



GESTÃO PM News

**Ano 5 – Nº 11 – São Paulo
Janeiro-Abril de 2007**



Gerenciamento

Editorial

Prezados Colegas,

com satisfação publicamos a 11.a edição da “Gestão PM News” com os artigos:

- “Terceirização em T.I., e se tivermos que voltar?”, apresentar um artigo sobre a discussão e as situações que as grandes Corporações Brasileiras enfrentam quando decidem reverter (insourcing, backsourcing ou internalização) uma terceirização parcial ou total na área de Tecnologia da Informação (T.I.).
- “Métodos de Extração de Requisitos”, apresentar as várias técnicas de extração de requisitos como o JAD (Joint Application Design) para a melhoria da definição dos requisitos.
- “Os Desafios de Uma Equipe Global”, apontar neste artigo as dificuldades de comunicação em uma equipe heterogênea e geograficamente dispersa, e como lidar com este desafio. Como lidar com os fusos horários, distâncias e mal entendidos numa equipe de projetos.
- “Gerente de Projetos utilizando os conceitos do livro A Arte da Guerra”, trazer para o dia-a-dia a realidade da arte da “guerra” em projetos e suas técnicas.

Saudações,

Ruggero Ruggieri. (Editor)

Índice Remissivo

EDITORIAL.....	1
TERCEIRIZAÇÃO EM TI, E SE TIVERMOS QUE VOLTAR?.....	3
OBJETIVO.....	3
A TERCEIRIZAÇÃO.....	3
A TERCEIRIZAÇÃO NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	4
BENEFÍCIOS E PROBLEMAS PERCEBIDOS NA TERCEIRIZAÇÃO EM TI.....	4
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA.....	5
ESTUDO DA DIAMOND CLUSTER INTERNATIONAL INC (USA).....	6
REVERSÃO DA TERCEIRIZAÇÃO – PENSANDO A INTERNALIZAÇÃO.....	9
AS PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA UMA REVERSÃO EM TI.....	10
CASOS DE SUCESSO E “FRACASSO”.....	11
CONCLUSÃO.....	12
SOBRE O AUTOR.....	13
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	13
MÉTODOS DE EXTRAÇÃO DE REQUISITOS.....	15
INTRODUÇÃO.....	15
JAD – JOINT APPLICATION DESIGN.....	15
ENTREVISTA.....	16
QUESTIONÁRIO.....	16
BRAINSTORMING.....	17
SOBRE A AUTORA.....	17
OS DESAFIOS DE UMA EQUIPE GLOBAL.....	18
SOBRE A AUTORA.....	19
GERENTE DE PROJETOS UTILIZANDO OS CONCEITOS DO LIVRO “A ARTE DA GUERRA”.	20
.....	
INTRODUÇÃO.....	20
ATUALMENTE.....	20
SETE MALES CRUCIAIS.....	21
CONCLUSÃO.....	23
SOBRE O AUTOR.....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23

TERCEIRIZAÇÃO EM TI, e se tivermos que voltar?

Autor: Guilherme Rigolon, PMP

Objetivo

Este artigo pretende trazer para a discussão as situações que as grandes Corporações Brasileiras enfrentam quando decidem reverter (insourcing, back sourcing ou internalização) uma terceirização parcial ou total da sua área de Tecnologia da Informação, abordando pesquisas americanas e brasileiras, discutindo as tendências, as visões de vários dos especialistas e casos de sucesso e insucesso.

A Terceirização

O modelo organizacional predominante, conforme Barbanti (1999), nas últimas décadas baseava-se nas grandes estruturas organizacionais, que tinham como alicerces a centralização, subordinação, hierarquização e a rigidez. Mas, o mundo atual 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 as empresas que permanecem no mercado são aquelas capazes de extrair resultados efetivos de seus esforços. É um dos procedimentos mais frequentemente aceitos como válidos, dentre várias fórmulas que tem sido buscada pelos empresários, é a terceirização.

Para Ferraz (2006), a terceirização de mão-de-obra, embora ainda não prevista em lei, já faz parte da realidade brasileira.

No final dos anos 80 apareceu no Brasil um termo novo que logo se firmou como uma das palavras da moda, segundo Leite (1994): terceirização. A expressão foi criada na empresa gaúcha Riocell e corresponde a uma tradução livre da expressão inglesa *outsourcing*. O significado é o mesmo: trata-se da transferência, para terceiros, de parte das atividades de uma empresa.

Devido ao processo de globalização, da complexa legislação trabalhista no Brasil e da 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 reduzir custos, administrarem melhor a produção e continuarem competitivas, argumenta Gonçalves (2005).

Em seu livro, Leite (1994) deixa claro que como resultado da combinação das pressões de custos e qualidade, as empresas começaram a transferir para terceiros tudo aquilo que não fazia parte do cerne (atividade-fim) de seu negócio.

A Terceirização na Tecnologia da Informação

Conforme Barbanti (1999), nos anos 90, o que se verifica nas empresas, é que os sistemas de informação foram incorporados de forma integrante e 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. Neste contexto, Barbanti (1999) argumenta que 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.

A informática é uma das áreas mais propensas à terceirização, de acordo com Barbanti (1999), dado as inovações constantes e a exigência de especialistas em vários assuntos técnicos. Cada vez mais os dirigentes de empresas revelam a disposição de repassar a prestadores de serviços o gerenciamento dos departamentos de informática, para poder concentrar-se na atividade-fim de seu negócio. Mas, a terceirização em informática apresenta condições peculiares, bem diferentes da vivida por outros setores terceirizados das empresas, pois envolve complexidade técnica.

A terceirização em informática não deve ser feita segundo os mesmos critérios adotados para terceirizar outros serviços. Leite (1994), cita os três aspectos mais evidentes: primeiro, a complexidade técnica; segundo, os riscos envolvidos; e terceiro, a penetração capital dos sistemas de informação em praticamente todas as áreas da empresa.

Costa (2006) observa que a terceirização dos serviços de tecnologia da informação 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.

Resumidamente pode-se dizer que dois fatores têm afetado o crescimento da busca por umas soluções terceirizadas de tecnologia de informação, conforme Barbanti (1999): as mudanças no ambiente tecnológico e o reconhecimento das alianças estratégicas. Barbanti (1999) acrescenta também que a terceirização parcial da informática é a mais procurada, porque não interfere na estratégia da empresa. Movimenta um número menor de informações, não tendo que expor informações confidenciais sobre a empresa.

Benefícios e Problemas Percebidos na Terceirização em TI

Uma pesquisa desenvolvida por Leite (1995) em 125 empresas detectou os principais resultados com a terceirização de informática, conforme segue:

Principais Benefícios:

- ❑ Focalização de esforços 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;
- ❑ Qualidade e acesso a novos recursos;
- ❑ Previsibilidade dos prazos.

Problemas mais Frequentemente:

- ❑ Resistência interna do pessoal técnico e/ou dificuldade de lidar com terceiros;
- ❑ 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;
- ❑ Dificuldade com interfaces.

Outra observação da pesquisa de Leite (1995) foi que o tratamento dispensado ao pessoal técnico interno deve ser muito bem elaborado, pois como foi apresentado acima, é um dos principais fatores críticos para o sucesso da terceirização. E isto ocorre porque, na maioria das vezes, o processo de terceirização costuma ocorrer num clima emocionalmente carregado.

As iniciativas de terceirização de serviços de TI têm sido consistentemente frustradas no alcance dos benefícios organizacionais e financeiros esperados, de acordo com Costa (2006).

Ministério da Ciência e Tecnologia

A Vitalidade do mercado de terceirização está evidente no Clipping Online (Gazeta Mercantil) da Agência CT do Ministério da Ciência e Tecnologia (2006), podemos visualizar algumas informações, números e valores importantes:

- ❑ 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 Ministério da Ciência e Tecnologia, através deste recorte mostra que esse crescimento ocorre principalmente pelas razões abaixo:

- ❑ Os principais executivos (CEO) e executivos chefe de TI (CIO) 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.
- ❑ Outro fator é redução de custos. Além do fato das despesas com TI tornarem-se mais previsíveis e planejáveis, e seus investimentos mais bem distribuídos.

A matéria conclui que 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. Esse 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 põe o país na dianteira para receber estes recursos globais. A expectativa é que este setor gere milhares de empregos nos próximos anos.

Estudo da Diamond Cluster International Inc (USA)

A consultoria Diamond Cluster International Inc divulgou a sua última pesquisa sobre terceirização global, chamado “**2005 Global IT Outsourcing Study**”, nela podemos observar várias informações importantes quanto as percepções de 210 CIOs de empresas colocadas no ranking "global 1000" e com 242 executivos seniores fornecedores de serviços de terceirização 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 verificado a cerca de dois anos atrás.

Segundo o estudo (quadro A), a primeira descoberta importante é de que em comparação ao ano anterior (2004), o percentual de CIOs satisfeitos com seus fornecedores caiu de 79% (2004) para 62% (2005).

Quadro A – A Satisfação dos CIOs

	Buyers					Providers	
	Today			2004	2002	Today	
	OVERALL	ONSHORE	OFFSHORE	OVERALL	OVERALL	ONSHORE	OFFSHORE
Satisfied	78%	81%	62%	74%	69%	84%	86%
Neutral	7%	11%	30%	16%	8%	16%	7%
Dissatisfied	15%	8%	8%	10%	23%	0%	7%

Autor: Diamond Cluster International Inc. (2005)

O número de empresas que encerraram prematuramente contratos de terceirizações em um ano é ainda mais significativo, dobrou em 2005 para 51% contra os 21% em 2004, de acordo com o estudo.

Conforme Tom Weakland Managing Partner da DiamondCluster, alguns fatores contribuíram decisivamente para insatisfação dos clientes em relação aos contratos de terceirização. A forte disputa pelos melhores talentos entre os fornecedores offshore gerou maior rotatividade de funcionários e o tipo de trabalho que os clientes estão mandando para o exterior agora é mais complexo. Estes dois elementos, na visão de Tom Weakland estão gerando um crescimento de projetos de terceirização problemáticos e prazos não atendidos.

Outro fator importante, na visão de Weakland, é o aumento muito rápido e significativo do número de fornecedores offshore, com isso, os compradores estão enfrentando riscos maiores, como a instabilidades financeiras do fornecedor ou própria incapacidade de novos participantes em atrair e reter talentos por baixos custos.

As empresas, com freqüência subestimam as mudanças que os contratos de terceirização em larga escala podem acarretar. “Você está falando sobre mudanças e transformação de negócio muito complexo”, diz Weakland.

Tom Weakland afirma que, "Nós vemos que mais empresas têm desistido da terceirização neste ano. Em 2004, nenhum CIO dizia que pretendia retomar as atividades terceirizadas".

O estudo (quadro B) mostra que 88% das empresas de terceirização estão preocupados em relação as possíveis revoltas e resistências dos empregados e as preocupações sobre a legislação de antiterceirização. O corte de empregados representa 67% das preocupações dos pesquisados.

Quadro B

WHAT ARE BUYERS CONCERNED ABOUT?		
Type of Risk	Buyers	Providers
Employee Backlash	88%	86%
Employee Severance Cost	67%	63%
Customer Reaction	66%	63%
Negative Publicity	65%	65%
Legislation	52%	68%
Political Pressure	48%	58%
Market Reaction	36%	50%
Union Pressure	25%	53%
Competitor Criticism	20%	42%

Autor: Diamond Cluster International Inc. (2005)

Quanto aos benefícios (quadro C) com a terceirização, à ré-alocação de recursos internos para funções mais críticas ou importantes foi o mais citado com 83% dos participantes. O Custo que é geralmente considerado o principal fator primário nas decisões de terceirização, nesta pesquisa, ficou apenas em segundo lugar e de acordo com a Diamond Cluster, em 2004, o custo era o critério mais importante na decisão de terceirização.

Quadro C

BUYER RANKING OF KEY SELECTION CRITERIA		
2005	2004	2002
1. Technology expertise	1. References and reputation	1. Cost
2. Cost	2. Cost	2. Resource skill set breadth
3. Flexibility in structuring operating model	3. Resource skill set breadth	3. Size of vendor
4. Existing or prior relationship	4. Industry expertise	4. Flexibility of contract
5. References and reputation	5. Existing or prior relationship	5. Process quality

Autor: Diamond Cluster International Inc. (2005)

Uma das principais conclusões do estudo da Diamond Cluster 2005 sobre a terceirização em TI, conforme Tom Weakland, é que as organizações que foram estudadas deixaram claro que aquela terceirização chegou para ficar, mas eles terão que se esforçar ainda mais para executar uma ótima estratégia de terceirização. Pois alguns negócios terceirizados não atingiram os resultados esperados.

"O futuro da terceirização é dependente da habilidade de compradores pensarem na terceirização de TI com talento estratégico e em utilizar métricas apropriadas para confirmar que o desenvolvimento dos recursos internos ou externos para as funções está correto" conforme afirmação de Weakland.

Reversão da Terceirização – Pensando a Internalização

A terceirização da Informática nas grandes Corporações no Brasil é um fenômeno muito recente e a reversão da terceirização muito mais. Este fenômeno começa a incomodar as empresas que terceirizaram sua Informática no país, pois a internalização pode ser traumática para a empresa. A internalização acontece com recursos técnicos (equipamentos e outros ativos fixos), aplicativos sistêmicos (softwares) e recursos humanos (funcionários). Esta reversão ocorre nas modalidades de compra e recompra (recursos técnicos); absorção, construção ou redesenho (software); e contratação (recursos humanos).

Sempre é uma opção trazer um serviço terceirizado de volta para a empresa quando um acordo de outsourcing não está funcionando, seja porque não havia um bom business case para ele ou porque o ambiente de negócio mudou, observa Overby (2006).

No momento que a empresa decide terceirizar em Informática, conforme Leite (1994) seja no todo ou em partes específicas, ela provavelmente estará enveredando por um caminho de difícil retorno.

As empresas salvam raríssimas exceções, quando terceirizam a Informática imaginam que será para sempre, está aí o grande “nó”, o que fazer se não der certo.

Muitas empresas de terceirizam parte ou totalmente as suas áreas de Tecnologia da Informação e estão em um dilema, como “voltar”, “o que voltar” e “quando voltar”. O momento da reversão é muito importante e merece um plano igual ou maior que aquele desenvolvido para a terceirização.

Um fator importante, que vezes não somos levado em consideração, segundo Leite (1994), é que freqüentemente ao longo prazo o custo acaba saindo maior do que o previsto por vezes, maior do que na situação anterior. Como a evolução na área da tecnologia da Informação é muito “veloz”, esse fator tem o poder de inverter rapidamente na Informática as relações entre *vantagens* e *desvantagens*, as mesmas levadas em conta no momento de terceirizar.

Na maioria das vezes, o grande problema não é propriamente a decisão inadequada ou impensada, mas o fato de que as mudanças de contexto que fazem com que o que era ótimo ontem não seja tão bom hoje.

A situação de uma possível reversão da terceirização assume contornos mais dramáticos, quando existe uma diversidade grande de parceiros. Mesmo que a empresa defina claramente como será o relacionamento entre ela e os parceiros, cada parceiro tem o seu desempenho particular, sua dinâmica e sua cultura, estes fatos serão predominantes no momento da “volta”.

As Principais Dificuldades para uma Reversão em TI

Quando alguma coisa sai errada na terceirização em Informática, conforme Leite (1994), a situação costuma ser mais complexa. A empresa geralmente já não tem mais uma equipe própria e é praticamente impossível formar outra em curto prazo.

Essa situação diminui a margem de manobra no processo de internalização da empresa, aumentando os riscos e conflitos no processo.

A reversão depende da análise e situação do contrato firmado, a partir desse momento, passa a valer outras particularidades muito importantes nas internalizações, tais como:

- Para os equipamentos ou outros ativos dependem do orçamento da empresa, local e infra-estrutura;
- Os programas ou softwares dependem da equipe de profissionais técnicos disponível ou a ser montada;
- A contratação dos técnicos depende da disponibilidade e do interesse dos mesmos.

Uma situação bastante comum nestes processos de internalização é a dos profissionais de Tecnologia da Informação (ex. Analistas de Sistemas, Analistas de Suporte, Programadores, Técnicos, etc.) é a dificuldade de convencimento destes profissionais que trabalham no parceiro ou

até mesmo nas dependências da empresa, em fazer parte do quadro de funcionários CLT da empresa. Três são os principais empecilhos:

1. O profissional terceiro tem no parceiro uma flexibilidade em termos de horário o qual, provavelmente, não encontrará na empresa.
2. O terceiro que foi demitido pela empresa e absorvido pelo parceiro na época da terceirização, normalmente mantém uma mágoa da empresa, mesmo prestando serviço a ela.
3. Como o profissional terceiro, e normalmente, contratado através de um contrato pessoa jurídica (os chamados contratos PJ), este recebe mais do que se for um funcionário CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) na empresa.

Casos de Sucesso e “Fracasso”

Em seu artigo para a revista eletrônico CIO, Ceroni (2006) observa que o processo de terceirização na área de Tecnologia da Informação progride a passos largos e que as empresas que optaram por esta modalidade de estrutura produtiva estão colhendo bons frutos, porém como “nada é perfeito”, existem os exemplos de “correção de rumo”, caso da Telefônica, que mostra que a reversão, mesmo que parcial, é possível e factível.

Thaís A. Ceroni retrata com bastante clareza a visão dos CIOs em relação ao futuro da Tecnologia da Informação e a terceirização é um dos pontos principais.

Um dos ícones brasileiros quando o assunto é terceirização de TI, o ABN Anro Real está satisfeito com os resultados do outsourcing, iniciado há aproximadamente um ano. “Como todo tipo de contratação de grande porte, enfrentamos alguns problemas. Mas tem sido melhor do que minha expectativa” conta o CIO, Gustavo Roxo a Thais Ceroni.

Bastante ousado, o modelo de terceirização da instituição financeira reteve apenas as posições realmente estratégicas. “Estrutura de tecnologia muito pesada tende a acabar”, prevê Roxo. “E isso, absolutamente, não significa diminuir a capacidade estratégica de TI”. No banco, os que ficaram têm como responsabilidade gerar valor a partir de tecnologia. “Terceirização também é uma forma de gerar valor”, garante.

Mesmo assim, o ABN mantém uma equipe interna de TI, bastante técnica e que fica distante dos problemas do dia-a-dia, são os inovadores. “Eles têm a função de estar o tempo todo pensando em novas tecnologias e novos produtos que podem ajudar a organização”, explica o executivo.

Na contramão do fluxo, a Telefônica faz lembrar que as tendências podem não fazer sentido para todas as empresas. Três anos depois de ter passado para as mãos de terceiros, a empresa voltou a internalizar 50% dos desenvolvimentos no ano passado. “Para os sistemas proprietários, só nos gerava custo deixar com terceiros. E o meu prestígio estava em jogo”, esclarece Benazet a Thais. Em sua opinião, a operadora que terceirizou toda a infra-estrutura há seis anos, foi inovadora tanto

na primeira onda de terceirização quanto na reversão do processo ao perceber que seria a melhor opção.

De acordo com Thibodeau (2006), um grande exemplo de que empresas estão reconsiderando seus contratos. Na ocasião, a Nissan da América do Norte informou que vai reassumir parte de seus serviços de TI terceirizados em 1999 com a IBM – em um contrato avaliado em 1 bilhão de dólares.

Outra grande corporação que está experimentando a internalização de sistemas terceirizados é a Caixa Econômica Federal. Em entrevista para Nery (2006) a Vice-Presidente de TI, Clarice Coppetti, assegura que a internalização não é uma tendência sistêmica no banco, porém nos últimos dois anos o banco vem promovendo um movimento consistente de “volta” de seus recursos de Tecnologia da Informação, trazendo para dentro de casa a gestão de contratos milionários.

Conclusão

A terceirização é um processo que veio para ficar no Brasil e no mundo que movimenta milhões de dólares e reais, nesse contexto as empresas necessitam cada vez mais se atentarem também com possíveis “voltas” nestes procedimentos. Como abordado, a internalização é um processo muito intenso, doloroso e igualmente importante que a terceirização, merece inclusive, um plano detalhado e minucioso.

Para maximizar a possibilidade de sucesso e minimizar os conflitos, as empresas devem construir um plano de retomado bem elaborado e negociado com toda a empresa, conforme Leite (1994) este plano deve considerar alguns pontos importantes:

- Um contrato-tampão para o período da “volta”, viabilizando um tempo vital para recompor e formar uma nova equipe interna e assumir com segurança o controle da situação. Deve-se levar em conta que a montagem de uma nova equipe demorará, custará caro e exigirá um enorme esforço;
- A retomada deve ser vista como um caminho sem volta, pelo menos em médio prazo;
- A internalização é vista, por alguns empregados, como uma saborosa vitória e qualquer tentativa futura de terceirizar novamente receberá uma oposição ainda mais dura que a original.

A reversão de uma terceirização é um processo organizacional factível, viável e trabalhoso, caso a empresa chegue à conclusão que algo mudou ou deu errado, os cuidados que devem ser tomados serão os pontos principais do sucesso desta “volta”. Várias empresas interromperam o processo de terceirização e internalizaram as atividades de TI, como são os casos da Telefônica (Brasil) e da Nissan (USA).

O assunto internalização, insourcing ou back sourcing no Brasil merece mais pesquisas aprofundadas e grupos de estudos, pois este tema ao contrário de como é tratado nos Estados Unidos, aqui não recebe a devida importância.

Sobre o Autor



Guilherme Rigolon, Project Management Professional (PMP), certificado pelo Project Management Institute (PMI) – USA. Mestrando em Gerenciamento de Projetos / Gestão de Pessoas (Administração) na Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Palestrante de temas Corporativos (Ética Comunicação, Mudanças, Terceirização e Planejamento). Docente do Centro Universitário SENAC para os Cursos de Gerenciamento de Projetos (extensão Universitária). Instrutor nos Cursos de preparação para Certificação *PMP* e de *Capacitação em Gerenciamento de Projetos* junto à DA – *Dinsmore Associates*. Atualmente exerce a função de Gerente de Projetos SAP. Gerenciamento de Projetos nas empresas: Natura, Procwork, Combustol / Metalpó, Unilever, Orbitall / Itaú, Grupo Gerdau, Banco ABN AMRO, Banco Sudameris, Banco FIAT, Bank of Boston, Banco Itaú, Transbrasil, Unibanco, Grupo Ultra, Banco Noroeste.

Guilherme Rigolon, PMP
Guilherme.rigolon@uol.com.br

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

WEAKLAND, Tom. “2005 Global IT Outsourcing Study”. USA: estudo publicado no site da consultoria Diamond Cluster International Inc, 2005. Disponível em: <http://www.diamondconsultants.com/PublicSite/ideas/perspectives/downloads/Diamond2005OutsourcingStudy.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2006.

BARBANTI, Marta de Campos Maia e Reinhard, Nicolau. “Terceirização em Informática”. São Paulo: 1999.

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

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

NERY, Carmen Lucia. *CEF dá meia volta nos Sistemas Estratégicos*. Revista TI INSIDE. São Paulo, ano 2, nº 19, p. 8-10, nov. 2006.

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

LEITE, Jaci C. *Terceirização em Informática no Brasil*. Revista ERA, São Paulo: jul/set 1997.

CERIONI, Thaís Aline. – *O novo cenário de TI*. São Paulo, publicado na revista eletrônica CIO 10 ago. 2006. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/revista/2006/08/10/idgnoticia.2006-08-10.9348274544>>. Acesso em: 4 dez. 2006.

OVERBY, Stephanie. – *E se o outsourcing não der certo? Posso simplesmente trazer o trabalho de volta?* São Paulo, publicado na revista eletrônica CIO 12 jun. 2006. Disponível em: <http://cio.uol.com.br/estrategias/2006/06/12/idgnoticia.2006-06-12.3182822063/IDGNoticia_view>. Acesso em: 5 dez. 2006.

COSTA, Letícia – *Terceirização: a importância de uma boa governança em TI*. São Paulo, publicado na revista eletrônica IT WEB 2006. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/index.php?option=com_blogview&id=608&arquivo=8&arquivoid=2006>. Acesso em: 8 dez. 2006.

COSTA, Letícia – *Terceirização de Serviços de TI: Oportunidade ou Problema?* São Paulo, publicado na revista eletrônica IT WEB 2006. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/index.php?option=com_blogview&id=608&arquivo=6&arquivoid=2006>. Acesso em: 8 dez. 2006.

THIBODEAU, Patrick – *Cresce desistência de contratos de terceirização de TI*. USA, publicado na revista eletrônica Computerworld 12 jun. 2006. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/outsourcing/2006/07/12/idgnoticia.2006-07-12.6908874765/IDGNoticia_view>. Acesso em: 8 dez. 2006.

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 7 ago. 2006. Disponível em: <<http://agenciact.mct.gov.br/index.php/content/view/40795.html>?>. Acesso em: 8 dez. 2006.

Métodos de Extração de Requisitos

Autora: Ana Maria S Chave, PMP

Introdução

A preocupação para o desenvolvimento de um projeto tem sido maior na análise de requisitos, no entanto, há a fase anterior que se não for bem direcionada e explorada, a possibilidade de ter que voltar aos envolvidos do projeto para questionamentos sobre o escopo aumenta em grandes proporções.

O método de extração de requisitos para a fase de levantamento de informações pode ser explorado resultando em uma análise de requisitos mais consistente e realista.

Dentre os métodos de extração destacam-se:

JAD – Joint Application Design

Também chamado de Métodos de Projeto Interativo, substitui as entrevistas individuais por reuniões de grupo, onde participam os representantes dos envolvidos no projeto, essas reuniões são intensivas e levam, tipicamente de um a três dias.

É um método destinado extrair informações de alta qualidade dos envolvidos, em curto espaço de tempo, através de reuniões estruturadas que buscam reuniões por consenso.

Os benefícios do JAD são:

- Maior produtividade
- Maior qualidade
- Trabalho em equipe
- Custos mais baixos de desenvolvimento e manutenção

A forma mais produtiva de decisão em grupo é aquela obtida por consenso, entendendo consenso não como à unanimidade de opiniões, mas sim na concordância entre os membros que a solução encontrada é a melhor para o grupo e não fere convicções ou valores essenciais.

Antes de iniciar as reuniões devem ser definidos os papéis:

- Facilitador que coordenará a sessão JAD;
- Documentador (poderá ser um analista ou programador) – registra todas as conclusões do grupo;
- Observador que deverá ser uma pessoa perspicaz;
- Indicador de Assunto que garantira que todos os pontos sejam tratados, é um envolvido no projeto que conheça bem o assunto;
- Representante dos envolvidos (usuários) que representara as áreas envolvidas e devem ser escolhidas as pessoas-chave independente do nível hierárquico;

- Gerente do projeto que deverá acompanhar as sessões uma vez que o sucesso ou o fracasso do projeto será sua responsabilidade;
- Especialista, aquele que conhece os projetos da organização que possuam interface com o projeto em estudo.

Entrevista

Diálogo entre o entrevistador e um entrevistado é uma situação social objetiva, pois permite que os interajam de maneira mais completa.

Os participantes compartilham com a situação, porém o entrevistador é responsável pela consecução do objetivo, que podem ser:

- Examinar a emotividade da pessoa entrevistada, seus anseios, tendências, atitudes e motivação;
- Ouvir um relato, biográfico ou cronológico de fatos vivenciados ou observados pelo entrevistador;
- Utilizar a entrevista para coordenar informações recebidas de fontes diversas podendo apreciar o entrevistado em seu conjunto

Para a preparação da entrevista o responsável deverá:

- Fixar os objetivos da entrevista, os quais devem ser claramente definidos, pois determinam o que se pretende para satisfazer as necessidades identificadas de informação;
- Procurar conhecer o entrevistado, características, experiências anteriores que podem influenciar na entrevista;
- Determinação de perguntas objetivas, não permitindo múltiplas interpretações;
- Estudar o assunto, recorrendo a livros e manuais;
- Definir forma de abordagem

Questionário

A utilização de um questionário se aplica quando:

- A distância é considerável
- Tabulação for função para obter um primeiro conhecimento

Os benefícios de se utilizar questionários são:

- Economia de tempo
- Baixo custo
- Anonimato
- Tabulação
- Pesquisa

A preocupação na preparação de um questionário é quanto à elaboração do mesmo que deve ser claro com perguntas encadeadas e complementares.

Brainstorming

Buscar soluções através de geração espontânea de idéias, onde as regras são:

- É permitido ter idéias
- Não é permitido julgar ou criticar idéias
- Ambiente não avaliativo

Tendo como base a descontração, quanto mais idéias, melhor, enriquecer a idéia alheia e evitar discutir idéias.

Deverá ser definido o papel do condutor e do escriba, este anotará cada idéia no flip-chart ou quadro.

Um brainstorming deverá ter como métodos:

- Divulgação clara dos objetivos
- Geração de idéias (20 a 60 minutos)
- Intervalo para relaxamento
- Estudo detalhado de cada idéia

Em suma, na medida em que se investe na fase que antecede a definição e formalização dos requisitos tem-se uma visão mais ampla e rica dos envolvidos no projeto. Este envolvimento contribui para a delimitação de um escopo do projeto mais consistente e embasado nos vários pontos de vista.

Sobre a autora



Ana Maria S Chave, Project Management Professional (PMP), certificado pelo Project Management Institute (PMI) – USA. Formada em Administração de Empresas, pós-graduada em Gestão de Projetos pela FIAP e certificada como PMP pelo PMI. É docente na Universidade Oswaldo Braz Cubas e na Uniesp e atua na área de acompanhamento e planejamento de projetos na BOVESPA.

Os Desafios de uma Equipe Global

Autora: Elaine B. Lopes

Quando o/a Gerente de Projetos trabalha em uma empresa multinacional, acaba sendo inevitável que ele/ela lidere uma equipe que em muitas vezes está dispersa geograficamente pelo mundo.

Por mais que seja desejável que ao menos a reunião inicial de lançamento dos projetos seja cara-a-cara, o custo associado à viagem de múltiplos membros da equipe para um único local - em geral a matriz da empresa ou a filial onde se encontra o maior número de colaboradores, bem como o tempo pouco produtivo que é gasto durante os deslocamentos torna inviável que o time se encontre com a frequência desejada. Em alguns casos, há somente um membro da equipe por localidade. Esta recente realidade criou o que para alguns pode parecer ficção científica, mas para outra já realidade: o conceito de escritório virtual, que se traduz em poder trabalhar de sua casa tal e qual o fariam no escritório “real”.

Há benefícios, como o tempo que seria gasto no traslado casa-trabalho e trabalho-casa não ser mais improdutivo, as empresas economizam recursos que seriam gastos somente pelo fato de os colaboradores estarem fisicamente sob o mesmo teto, as interrupções são menos frequentes, e o horário de trabalho é mais flexível.

O que tornou o escritório virtual possível foi a maior capilaridade da Internet de banda larga a um custo mais acessível, disponibilizando produtos e serviços que já se tornaram parte integrante do nosso dia-a-dia, e sem os quais é até difícil se imaginar sem, como e-mail e o Messenger, aliados a outros menos comuns no ambiente doméstico como VPN (tradução: Redes Virtuais Privadas) e VoIP (tradução: Voz sobre Internet Protocol).

Contudo trabalhar em casa sendo um colaborador é ainda considerado um privilégio mesmo nas empresas mais inovadoras, e os desafios existem:

Como não é uma prática usual, amigos e familiares precisam ser “educados” a encarar a jornada de trabalho em casa como se fosse ao escritório.

Conciliar a vida particular e profissional trabalhando em casa exige cuidados, tanto para não cair na armadilha de que estando em casa dá para “deixar para depois”, quanto para não exagerar na dose e trabalhar jornadas excessivamente longas.

Quando os membros da equipe estão dispersos em diferentes fusos horários, é comum ocorrerem reuniões em horários complicados como às 2 horas da manhã numa tentativa de conciliar todos os participantes em uma mesma reunião.

Em alguns casos, pessoas da sua própria empresa que não estão tão acostumados a lidar com equipes globais não se atêm ao fato de que o participante está fisicamente em outra geografia e marca reuniões nestes horários complicados.

O domínio de uma língua comum para a comunicação com os membros da equipe passa a ser vital. Mesmo assim, mal-entendidos acontecem.

Diferentemente de comunicação cara-a-cara, onde a comunicação não verbal tem papel tão ou mais importante que a verbal, a comunicação por e-mail, Messenger ou telefone elimina completamente este tipo de comunicação, o que dificulta o entendimento da mensagem e a intenção por detrás da mensagem.

Freqüentemente acontecem conflitos ao lidar com pessoas de diferentes culturas, pois o que pode ser trivial para uma cultura não é bem aceito em outra.

Mesmo sendo incentivado pela empresa, o conceito de escritório virtual não é bem aceito por alguns gerentes, que acreditam que o que “engorda o porco é o olho do dono”.

Alguns truques podem ajudar, como colocar o seu fuso horário na assinatura de e-mail para que aos poucos as pessoas se acostumem com o fato de você não estar fisicamente no mesmo lugar que elas, os ouvintes repetirem o que foi entendido em intervalos regulares para ter certeza de que a comunicação foi eficaz, ou utilizar ferramentas para escolher o melhor horário para reuniões, como o time and date.com: <http://www.timeanddate.com/worldclock/meeting.html> .

Cada vez mais os escritórios virtuais viabilizam que colaboradores trabalhem em equipes globais multidisciplinares como em um time, mesmo que não sob o mesmo teto, onde o trabalho em equipe e comunicação efetiva são valorizados, mudando a forma como se trabalha. Com isso, o escritório virtual é uma tendência que veio para ficar!

Sobre a Autora



Elaine B. Lopes é Gerente de Projetos na área de Certificações da Cisco, e trabalha, vive, aprende e se diverte de seu escritório virtual.

Gerente de Projetos utilizando os conceitos do livro “A Arte da Guerra”.

Autor: Ruggero Ruggieri

Introdução

Nesta semana dei início a leitura do livro “A Arte da Guerra” no desafio e entender a estratégia deste grande General de Guerra Sun Tzu. Este livro passou a ser considerado o mais antigo tratado militar do mundo. O livro fala de uma época turbulenta entre os Estados Guerreiros na China, há quase dois mil e quinhentos anos a.C. Dizem que Tzu mostrava em suas escrituras idéias de uma filosofia-estratégia, na qual ele conseguiu vencer muitas batalhas. A tradução nos tempos hoje foi feita pelo missionário jesuíta francês Amiot em 1772, considerada a primeira versão que se conhece no Ocidente. Após alguns anos as traduções do francês foram repassadas para o idioma inglês através dos escritores Lionel Giles e Samuel B. Griffith. Estes escritores acrescentaram comentários, lendas, fábulas, exemplos históricos, explicações, interpretações que estabelecem um diálogo hipertextual com os manuscritos de Sun Tzu. Segundo a Enciclopédia Britânica, certos estrategistas modernos como Mao Tsé-Tung, em sua luta contra os japoneses e chineses nacionalistas teria utilizado estes estudos.

Atualmente

Hoje segundo o tradutor atual, o livro parece estar destinado a secundar outra guerra: a das empresas no mundo dos negócios. Assim, o livro migrou das estantes dos estrategistas para as dos economistas e administradores. E porque não para os Gerentes de Projetos nos dias de hoje. Não podemos conceituar projetos como se fossem “A Arte da Guerra”, mas não podemos esquecer as idéias estratégicas e os conceitos que Tzu fornece no nosso dia-a-dia, principalmente nos capítulos em que ele comenta sobre “Da Avaliação”, “Do comando da guerra” e “Da arte de vencer sem desembainhar a espada”.

Segundo ao autor, um General (Gerente de Projetos) deve evitar cinco defeitos básicos: a precipitação, a hesitação, a irascibilidade¹, a preocupação com as aparências e a excessiva complacência². Sueli Barros Cassal comenta no livro que nos dias de hoje, “lembra-te que defendes não interesses pessoais, mas o de teu país. Tuas virtudes e teus vícios, tuas qualidades e teus defeitos influem igualmente no ânimo daqueles que representas. Teus menores erros têm sempre nefastas conseqüências. Geralmente, os grandes são irreparáveis e funestos. É difícil sustentar um reino que terás levado à beira de uma ruína. Depois de destruí-los, é impossível

¹ Irascibilidade – segundo tradução do dicionário Aurélio – pessoa que se ira com facilidade, propenso a ira, colérico ou enfurecido

² Complacência - segundo tradução do dicionário Aurélio – ato ou desejo de comprazer; benevolência, condescendência.

reerguê-lo. Tampouco se ressuscitam os mortos”. O livro “A arte da guerra” implica em cinco fatores principais. Ter sempre em mente os objetivos a que visam, e aproveitam tudo o que vêem e ouvem, esforçando-se para adquirir novos conhecimentos e todos os subsídios que possam conduzi-los ao êxito. Jamais podemos perder de vista os seguintes fatores: a doutrina, o tempo, o espaço, o comando, a disciplina. Pensando em projetos segundo PMBOK, o êxito seria um escopo muito bem detalhado apresentando os seus limites, a doutrina seria a utilização das melhores práticas do PMBOK, o tempo seria o mesmo de hoje, o espaço e disciplina seriam muitos bem utilizados na Gerencia de Integração e Qualidade.

Tzu comenta que ciente de suas capacidades e limitações, não inicie nenhuma empreitada que não possa levar a cabo. Decifra, com a mesma argúria, o longe e o perto. Nos dias atuais, não inicie nenhum projeto sem um conhecimento prévio, inicie o projeto quando estiver certo que você obteve todo o conhecimento e as suas limitações.

Segundo o autor, é preciso muito esforço e uma conduta calcada na bravura e na prudência para ser vitorioso: um só passo em falso põe tudo a perder. Um general pode cometer muitos erros, mas não pode deixar de lado algumas citações como: Se não tem um conhecimento exato dos lugares onde deve conduzir a tropas; se lhes impõe acampamentos desastrosos; se cansa inutilmente o contingente; se ordenar que retrocedam sem necessidade; se ignorar as necessidades dos que integra seu exército; se desconhecer a ocupação a que cada um se dedicava antes de se alistar, a fim de tirar partido do talento individual de cada um; se desconhecer o ponto forte e o fraco de seus subordinados; se não conta com a fidelidade dos mesmos; se não impõem a mais estrita disciplina; se carecer do talento de bem governar; se for irresoluto³ e vacilante nas ocasiões que urge ter pulso firme; se não recompensa adequadamente seus soldados quando de direito; se permitir que estes sejam humilhados sem motivo pelos oficiais; se não sabe impedir as dissensões⁴ entre os chefes, um general tornará capenga, esgotará homens, víveres e o reino, e se tornará a vítima infame de sua própria imperícia. Usando o mesmo pensamento de Tzu, o Gerente de Projetos precisa conhecer o projeto, usar a sua credibilidade, conhecer os seus subordinados, conhecendo os seus pontos fracos e fortes e contar com a fidelidade dos mesmos. Não ser indeciso e não praticar divergências de opiniões em sua equipe. Com as características citadas o Gerente de Projetos conseguirá triunfar.

Sete Males Cruciais

Sun Tzu comenta em seu livro que existem sete males cruciais no comando dos exércitos. Nestes sete males podemos trazer para o nosso cotidiano através de uma analogia de idéias.

³ Irresoluto - segundo tradução do dicionário Aurélio – indeciso

⁴ dissensões - segundo tradução do dicionário Aurélio – divergência de opiniões ou de interesses

Sete males cruciais	Analogia atual
1. <i>Executar cegamente ordens tomadas na Corte, segundo o arbítrio do príncipe, sem se ater às circunstâncias.</i>	Avaliar a veracidade da informação e procurar outras fontes de informação. Não se ater apenas a um foco de informação.
2. <i>Tornar os oficiais confusos, despachando emissários que ignoram os assuntos militares.</i>	Informações não pertinentes ao processo e trabalhar com pessoas que não estão aderentes ao seu trabalho.
3. <i>Misturar regras próprias à ordem civil e à ordem militar.</i>	Trabalhar com informações não adequadas e desconhecimento do assunto.
4. <i>Confundir o rigor necessário ao governo do Estado e a flexibilidade que o comando das tropas requer.</i>	Não ser flexível.
5. <i>Dividir responsabilidade.</i>	Dividir uma responsabilidade para uma única pessoa.
6. <i>Disseminar a suspeita, que engendra a desordem: um exército confuso conduz à vitória do inimigo.</i>	Não ser objetivo.
7. <i>Aguardar ordens em todas as circunstâncias. Isso equivale a esperar autorização de um superior para apagar o fogo: antes que a ordem chegue, as cinzas já estarão frias. No entanto, está escrito no código que se deve consultar o inspetor nesse assunto! É como se, ao edificar uma casa na beira de uma estrada, fôssemos pedir conselho aos passantes: o trabalho ainda não estaria terminado.</i>	Saber delegar e deixar as pessoas tomarem a frente de certas circunstâncias que estão pertinentes ao seu comando.

No livro existe uma frase que eu achei muito interessante em comentar após a explanação sobre os sete males cruciais. Mênσιο diz: *“O momento oportuno não é tão importante quanto às vantagens do terreno; e tudo isso não é tão relevante quanto à harmonia das relações humanas”*.

Outro comentário importante do livro diz sobre o raciocínio de idéias a respeito sobre nomeação de uma pessoa de comando, no caso o General. O General é da alçada do soberano; decidir uma batalha cabe ao general. Um príncipe esclarecido deve escolher o homem que convém, revesti-lo de responsabilidades e aguardar os resultados.

Fazendo uma analogia sobre os ensinamentos de TZU: *Nomear um Gerente de Projetos é da alçada do SPONSOR; decidir sobre o projeto cabe ao Gerente de Projetos. Um SPONSOR esclarecido deve escolher uma pessoa que convém, revesti-lo de responsabilidades e aguardar os resultados.*

Conclusão

Após estes ensinamentos podemos concluir que:

Caminhos da Vitória – segundo TZU	Semelhança atual
<i>Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso.</i>	Conhecer o projeto profundamente e conhecer o seu potencial, a chance de vitória e sucesso será inevitável.
<i>Ignora-se teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas.</i>	Não conhecer o projeto profundamente ou superficialmente e conhecer o seu potencial, a chance de sucesso e fracasso serão idênticas.
<i>Ignora-se ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas.</i>	Não conhecer e não acreditar no projeto, o fracasso será inevitável.

Sobre o Autor

Ruggero Ruggieri, é formado em Análise de Sistemas pela PUC – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Pós-Graduado em Administração, Especialização em Gerenciamento de Projetos pela UNICAMP e Especialização em Projetos Estruturados pela USP. Atualmente cursando MBA em Gestão de TI pela FIAP, trabalhando na área de Governo como Gerente de Projetos em TI na PRODESP (Cia. De Processamento de Dados do Estado de São Paulo) - Unidade Secretária de Estado dos Negócios da Fazenda.



Ruggero Ruggieri

ruggiero@fazenda.sp.gov.br

Referências Bibliográficas

TZU, Sun, *A Arte da Guerra*, L&PM Editores, 2000, Porto Alegre, RS.