atualmente ocupado (ou o último)?	Programador Analista Coordenador Consultor Gerente Diretor Outro: _____
5 Qual o tempo total de atuação em projetos de desenvolvimento de software (em anos)?	Informar a quantidade de anos (de 0 à N)
6 Qual o percentual deste tempo total (questão 5) em que você atuou como CLT?	Informar o percentual (de 0 à 100%)
7 Qual o percentual deste tempo total (questão 5) em que você atuou como Prestador de Serviços?	Informar o percentual (de 0 à 100%)
8 Qual o tempo de atuação como Gerente de Projeto (em anos)?	Informar a quantidade de anos (de 0 à N)

PERCEPÇÃO SOBRE SATISFAÇÃO E IGUALDADE EM TI		
	PERGUNTA	RESPOSTA
9	Prefiro trabalhar como funcionário CLT do cliente a ser um Prestador de Serviços (<i>Body Shop</i>).	Discordo plenamente Discordo Indiferente Concordo Concordo plenamente
10	Os benefícios oferecidos pelo regime da CLT (entre eles: seguro de vida, assistência médica, treinamentos internos, participação nos resultados, fundo de garantia, férias, décimo terceiro, previdência privada) são fatores decisivos para eu escolher relacionamento trabalhista, em detrimento da remuneração financeira.	Discordo plenamente Discordo Indiferente Concordo Concordo plenamente
11	O prestador de serviços (<i>Body Shop</i>) é mais bem remunerado do que o funcionário CLT do cliente.	Discordo plenamente Discordo Não sei Concordo Concordo plenamente

OPINIÕES SOBRE GESTÃO E CONFLITOS EM PROJETOS DE TI		
	PERGUNTA	RESPOSTA
12	A equipe de projetos composta apenas por funcionários CLTs do cliente é mais produtiva do que equipe formada também com prestadores de serviços (<i>Body Shop</i>).	Discordo plenamente Discordo Indiferente Concordo Concordo plenamente
13	Há conflitos entre os funcionários CLTs do cliente com os prestadores de serviços (<i>Body Shop</i>) dentro das equipes de projetos.	Discordo plenamente Discordo Indiferente Concordo Concordo plenamente
14	Graduar de 1 a 5 as causas de conflito dentro das equipes de projetos? Graduação: 1 (não causa conflito); 5 (causa muito conflito).	1. () diferenças na remuneração recebida pelas duas categorias (CLT / Prestador de Serviços). 2. () possibilidade do prestador de serviços tomar lugar do funcionário interno do cliente e vice versa. 3. () diferenças nos níveis de cobrança realizadas pelo gestor do projeto aos profissionais das duas categorias (CLT / Prestador de Serviços). 4. () diferenças no domínio de tecnologia entre as duas categorias (CLT / Prestador de

	<p>Serviços).</p> <p>5. () diferenças no nível de comprometimento.</p> <p>6. () diferenças de entendimento com relação ao escopo do projeto entre as duas categorias (CLT / Prestador de Serviços).</p> <p>7. () prazo “irreal” estabelecido para o desenvolvimento do projeto.</p> <p>8. () resistências pessoais (ex.: frustração, agressão, sabotagem, boicote, omissão, desonestidade, preconceito etc.) entre os integrantes da equipe de projeto.</p> <p>9. () possibilidade de um integrante da equipe se achar melhor que os outros (até pode ser), ficar de “salto alto”, vaidade, se vanglória, é presunçoso e fútil.</p> <p>10. () comunicação falha dentro da equipe do projeto.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

OPINIÕES SOBRE DESEMPENHO DE PROJETOS EM TI	
PERGUNTA	RESPOSTA
15 Predominantemente nos projetos em que eu participo (participei) são (foram) utilizadas técnicas de avaliação de projetos.	Discordo plenamente Discordo Não sei Concordo Concordo plenamente
16 Os projetos em que você participou atingiram os resultados esperados, isto é, implantado no prazo, dentro do custo e da qualidade acordadas.	Discordo plenamente Discordo Não sei Concordo Concordo plenamente
17 Os conflitos entre funcionários internos do cliente e o prestadores de serviços interferem significativamente nos resultados dos projetos?	Discordo plenamente Discordo Não sei Concordo Concordo plenamente
18 Projetos cujas equipes são compostas por funcionários internos do cliente e prestadores de serviços (Body Shop) produzem resultados (dentro do: prazo, custo e qualidade) MENOS satisfatórios do que projetos que só contam com um destes tipos de profissionais?	Discordo plenamente Discordo Não sei Concordo Concordo plenamente

19	Projetos cujas equipes são compostas por funcionários internos do cliente e prestadores de serviços (<i>Body Shop</i>) propiciam aprendizado (profissional, técnico e pessoal) MENOR em relação a projetos que só contam com um destes tipos de profissionais?	Discordo plenamente Discordo Não sei Concordo Concordo plenamente
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

APÊNDICE 2 – Questionário da Pesquisa Quantitativa.
FONTE – autor.

As escalas utilizadas serão do tipo *Likert* e os critérios de pontuação das respostas serão, conforme abaixo:

1	Discordo plenamente	Discordo plenamente
2	Discordo parcialmente	Discordo parcialmente
3	Indiferente	Não sei
4	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
5	Concordo plenamente	Concordo plenamente