

MARCIO ROBERTO DE OLIVEIRA

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS UTILIZANDO TERCEIRIZAÇÃO APLICAÇÃO
DA METODOLOGIA PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Monografia apresentada como requisito parcial a conclusão do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, da Universidade Federal do Paraná, para obtenção do grau de especialista.

Orientador: Prof. José Amaro dos Santos

CURITIBA

2004

Dedico essa monografia, com todo

esforço que foi empregado, a minha família.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VII
LISTA DE QUADROS	VIII
RESUMO	IX
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 POR QUE TERCEIRIZAR?	02
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	04
1.4 OBJETIVOS	05
1.4.1 Objetivos gerais	05
1.4.2 Objetivos específicos	05
1.5 OPORTUNIDADE	05
1.6 VIABILIDADE	05
2 REVISÃO DA LITERATURA	07
2.1 DEFINIÇÕES	07
2.1.1 Terceirização	07
2.1.2 Parceria	07
2.1.3 PMO – Project Management Office	08
2.2 A PRÁTICA DA TERCEIRIZAÇÃO	09
2.3 FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO	11
2.4 TERCEIRIZAÇÃO GLOBAL	12
2.5 TERCEIRIZAÇÃO EXIGE BONS CONTRATOS	16
2.6 A TERCEIRIZAÇÃO E A BUSCA DA ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA	18
2.7 A JUSTIÇA DO TRABALHO E A TERCEIRIZAÇÃO	21
2.8 GERÊNCIA DE PROJETO	24
2.9 AS CONFIGURAÇÕES DO PMO E SUAS FUNÇÕES	25
2.10 AS FUNÇÕES DE UM PMO	25
2.11 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PMO	27
2.12 AS FASES DA IMPLANTAÇÃO	28
3 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS QUE UTILIZAM MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA	30

3.1 INTRODUÇÃO	30
3.2 DIAGNÓSTICO PRÉVIO PARA A TERCEIRIZAÇÃO	30
3.3 OS PROCESSOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS COM MÃO-DE-OBRA TERCEIRIZADA	31
3.4 INÍCIO DO PROJETO	33
3.5 PLANO DO PROJETO	34
3.6 SELEÇÃO DE FORNECEDORES	35
3.7 HOMOLOGAÇÃO DO FORNECEDOR	37
3.7.1 Avaliação Financeira	37
3.7.2 Avaliação técnica	38
3.8 PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES	38
3.8.1 Descrição do produto	39
3.8.2 Análise sobre fazer ou comprar	40
3.8.3 Seleção do tipo do contrato	41
3.8.4 Plano de gerenciamento das aquisições	43
3.9 PLANEJAMENTO DA SOLICITAÇÃO	44
3.9.1 Especificação do trabalho (SOW)	44
3.9.2 Editais	45
3.9.3 Formulário de aquisição	45
3.9.4 Critério de avaliação	45
3.9.5 Seleção prévia	47
3.10 SOLICITAÇÃO	48
3.10.1 Lista dos fornecedores qualificados	49
3.10.2 Anúncios	49
3.10.3 Propostas	49
3.11 SELEÇÃO DAS FONTES	49
3.11.1 Critérios de avaliação	50
3.11.3 Contrato	51
3.12 ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO	52
3.12.1 Resultado do trabalho	52
3.12.2 Requisições de mudanças	53
3.12.3 Faturas do fornecedor	53

3.12.4 Sistema de pagamento	53
3.12.5 Sistema de controle de alterações do contrato	54
3.12.6 Relatório de desempenho	54
3.13 EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES	55
3.13.1 Políticas Organizacionais	56
3.13.2 Resultado do trabalho	56
3.14 ENCERRAMENTO DO CONTRATO	56
3.14.1 Auditorias das contratações	57
3.14.2 Aceitação do contrato	57
3.14.3 Presentes dos fornecedores	58
3.14.4 Lições aprendidas	58
3.14.5 Liberação dos membros da equipe do projeto terceirizado	59
4 CONCLUSÃO	60
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art. – Artigo

CF – Constituição Federal

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

PMO – Project Management Office

PSO – Project Support Office

PrgMO – Program Management Office

PMCOE – Project Management Center of Excellence

CPO – Chief Project Officer

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS VOLTADO A ATIVIDADES TERCEIRIZADAS	33
QUADRO 02: DETERMINAÇÃO DA ESTRATÉGIA	36
QUADRO 03: FAZER OU COMPRAR: TAXONOMIA DE COX E ARNOLD	41
QUADRO 04: ELEMENTOS PARA FORMULAÇÃO DE CRITÉRIOS DE ESCOLHA DE FORNECEDORES	47

RESUMO

Este trabalho realiza uma revisão da bibliografia existente sobre o tema e questões a ele associadas. A partir desta revisão foi possível desenvolver o modelo de gerenciamento por projeto utilizando mão-de-obra terceira.

Este modelo é caracterizado pelas técnicas e ferramentas de melhorias de desempenho priorizando a entrega do produto conforme suas especificações. Também é baseada nas etapas relacionadas às fases de iniciação, planejamento, execução, controle do produto objetivando monitorar e manter o aperfeiçoamento contínuo de sua qualidade. Esse embasamento científico, cujo conteúdo trata de aspectos continuados dentro do processo de terceirização, referencia pontos problemáticos com relação à elaboração de um planejamento claro, o cumprimento do cronograma que está ligado à qualidade técnica dos recursos e à produção. Tudo isso tem uma relação com os conflitos entre as partes envolvidas.

Ao optar pela terceirização, a empresa deve analisar as vantagens e desvantagens deste processo, conhecer o mercado de fornecedores, possuir um modelo de qualidade que permita identificar a adequabilidade da solução com suas expectativas e critérios, analisar casos semelhantes de sucesso. A terceirização tem características positivas e negativas, trazendo em grandes benefícios ou também prejuízos irreparáveis.

Palavra-chave: Metodologia de gestão, Escritório de projetos, Terceirização.

1 INTRODUÇÃO

O processo de terceirização é uma estratégia das grandes empresas com estruturas complexas. Consiste em repassar suas tarefas secundárias a pequenas empresas especializadas, para a empresa de grande porte melhor realizar a sua atividade principal.

A terceirização tem surgido como forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços a custos menores. Em muitos casos, as empresas terceirizadas surgem da própria estrutura da empresa, que converte seus funcionários em novos empresários.

Qualquer empresa que esteja atenta às oportunidades do mercado e assuma uma postura gerencial adequada ao processo pode prestar serviços ou vender para terceiros.

Experiências já desenvolvidas marcam o cenário da aplicação da terceirização no Brasil e nos países do primeiro mundo.

O conceito de transferir para fora da empresa uma parte de seu processo produtivo já era uma idéia antiga e consolidou-se durante a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias de armamentos passaram a buscar parceiros fora, como forma de aumentar a sua capacidade de produzir maior quantidade de material bélico, segundo Oliveira (1996, p.18-21).

No Brasil, a indústria automobilística é dominada pelas chamadas montadoras, empresas multinacionais que, desde sua instalação, vêm empregando largamente a terceirização em peças e componentes adquiridos de centenas de fornecedores contratados principalmente junto ao mercado local.

Um outro tipo de serviço que já há muitos anos vem sendo terceirizado é a contabilização. Praticamente todas as pequenas empresas lançam mão de um escritório de contabilidade ou, como se usava antigamente, o guarda-livros, para cuidar de sua escrituração e zelar pelo atendimento às exigências do Fisco.

Porém, embora o conceito em si não seja exatamente novidade, tem-se observado, nos últimos anos, um forte movimento em direção à terceirização dos mais diversos serviços. Este fenômeno ocorre em âmbito mundial e é causado, sobretudo, pela grande mudança estrutural no ambiente de negócios.

A evolução da terceirização tem proporcionado constantes desafios às

empresas em relação à construção de um escritório de projetos. Tendo em vista ser um assunto que apresenta complexidade de problemas, soluções, fracassos e sucessos.

Para que sejam atendidas essas expectativas, são desenvolvidos métodos e técnicas abordadas na metodologia de gerência de projeto ligadas a fornecedores de serviços e produtos, que proporciona uma evolução eficiente durante o planejamento e execução do projeto. Na prática, consiste em identificar, organizar, documentar e acompanhar o projeto, estabelecendo acordo formal entre o cliente e o fornecedor.

1.1 POR QUE TERCEIRIZAR?

A consolidação no ambiente de negócios das organizações, aumento da competitividade, globalização da economia, evolução tecnológica, restrição ao crédito, horizontalização das estruturas internas tem trazido a discussão em relação à intensidade do processo de terceirização dentro das políticas organizacionais.

Dentre as vantagens apontadas na terceirização, Alvarez (1996, p.25-8) registra as seguintes:

“Acesso a novos recursos tecnológicos; agilidade na implementação de novas soluções; previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização, liberação da criatividade, acesso ao pessoal qualificado, crescimento do mercado regional, mudança na cultura interna, etc”.

Estas características indicam que a terceirização surgiu como um ligação para as grandes organizações entre um estágio de formalização para um de flexibilização, pois garante uma certa previsibilidade no alcance dos objetivos organizacionais, através da formalização por contratos entre pessoa jurídica /pessoa-jurídica, deixando claramente exposto o “que”, “como”, “ quando”, e “porquanto” uma atividade será realizada sem deixar de ser flexível, uma vez que estes mesmos contratos terão prazos preestabelecidos com cláusulas de renovação ou descontinuidade dos serviços, garantindo a organização contratante grande agilidade estratégica frente às constantes mudanças no cenário competitivo mundial.

As empresas em geral passam diariamente por decisões quanto ao que deve ser feito ou não internamente. Durante muitos anos, a tendência predominante nas

empresas foi no sentido de anexar cada vez mais processos correlatos, aglutinados em torno das atividades produtivas básicas. Com isso, as estruturas passaram a ser um aglomerado de áreas um tanto desconexas como jardinagem e usinagem.

O resultado mais evidente era a dispersão de esforços, pois a empresa precisava se preocupar com uma gama muito grande de atividades que não havia energia suficiente para dar a devida atenção às questões realmente relevantes.

Mais recentemente, começou a ficar claro que não é possível para uma única empresa ser excelente em todas as atividades. Não há como ser eficiente em tudo; ou ela dedica o melhor de si àquilo que realmente interessa, ou divide seu tempo entre as atividades centrais e as periféricas. Passou a haver uma maior conscientização quanto à necessidade de especialização e as empresas começaram a praticar a terceirização em busca dos efeitos que esperam alcançar com tal processo. Existem três objetivos principais que as empresas buscam quando praticam a terceirização segundo Leite (1994, p.13-5):

- Redução dos custos através da especialização e dos ganhos de escala: como o prestador de serviços trabalha com alto grau de especialização, ele normalmente consegue um nível de eficiência que não seria alcançado pelas empresas contratantes. Por isto, o prestador de serviços consegue ter lucros mesmo que cobre de seus clientes um preço mais baixo do que seria o custo de cada um deles.
- Substituição de custos fixos por custos variáveis: ao terceirizar uma atividade, a empresa tem maior facilidade para ajustar seus custos aos volumes de operação. Ao contrário do que ocorre quando só trabalha com equipes próprias, são relativamente fáceis e rápidos tanto os reforços quanto o enxugamento da força de trabalho engajada.
- Agilidade resultante de estruturas mais leves: embora seja o benefício menos buscado explicitamente, ele é , provavelmente, o maior em longo prazo. Ao terceirizar atividades acessórias, a empresa passa a dedicar todos os esforços àquilo que é o cerne de seu negócio. Por ter estruturas mais leves e mais enxutas, a empresa tende a desobstruir principalmente seu processo decisório, ganhando uma agilidade que logo se transforma em maior competitividade em relação à concorrência.

A despeito dos três objetivos citados acima serem indicadores que promovem

a terceirização, o fato das empresas buscarem melhor preparo para enfrentar a concorrência pode ser uma justificativa para a terceirização, uma vez que esta iniciativa poderá estar ligada à questão estratégica de sua sobrevivência em longo prazo.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A terceirização na área de projetos deve ser conduzida a critérios específicos, tais como: complexidade técnica, riscos envolvidos, cumprimento de prazos, redução de custos, qualidade de entrega do produto e comunicação. Conhecer mais de perto a situação da terceirização no contexto brasileiro é, portanto, uma forma de potencializar os benefícios e, ao mesmo tempo, evitar problemas. Evitar problemas começa com uma boa escolha do fornecedor e a definição de uma metodologia de gerenciamento de projetos

A empresa que terceiriza fica à mercê das decisões de estratégias tomadas por terceiros, às vezes, sem os conhecimentos suficientes do negócio da contratante, ou seja, sem a definição clara do escopo contratado.

A última questão é como os projetos estão sendo conduzidos pelos fornecedores em relação aos investimentos realizados no processo de homologação, planejamento, execução e acompanhamento da performance. Além destes questionamentos, a empresa deve estar ciente dos riscos, perda de autonomia e controle, custos crescentes, confiabilidade, bem como das decisões necessárias, redução da equipe, manutenção de elementos-chave e planos de contingência.

Todas essas questões devem ser bem definidas na empresa, assim como devem constar no contrato de prestação de serviços para não haver surpresa em ambos os lados, como também gastos adicionais.

Nesse sentido, o presente trabalho busca contribuir para a melhoria no processo de terceirização em projetos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivos gerais

Considerando o exposto, o objetivo geral deste trabalho consiste em:

- Identificar e analisar as vantagens e desvantagens do processo de terceirização praticado em uma organização que atua com gerenciamento de projetos na área de serviços e produtos;
- Identificar os processos para aquisição de mão de obra terceirizada na área de serviços e produtos;

1.4.2 Objetivos específicos

- Sugerir procedimentos para implantar a terceirização em empresas que trabalham sob projeto na área de serviços e produtos;
- Levantar a natureza da terceirização, considerando suas vantagens, desvantagens e aspectos legais;
- Fundamentar a aplicação da metodologia Project Management Institute (PMI);
- Identificar técnicas de gestão de aquisições.

1.5 OPORTUNIDADE

Esse trabalho é oportuno no sentido de reafirmar os conceitos práticos de gerenciamento de projetos utilizados nos processos de terceirização na área de serviço e produto, referenciando técnicas e ferramentas para a gestão do projeto, e, através desta gestão, adequar os processos utilizando indicadores de performance, métodos para seleção e avaliação da produtividade.

1.6 VIABILIDADE

A viabilidade de apresentar um estudo de adequação *Project Management Institute (PMI)* à gestão de projetos com utilização de mão de obra terceirizada na

área de serviços e produtos, apresentando mecanismos de interligação entre processos gerenciais e técnicos, mostrando métricas de realimentação das fases do ciclo de vida que facilitam o desenvolvimento do projeto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo contém o suporte teórico desta monografia, onde se registra a pesquisa bibliográfica realizada em livros e artigos que discorrem sobre o assunto de gerenciamento de projetos utilizando mão-de-obra terceirizada.

2.1 DEFINIÇÕES

2.1.1 Terceirização

Terceirização é a tendência de transferir para terceiros as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. É o processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabeleceu uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

“A terceirização se mostra como uma realidade presente nos países do Primeiro Mundo, um processo de gestão moderno, onde ficam caracterizados o mercado e a sociedade global, tendo como divisoras as organizações lentas ou ágeis”. GIOSA,(1977, p.101).

Segundo LEIRIA, (1993, p. 22), “tudo o que não constitui atividade essencial de um negócio pode ser confiado a terceiros”.

De acordo com DAVIS, (1992, p.11), “é a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em sua atividade-fim, aquela para qual foi criada e que justifica sua presença no mercado, e passa a terceiros atividades-meio”.

2.1.2 Parceria

O conceito de parceria é compreendido como uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança plena junto ao cliente.

De acordo com LEIRIA, (1993, p.17):

“Parceria é o estabelecimento de objetivos comuns entre prestador e tomador,

pautados por lealdade no negócio, confiança plena, e comprometimento quanto a qualidade e produtividade, ou seja, o prestador torna-se um verdadeiro sócio do tomador”.

A parceria fica entendida como uma nova visão de relacionamento comercial baseado na confiança mútua e atividade participativa. As relações devem ser de interesse e preocupação na lealdade bilateral, no negócio, no comprometimento com os objetivos finais que são: qualidade, produtividade, eficiência, eficácia e melhoria dos custos. QUEIROZ,(1992, p.59-62).

2.2 A PRÁTICA DA TERCEIRIZAÇÃO

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, vem se praticando a contratação, via prestação de serviços, de empresas especializadas em atividades específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização.

O termo terceirização não define bem o conteúdo que se busca atingir. Não se cuida em verdade de simplesmente entregar serviços a terceiros, mas sim de se retirar da linha de produção etapas coadjuvantes da atividade-fim, ditas secundárias ou terciárias, entregando-as para a execução. Em se cuidando da retirada de etapas da linha de produção, a entrega a terceiros é uma consequência e não o fator principal.

Denomina-se terceirização o liame que liga uma empresa tomadora à empresa prestadora de serviços, mediante contrato regulado pelo Direito Civil, Comercial ou Administrativo, com a finalidade de realizar serviços coadjuvantes da atividade-fim, cuja realização somente a empresa prestadora de serviços responde, não tendo a empresa tomadora qualquer possibilidade de ingerência na mão-de-obra da empresa prestadora.

Com relação à chamada sociedade de informação, vem provocando questionamentos que exigem certo aprofundamento. Questões fundamentais devem ser revistas como níveis de ocupação, qualificação da força de trabalho, conhecimentos adquiridos, locais e formas de construção das experiências sociais e da identidade das pessoas, dos grupos e das classes. É observada também a interferência na natureza das ocupações, incitando, assim, a idéia do surgimento de

uma nova classe social: a dos trabalhadores do conhecimento. A sociedade de informação apresenta novos desafios no campo de atividades profissionais. O crescimento do mercado informacional é um fenômeno global. A demanda crescente e variada por informações está ocorrendo na sociedade como um todo. Novas ocupações estão sendo criadas, novas oportunidades se abrem, novas habilidades estão sendo demandadas, surgindo, assim, uma diversidade de carreira relacionada com a informação.

Todos os profissionais hoje estão sendo entendidos como profissionais da informação, pois, necessariamente, precisam manipular informações para o desempenho de seus papéis econômicos, políticos e sociais como exigência natural da ordem dominante. De acordo com VITRO, (1993, p.9-37), “agentes de extensão, professores, gerentes, analistas de investimento, engenheiros, arquitetos, etc., são todos parte do setor de informação”.

O novo sistema social, previu tendências sociais como a criação de uma economia de serviços e que causaria uma revolução na estrutura das ocupações. Novas atividades seriam assumidas por trabalhadores de informação. É o que está ocorrendo nos dias de hoje. (Bell, 1973), reconhecer que se vive em uma sociedade, com novos setores de produção, com a preponderância do setor terciário sobre o secundário, e tendo o avanço tecnológico como condição para alcançar elevados índices de produtividade, como também o valor e o papel da terceirização, para manter o seu desenvolvimento, é o que se tem observado nestas últimas décadas.

Observar e focar as inovações tecnológicas que propiciam uma extensão quase que incomensurável das fronteiras territoriais entre nações, modificações nos processos e mercados de trabalho, surgindo novas relações de trabalho, como o trabalho informal, a terceirização e uma reestruturação das potências econômicas nos países centrais. Concomitante a essas mudanças, o espectro produtivo numa economia globalizada passa a exigir um padrão de competitividade e qualidade. Em função disso, o mundo caminha industrialmente em direção a mudanças expressivas. Conseqüentemente, neste processo de transformação, estão envolvidos os atores sociais e, mais especificamente, os que estão associados às questões do trabalho.

2.3 FORMAS DE TERCEIRIZAÇÃO

Conforme descreve COGE, (1994, p.18-20), a terceirização se caracteriza das seguintes maneiras:

- Fornecimento de matérias-primas:

É o caso que ocorre quando uma empresa contrata terceiros para o fornecimento de produtos ou componentes que anteriormente eram produzidos pela contratante para a consecução do produto final.

- Franquias:

Uma empresa concede a terceiros o uso de sua marca, em condições preestabelecidas, comercializando os produtos ou serviços.

- Consultoria:

É a forma de prestação de serviços altamente especializados, cujo fornecedor detém *know-how* próprio.

- Representação:

Quando as empresas contratam prepostos para atuar junto ao mercado, comercializando produtos em nome das mesmas.

- Concessões:

A delegação contratual ou legal da execução do serviço, na forma autorizada e regulamentada pelo Executivo. É um acordo administrativo, com vantagens e encargos recíprocos, no qual se fixam as condições de prestação de serviço, levando-se em consideração o interesse coletivo na sua obtenção e as condições pessoais de quem se propõe a executá-lo por delegação do poder concedente. Sendo um contrato administrativo, este fica sujeito a todas as imposições da administração, necessárias a formalização do ajuste, dentre as quais a autorização legal, a regulamentação e a licitação.

- Autônomos:

É a contratação de pessoa física para funções especializadas, típicas de sua profissão liberal regulamentada, sendo exercidas com completa autonomia e utilizando suas próprias instalações.

- Empreitadas:

Normalmente, são utilizadas para trabalhos executados por unidades de obra e objetivam resultados predeterminados. A pessoa jurídica contratada (empregado) se obriga, perante o tomador, a executar os serviços com o trabalho de seus empregados, supervisionando-os, assumindo os riscos e utilizando-se de equipamentos, instrumentos e materiais de sua propriedade.

– Contratação de serviços gerais ou auxiliares:

É quando o terceiro exerce atividades auxiliares do tomador, executando o seu trabalho onde for determinado, inclusive nas instalações da contratante. Os serviços executados poderão ser de caráter permanente (limpeza, copa) ou temporários, neste caso, sendo denominado empregado.

A terceirização não tem limites, desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovação. (GIOSA, 1997,p.32).

Entende-se em geral que a terceirização se aplica principalmente na contratação de serviços de administração de mão-de-obra, de restaurantes, limpeza e conservação, segurança e vigilância, e manutenção predial. No entanto, a realidade é mais ampla. Estão sendo contratados de terceiros, serviços de locação de veículos, serviços de transporte, processamento de dados, microfilmagem, cobrança, arquivo morto, *telemarketing*, etc.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO GLOBAL

A quantidade de informação de diferentes lugares no mundo oferece uma pluralidade de culturas, fornecendo uma visão global do mundo. A possibilidade de circulação de informações sem barreiras geográficas causou um processo de transformação no comércio entre os países, fazendo emergir, como alguns teóricos chamam, a Economia Global. A união entre as telecomunicações e a economia proporcionou a realização de transações com qualquer parte do mundo.

A terceirização é uma realidade nos países desenvolvidos e, como modelo de gestão, tem contribuído para se alcançar êxito em um mundo dividido em países e organizações ágeis ou lentas. (GIOSA,1997, p.101)

Hoje em dia, a terceirização está presente e permeia todas as áreas produtivas da economia e, na maior parte das vezes, promove melhoramentos na

qualidade com diversidade, redução de custos e flexibilidade de produtos.

A habilidade de usar a terceirização como uma ferramenta estratégica e aglutinar todos os parceiros envolvidos no processo produtivo, para satisfazer as exigências do consumidor e atender as mudanças de forma rápida, fará a diferença entre vencedores e vencidos, segundo muitos estudiosos.

Hoje a terceirização está caracterizada como uma maneira efetiva e moderna de administração, que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, mudanças culturais, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando todos os setores da organização, tendo como objetivo único atingir melhores resultados, concentrando os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. (GIOSA, 1997, p.11).

Portanto, a terceirização propicia instrumentos de gestão capazes de melhorar a produtividade das organizações. Conforme Giosa (1997, p.81-5), pode-se esperar os seguintes resultados com a terceirização:

- desenvolvimento econômico pela criação de novas empresas;
- oferta de mão-de-obra diferenciada;
- oferta de empregos;
- especialização;
- aumento da competitividade;
- melhoria e controle da qualidade;
- aprimoramento do sistema de custeio;
- treinamento e aprimoramento;
- diminuição do desperdício como ponto fundamental;
- otimização dos recursos;
- valorização de talentos humanos; e
- agilidade de decisões e menor custo.

O desconhecimento do assunto pela alta administração da empresa pode dificultar a implantação da terceirização, quando se leva em consideração as resistências às mudanças, a dificuldade de encontrar o parceiro ideal, a falta de parâmetros internos para poder comparar com o desempenho de terceiros, o custo das demissões iniciais, o conflito com os sindicatos de classe e o desconhecimento da legislação trabalhista.

Discordando das vantagens da terceirização (Meyer,2000) afirma que em muitos casos, esta serve apenas como uma arma que a alta administração usa para forçar mudanças nas organizações. O autor afirma que muitas das vantagens proporcionadas pelos terceirizadores não resistem a uma análise mais profunda e relaciona várias vantagens como sendo meras pretensões, sendo a terceirização freqüentemente falha em suas promessas, além de conduzir a inúmeros riscos. Ele acredita que geralmente ocorre aumento de custos, perda de flexibilidade e de valor estratégico. Recomenda que, antes de terceirizar, é necessário compreender algumas vantagens de se fazer internamente. Indica duas vantagens que o pessoal próprio da organização tem sobre fornecedores externos, que são a continuidade e os interesses comuns.

Apoiando a terceirização GIOSA,(1997, p.121) diz que “é uma forma de diminuir a tendência para o gigantismo, que leva à perda de agilidade das organizações e pode ser planejada para atender necessidades específicas das empresas, garantindo produtividade, qualidade, agilidade e redução de custos”.

Aspectos positivos da terceirização:

- priorizar o negócio da empresa;
- diminuir os desperdícios;
- reduzir as atividades-meio;
- aumentar a qualidade;
- proporcionar uma maior flexibilidade;
- promover maior especialização;
- melhorar o sistema de custeio;
- proporcionar treinamento e aprimoramento da mão-obra;
- reduzir custos;
- gerar maior lucratividade;
- possibilitar o crescimento da empresa com poucos investimentos;
- otimizar os serviços;
- reduzir os níveis hierárquicos;
- promover maior produtividade;
- gerar menos ociosidade;
- reduzir o quadro direto de empregados;

- aumentar a capacidade de competição;
- gerar maior poder de negociação;
- ampliar o mercado para pequenas e médias empresas;
- promover economia de escala e diminuição da obsolescência.

Aspectos negativos da terceirização:

- risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra;
- resistências e conservadorismo;
- risco de descoordenação de contratos;
- falta de parâmetros de custos internos;
- demissões na fase inicial;
- custos das demissões;
- dificuldade de encontrar a parceria ideal;
- aumento do risco de administrar terceiros;
- perda do vínculo empregatício;
- desconhecimento da legislação trabalhista;
- risco de perda de empregados treinados;
- perda da identidade cultural da empresa por parte dos funcionários.

Normalmente o terceirizador tem maiores condições de realizar com mais eficiência determinados produtos ou serviços por ser especializado e ter economia e escala, por executar o mesmo processo para várias outras organizações e ser perito no assunto.

Através da terceirização, a organização pode ter acesso às novas tecnologias, *softwares* e *hardwares*, sem precisar fazer investimentos vultuosos em atividades de apoio, o que constitui mais uma vantagem.

A idéia da economia da informação associada à economia global, à qualificação e à mudança na produção de bens para a dos serviços merece um estudo da estrutura de trabalho informacional na sociedade moderna. A expansão do setor de informação corresponde às características de uma economia global. Nessa economia global o mercado de informação se expressa com grande amplitude, extrapolando sua especificidade, atingindo, assim, todos os setores da sociedade, em suas múltiplas manifestações.

Dessa forma, a força de trabalho em informações está distribuída em

diferentes ocupações, não se restringindo somente aos profissionais, especificamente ligados ao elemento informação. Os setores de informação incluem uma série de tipos de trabalhos, diferenciados pela forma de pagamento, *status* e poder, reflexos evidentes da ordem social dominante.

2.5 TERCEIRIZAÇÃO EXIGE BONS CONTRATOS

Para MISHAWKA, (1991, p.190-3), cláusulas contratuais bem redigidas são insuficientes para resolver a diversidade de problemas do dia-a-dia, “no caso de terceirização, esta deverá ser embasada no parcerismo, fornecedor e receptor devem pautar o seu relacionamento pelo diálogo franco e aberto”. O autor registra os seguintes aspectos a serem observados na elaboração do contrato:

- qualidade é inegociável;
- especificações claras;
- linguagem que os leigos possam entender;
- treinamento das pessoas para a transição;
- regras para decidir de forma rápida eventuais disputas;
- manutenção da produção ou oferta de serviço.

O instrumento de apoio e suporte à operação dos serviços responsabilizando o prestador, estabelecendo regras de relacionamentos e dando base jurídica adequada à terceirização é a formalização contratual.

Deve ser observado na formalização do contrato qual o tipo de atividade social o prestador exerce para verificar se há compatibilidade do serviço prestado com a finalidade do contratante.

Conforme GIOSA, (1997, p.55-56), “é necessário conhecer-se detalhadamente as atividades-fins de ambos, as quais, têm que ser diferentes para se evitar a presunção do vínculo empregatício”.

É indispensável na formalização contratual a consultoria jurídica sobre as disposições legais e normas governamentais vigentes. Quando se trata de informática, onde o caso é mais complexo do que nas outras situações em geral, o contrato assume um papel ainda mais relevante, principalmente com o passar dos anos, quando a memória dos envolvidos na negociação já não estiver mais tão

vívida, o contrato passará a ser o único referencial concreto para esclarecer quais eram as bases reais do acordo originalmente firmado. LEITE, (1994, p.100-4) considera que qualquer contrato de terceirização em informática deve receber atenção redobrada nos seguintes itens:

- Níveis de serviço – um dos maiores problemas quando se contratam serviços de informática é definir o nível de serviço, ou seja, a qualidade e a disponibilidade do que está sendo contratado.
- Verificação da qualidade – a definição de níveis de serviços já é uma boa forma de verificar a qualidade quando a terceirização envolve recursos físicos. Mas para serviços puramente intelectuais, a tendência é cair na falta de objetividade.
- Forma de determinação dos custos – muitos serviços de informática se caracterizam por três componentes de custos, um valor fixo, mais um adicional por volume e mais um adicional ou redutor em função do horário de utilização. A especialização detalhada da forma de composição dos custos é essencial para evitar que o serviço se inviabilize.
- Auditoria – idealmente deve ser explicitado que a empresa contratante poderá auditar o prestador de serviços naquilo que se refere ao que está sendo contratado, inclusive estabelecendo as formas como isso acontecerá e as penalidades pelo não cumprimento das recomendações da auditoria.

É importante que o contrato não fique sob a responsabilidade apenas do advogado, ou apenas na mão do responsável pelo setor de informática, uma vez que nenhum deles reúne, individualmente, toda a qualificação necessária para levar adiante esta complexa tarefa. O ideal é que os dois profissionais atuem em parceria, somando conhecimentos e esforços para que tanto os aspectos jurídicos como os técnicos sejam devidamente considerados no instrumento que regulará a convivência da empresa com o prestador de serviços.

2.6 A TERCEIRIZAÇÃO E A BUSCA DA ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA

Atualmente, é senso comum acreditar que a classe trabalhadora deva estar bem mais instruída e qualificada para compor a força de trabalho nos diversos setores econômicos da sociedade moderna.

Em relação à extensão dos novos conhecimentos exigidos dos trabalhadores da produção, Carvalho (1992, p.12) observa que:

“(...) parece claro que os novos perfis profissionais associados ao avanço da automação e à difusão dos novos métodos de organização da produção requerem maior capacidade de abstração, o exercício do discernimento, e certas qualidades comportamentais relacionadas com a confiança e a cooperação”.

Para BELL, (1973, p.70-2), não obstante as alterações nas tendências ocupacionais, nas quais a classe técnica-profissional surge como grupo ocupacional predominante, ocorre a passagem de uma economia de bens para uma de prestação de serviços:

“Nas sociedades contemporâneas, o desenvolvimento tem levado a uma divisão do trabalho e a relacionamentos interdependentes, assim processos similares de diferenciação atuam na especialização dos empregados, surgindo novas vocações profissionalizantes”.

Caracteriza-se, portanto, um aumento da especialização das funções do campo econômico ao intelectual. Para o autor, um dos aspectos da sociedade pós-industrial é uma maior especialização do trabalho intelectual, cuja:

(...) ênfase é atribuída a uma espécie diferente de serviço. Se reunirmos os serviços em diversos grupos, como pessoal (lojas varejistas, lavanderias, garagens, salões, salões de beleza) negócios (bancos, finanças, imóveis, seguros) saúde, educação, pesquisa e governo, o desenvolvimento desta última categoria é que será decisivo para a sociedade pós-industrial. E é esta categoria que representa as expansões destinadas à pesquisa, das profissões e do governo.

É importante aqui a afirmação de Bell (1973, p.65-8), de que “uma sociedade pós-industrial tem como base os serviços. Assim sendo, trata-se de um jogo entre pessoas”.

Essa sociedade é uma sociedade onde a própria produção de bens é mais dinâmica e, portanto, desenvolvem-se também os aparatos financeiros de sustentação à circulação de bens. Como os bens circulados precisam ser consumidos, os atores se “educam” para este consumo.

Serviços, portanto, significam, além de transportes, finanças, hotéis, venda e compra de bens duráveis e de luxo, também saúde, educação, lazer e artes, agora considerados desejáveis e possíveis para todos. (Bell,1973).

Desta forma, a terceirização contempla as necessidades de prover esses trabalhadores e/ou serviços na organização. No entanto, a terceirização tem sido vista com reservas por sindicatos e pelos próprios trabalhadores, já que, num primeiro momento, fatalmente determinará a redução ou eliminação de empregos, reduzindo os benefícios dos trabalhadores junto às empresas prestadoras de serviços em níveis preocupantes.

Não se pode, todavia, sob o argumento de modernização, embrenhar-se pela flexibilização e pela terceirização a qualquer preço. A busca democrática prevê a ordem econômica ancorada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, com o escopo de assegurar a existência digna, conforme os ditames da justiça social, observando, entre outros princípios, o da função social da propriedade e o da busca do pleno emprego. (artigo 5º, XXIII e artigo 170, VIII da Constituição Federal de 1988).

De resto, a ordem social tem como base o primado do trabalho e como objetivo o bem-estar e a justiça social (artigo 193 da Constituição Federal de 1988). E a história político-administrativa do País, com inúmeros planos econômicos fracassados, penalizando sempre o trabalhador, retira do administrador público a confiabilidade que gostaria de ter.

A busca de soluções compartilhadas até hoje não chegou a bom termo, uma vez que o Poder Público não aceita perder terreno no campo tributário e os encargos sociais. A cada dificuldade surgida, a União e os Estados não se constringem em “inventar” um novo imposto ou de aumentar a alíquota daqueles já existentes.

Por outro lado, com vista somente ao desemprego comercial, busca-se, sem as cautelas devidas, a redução do custo do produto com flexibilização perversa que despreza, a plano terciário, a justiça social e a valorização do trabalho humano.

Sob o prisma empresarial, a necessidade de especialização, o desenvolvimento de novas técnicas de administração para melhor gestão dos negócios e o aumento de produtividade e a redução de custos fomentam a contratação de serviços prestados por outras empresas, no lugar daqueles que poderiam ser prestados pelos seus próprios empregados, expediente que pode trazer problemas trabalhistas e que se denomina terceirização. Cury, (2000).

Os aspectos econômicos que levam à crescente prática da automatização das atividades exercidas pela empresa devem ser considerados não só através da

ótica econômica, mas também na sua visão jurídica trabalhista, o que vem ocorrendo, de certo modo.

Na linguagem da administração empresarial, ganhou corpo a palavra terceirização para designar o processo de descentralização das atividades da empresa, no sentido de desconcentrá-las para que sejam desempenhadas em conjunto por diversos centros de prestação de serviços e não mais de modo unificado, numa só instituição. Para alguns autores, seria terceirização na medida em que sustentam que o que se aprecia é a valorização do setor terciário da economia. Drucker, (1994).

Outra expressão também utilizada é a subcontratação, para sublinhar a estrutura jurídica que se forma com uma empresa contratante de serviços que lhe são prestados por outra, a contratada, serviços estes que não são desenvolvidos diretamente por aquela, que prefere valer-se de outras pessoas jurídicas para fazê-los.

Parceria é, também, expressão da linguagem utilizada nessa questão, sendo comum, na área da administração de empresas, falar-se em parceiro para designar aquele que vai prestar serviços, de modo autônomo ou como pessoa jurídica, para uma empresa, participando do seu processo produtivo de modo independente.

Parceria é um contrato de direito civil; para alguns, contrato de sociedade, para outros, de locação.

Locação de serviços, contrato cuja definição, por ser conhecida e dispensável, é outra configuração jurídica que alguns dão à terceirização e, realmente, quando a finalidade do contrato é a prestação de serviços, não há dúvida de que é o tipo jurídico mais adequado. A contratada, efetivamente, compromete-se a locar a sua atividade à contratante, mediante um preço. Se, no entanto, o objeto do contrato não é a prestação de serviços, mas o fornecimento de produtos, evidentemente a operação que se dá entre contratante (tomadora) e contratado, que alguns chamam de fornecimento, é a compra e venda desses produtos por um preço.

O contrato individual de trabalho tem uma estrutura na qual é fundamental a subordinação, entendendo-se como tal a situação em que uma pessoa física se põe, na qual se compromete a prestar serviços para outra, que tem o poder de direção sobre a sua atividade, independentemente do resultado dela; presente a

subordinação ficam afastadas as outras figuras. Maranhão e Carvalho. MARANHÃO; CARVALHO, (1993, p. 4-7).

São muitos os estudos doutrinários do direito do trabalho sobre a questão, antigos, iniciados na Europa, com a preocupação originária de evitar o que os franceses denominaram marchandage, que é a intermediação de mão-de-obra como expediente para contornar ou fraudar os direitos trabalhistas. Para SILVA (1998, p.35), os argumentos contrários à terceirização podem ser assim resumidos:

- afeta o núcleo do contrato individual de trabalho (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT);
- reduz os direitos dos empregados quanto às promoções; e - prejudica as vantagens decorrentes de convenções de acordos coletivos. Argumento favorável é a necessidade de se modernizar a administração empresarial, visando novos métodos de racionalização administrativa, o aumento de produtividade e eficiência, além de redução dos custos.

2.7 A JUSTIÇA DO TRABALHO E A TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização ainda é vista pela Justiça do Trabalho de modo restrito. É permitida a terceirização das atividades-meio e é vedada às atividades-fim. Essa é a diretriz estabelecida pelo Enunciado nº 311, do Tribunal Superior do Trabalho – TST, sobre a contratação de prestação de serviços entre empresas. O TST fixou as seguintes regras:

- a ilegalidade da contratação de trabalhadores por empresa interposta, formando o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário;
- a licitude da terceirização de serviços e vigilância de conservação de limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e subordinação direta;
- a inexistência de vínculo de emprego com a administração pública apesar da contratação irregular de trabalhadores através de empresas interpostas, em face do disposto na Constituição Federal, artigo 37, II;
- a responsabilidade solidária entre o empregador e o tomador de serviços

quanto às obrigações trabalhista da empresa contratada, nos casos de inadimplemento desta perante os seus trabalhadores, devendo a empresa contratante integrar o processo trabalhista para que possa ser condenada a esses pagamentos. Atividades-meio são aquelas que não coincidem com os fins da empresa contratante, e atividades-fim são aquelas que coincidem. Se um estabelecimento bancário contrata empresa de serviços de vigilância, por exemplo, trata-se de contratação de atividade-meio, mas se contrata empresa de serviços de caixa tratase de atividade-fim. Se um colégio se vale de empresa de limpeza, a atividade contratada é meio, mas se contrata empresa de professores a situação caracteriza-se como contratação de atividade-fim, porque as aulas são finalidade do colégio.

A idoneidade da prestadora também é dado que deve ser considerado, uma vez que, evidentemente, não há proteção ao trabalhador se a empresa prestadora não tem meios de responder, com o seu patrimônio, pelos débitos trabalhistas ou se não apresenta condições mínimas de natureza econômica para funcionamento, aspecto que tem motivado a responsabilidade solidária entre o prestador e o contratante, encontrada em algumas leis estrangeiras e na lei de trabalho temporário do nosso País.

Constata-se que o artigo 179 da Constituição Federal permite às microempresas e às empresas de pequeno porte um tratamento diferenciado no campo administrativo, tributário, previdenciário e creditício. O objetivo é a redução de encargos dessas empresas, já que não possuem o mesmo poder de barganha e de competição no mercado.

No campo trabalhista, a situação se complica porque tudo aquilo que for firmado através de acordo coletivo, convenção coletiva e em sede de dissídio coletivo tem força abrangente a toda a categoria funcional e econômica da base territorial. Disso resulta que a possibilidade de assimilação de custos por uma empresa de grande porte não será a mesma da microempresa. O Governo pretende abrir a possibilidade onde as micro e pequenas empresas tenham um acordo trabalhista diferenciado, sob o argumento de que isso também reduziria os custos das mesmas com a folha de pagamento.

Percebe-se ainda que a terceirização, no seu sentido mais amplo, atinge a todos os segmentos do setor empresarial, seja ele privado ou público.

A terceirização no Estado não é novidade. No entanto, ela tem sido adotada como meio e não como um fim em si mesmo. Se assim o fosse, estaria alicerçada por componentes básicos de gestão administrativa que dariam impulsos significativos e duradouros na máquina pública, seja em nível municipal, estadual ou federal.

O País está diante de uma crise econômica permanente e no momento exato de redefinição do papel do Estado, ensejando, com competência e sem vínculos partidários, uma completa revisão deste modelo.

A terceirização no Estado é possível e deve seguir as premissas estratégicas alcançadas pela iniciativa privada.

O primeiro impacto provocado pela terceirização no Estado seria com a regionalização dos serviços.

O Estado é o maior comprador de serviços, através dos órgãos e da administração direta e indireta (empresas estatais, de economia mista e fundações).

Com a implementação estratégica da terceirização, novas oportunidades serão abertas para que as empresas de pequeno e médio porte, em nível regional, tenham condições de atender à nova demanda, significando, portanto, uma possibilidade inegável de crescimento econômico, como um todo, do Estado, dando oportunidade para a abertura de novas empresas, aumentando a oferta de mão-de-obra, e, por conseguinte, gerando mais receita para o próprio Estado. A terceirização, nesse ambiente, deve provocar mudanças que terão reflexos administrativos e políticos, pois irá gerar mudanças de postura, revisão da missão dos órgãos públicos e modernização da máquina administrativa.

A terceirização poderá operar como fator incentivador do setor informal na medida em que o empresário perseguir a redução do custo operacional como objetivo primeiro, desviando-se do objetivo social da empresa. Na busca na redução de custos, o empresário poderá transferir etapas do processo produtivo a “empresas” do setor informal que seguramente terão possibilidade de oferecer aquela etapa do processo produtivo por preço reduzido, já que, sob o manto da informalidade, não pagam impostos, tributos, taxas e o tão falado encargo social.

Vale aqui a preocupação demonstrada.

Um dos principais riscos da terceirização é contratar a empresa inadequada para realizar os serviços, que não tem competência e idoneidade financeira, pois

poderão advir problemas no futuro, principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como redução de custos, pois se estes não forem alcançados ou no final a terceirização não der certo, implicará o desprestígio de todo o processo.

Tem-se ainda a terceirização de serviços também em larga escala na Internet. Ao invés de gastar altas quantias na compra de equipamentos e programas pequenos e médios, as empresas podem ter o serviço por meio de aluguel. A Internet faz a ligação delas com os grandes fornecedores ou provedores. Deste lado do negócio estão companhias do porte de Microsoft, Oracle, Sun, SAP, HO e JD Edwards. Basta ver os números de demanda da terceirização via Internet.

A aplicação da terceirização nos países e empresas do Primeiro Mundo como um instrumento de gestão inovador, capaz de alterar, de forma bastante ampliada, a performance das organizações, trouxe no seu bojo uma série de mudanças estruturais, sistêmicas e comportamentais, que acabaram refletindo de forma impactante em todos os setores organizacionais.

2.8 GERÊNCIA DE PROJETO

A abordagem gerência de projetos conforme descrita no PMBOK (2000), baseia-se na aplicação de conhecimento, habilidade, técnicas e ferramentas para atingir as necessidades do cliente com relação ao produto. Esse embasamento científico, cujo conteúdo forma a metodologia de gestão de projetos, trata de aspectos continuados dentro do desenvolvimento do projeto

Segundo PMBOK (2000) o conceito de projeto é:

“Um projeto é empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma definidos. Único significa que o produto ou serviço semelhantes. Para muitas organizações, projetos são o meio de responder a requisitos que não podem ser atendidos através dos limites normais de operação da organização”. (PMBOK, 2000, p.4).

O projeto, por estar inserido dentro da empresa, sofre influência sócio-econômica e ambiental em relação à cultura da organização, refletida em seus valores, normas e opiniões, que impactam na eficácia da equipe de desenvolvimento

e nas interações entre as partes interessadas.

O *Project Charter*, segundo o PMBOK (2000), é o documento que permite obter uma visão geral do projeto, metas e objetivos, resultados práticos, estimativas de recursos e custos. Nele são apresentadas de forma detalhada, as responsabilidades preliminares do gerente de projeto, patrocinador e diretoria executiva com relação ao projeto. É importante ressaltar que esse documento sofre alterações no decorrer do projeto, conforme novos detalhes sejam revelados.

A gestão do desenvolvimento do produto é designada ao gerente de projeto que tem como pré-requisito conhecer o negócio e desenvolver o planejamento, organização, motivação, direção, controle, e lidar com obstáculos e possibilidades de fracasso. E para que tudo isso seja cumprido, as principais habilidades necessárias para o gerente de projetos segundo Vargas (2000) são:

1. Habilidades internas: flexibilidade, criatividade, paciência e persistência;
2. Comunicações: habilidade de escutar e habilidade de persuadir;
3. Gerenciar pessoas: empatia e espírito de motivação;
4. Liderança: energia, visão, delegação, atuação otimista.

2.9 AS CONFIGURAÇÕES DO PMO E SUAS FUNÇÕES

Tipos de PMO, segundo Dinsmore (1998) propõe cinco modelos de PMO:

- Equipe Autônoma de Projeto
- Project Support Office (PSO)
- Project Management Center of Excellence (PMCOE)
- Program Management Office (PrgMO)
- Chief Project Officer (CPO)

2.10 AS FUNÇÕES DE UM PMO

Segundo BARROS, Reinaldo. (2003), quando uma organização realiza alguns projetos autônomos, a função de gerenciamento de projetos permanece dentro do próprio projeto. A fonte de informação sobre práticas de gerenciamento de projetos, neste caso, vem da experiência anterior e da prática dos líderes de projeto. Todos os custos da equipe do projeto são alocados no mesmo. A organização não fornece

apoio e todas as funções de gerenciamento de projetos são realizadas pela equipe do projeto.

A função deste tipo de PMO é gerenciar o projeto em toda a sua integridade, com isso, a responsabilidade total pelo sucesso do projeto reside no gerente do projeto. O PSO fornece apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços aos vários gerentes de projeto simultaneamente, auxiliando no planejamento, na programação e na condução das mudanças de escopo e no gerenciamento de custos dos projetos.

De acordo com BARROS, Reinaldo. (2003), os recursos envolvidos são alocados nos projetos, tanto internos quanto externamente, dependendo da natureza e da estrutura contratual dos projetos.

Algumas vezes pessoas do PSO são emprestadas durante a fase inicial ou mesmo ao longo de um projeto. A responsabilidade pelo sucesso do projeto não reside no PSO, mas nos gerentes de projetos que utilizam seus serviços.

O *Project Management Center of Excellence* é o ponto focal da experiência em projetos, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos mesmos. Ele aparece como uma despesa geral de overhead, não sendo alocada diretamente nos projetos. A tarefa do PMCOE é em grande parte de natureza missionária: disseminar a idéia, converter os incrédulos e transformar os adeptos em profissionais, sendo encarregado pelas metodologias. Ele mantém abertos os canais de informação entre os projetos e a comunidade externa ao gerenciamento de projetos.

O *Program Management Office* gerencia os gerentes de projetos e é, em última instância, responsável pelos resultados dos projetos. Em grandes corporações, o PrgMO concentra seus esforços nos projetos prioritários. Os outros projetos são gerenciados por departamentos ou unidades, e recebem o apoio do PrgMO conforme necessário. O PrgMO, por natureza, compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente são necessários: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial. A responsabilidade do CPO consiste em cuidar e alimentar o portfolio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. Entre as atividades do CPO podem ser citadas as seguintes: envolvimento nas decisões de negócio que resultem em novos projetos, planejamento estratégico de negócios, estabelecimento de prioridades e negociação

de recursos para projetos, supervisão da implementação de projetos estratégicos, responsabilidade pelo sistema de gerenciamento de projetos em nível empresarial, desenvolvimento da conscientização e da capacidade em gerenciamento de projetos através da organização, avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuá-los, o gerenciamento de stakeholders de alto nível, facilitação e mentoring. Cabe ressaltar que, embora o autor defenda os cinco modelos como evolutivos estes modelos pode ter maior aderência a um específico tipo de organização face ao papel do gerenciamento de projeto no tipo de estratégia corporativa.

2.11 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PMO

O The Standish Group International Inc. (1999), em uma de suas pesquisas, indica que 46% dos projetos realizados por empresas de tecnologia de informação encontram-se atrasados nos seus cronogramas ou fora do orçamento planejado. E isto não ocorre somente em empresas de TI. Na maioria dos segmentos de negócios, empresas têm enfrentando constantes atrasos e estouros em orçamentos dos seus projetos. Com isso, a decisão de se implantar um PMO, vem de encontro a busca da solução para os problemas enfrentados pelas empresas em seus projetos deficitários. Segundo BARROS, Reinaldo. (2003), a implantação de um PMO também tem outros objetivos. As seguintes motivações para a implantação de um PMO:

- Grande número de atividades burocráticas realizadas pelos membros de grupos de projeto e conseqüente disponibilidade de pouco tempo dos mesmos para se dedicarem aos seus projetos;
- Processos de gerenciamento de projetos de uma empresa não padronizados;
- Baixa produtividade dos projetos de uma empresa;
- Documentação dos projetos da empresa espalhados por toda a organização.

Muitas empresas também decidem implantar um PMO pelas vantagens que este proporciona às organizações. Burghardt (2000) apresenta a seguinte relação de vantagens decorrentes da implantação de um PMO:

- Melhor controle dos projetos;

- Padronização dos parâmetros de medição e avaliação de projetos, em relação a tempo, atividades e custos;
- Obtenção de dados de projetos atualizados;
- Realização sistemática de planos de projetos;
- Aumento da segurança no planejamento de projetos;
- Aumento da comunicação entre os grupos de projetos.

2.12 AS FASES DA IMPLANTAÇÃO

A implantação de um PMO também pode ser vista como um projeto. E, assim como um projeto, a implantação de um PMO é composta por fases que devem ser realizadas em seqüência com o intuito de atingir um resultado de alta qualidade, no tempo previsto e dentro do orçamento planejado. Crawford (2002) divide o processo de implementação de um PMO em quatro fases:

1. Estabelecimento dos fundamentos;
2. Start-up com iniciativas de curto prazo;
3. Roll-out com soluções de longo prazo;
4. Suporte e melhoria.

A fase de estabelecimento dos fundamentos do PMO, como fase inicial, consiste no próprio estabelecimento do PMO. Além disso, nesta fase os projetos devem ser identificados e priorizados, os métodos de gerenciamento de projetos devem ser desenvolvidos e os times de projetos principais devem ser treinados. Para início dos Seminários de Gestão de Projetos 2003 – SUCESU-SP trabalhos do PMO, um ou mais projetos pilotos devem ser escolhidos para a aplicação dos primeiros métodos desenvolvidos pelo PMO.

Na fase de start-up os demais times de projetos devem ser treinados pelo PMO, os métodos de gerenciamento de projetos devem ser estendidos aos demais projetos da organização, assim como devem ser aplicados controles de custos, procedimentos de integração, processos de revisão de fases e auditorias para todos os projetos da organização. Também nesta fase o PMO deve começar a controlar os recursos da organização disponíveis para os projetos. Ele deve procurar levantar as informações, planejar e gerenciar estes recursos.

Segundo Vargas (2000), a fase de roll-out é caracterizada pela ampliação da

atuação do PMO para as demais áreas da organização. Nesta fase o conceito e as metodologias de gerenciamento de projetos devem ser disseminados por toda a organização através do treinamento dos times de negócios. Além disso, o PMO deve procurar integrar o gerenciamento de custos e recursos em toda a organização. Um completo envolvimento das demais gerências da organização pode ser obtido com a divulgação de relatórios informando o andamento da implantação e os resultados obtidos.

A última fase da implantação, a fase de suporte e melhoria, consiste na implementação de um programa contínuo de melhoria nos projetos da organização.

3 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS QUE UTILIZAM MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA

3.1 INTRODUÇÃO

O processo de terceirização pode ser um instrumento de gestão capaz de permitir a previsibilidade e a flexibilidade para a adaptação organizacional, bem como realçar os aspectos humanos e comportamentais envolvidos.

A terceirização tem se mostrado como uma forte tendência na economia atual, e esta tendência é percebida pelo surgimento de diversas empresas especializadas em serviços tipicamente terceirizáveis, pelo crescimento do número de micro e mini empresas, por trabalhos temporários e outras formas de vínculos, e ainda o crescente número de empresas de consultoria promovendo eventos e projetos de terceirização. Especificamente na área de informática, a tendência à terceirização é verificada no número crescente de organizações que estão contratando empresas para atuar no setor de suporte técnico e desenvolvimento. Portanto, é necessário que haja por parte dos administradores destas organizações uma análise prévia, que verifique se a terceirização em sua empresa será um instrumento de gestão positiva, e na opção pela terceirização, seguir de maneira sistemática os cuidados necessário para a sua implementação, tendo também o controle dos riscos envolvidos neste processo.

3.2 DIAGNÓSTICO PRÉVIO PARA A TERCEIRIZAÇÃO

As empresas buscam a terceirização quando se encontram nas seguintes situações:

- os investimentos não alcançam os objetivos esperados;
- irrealidade dos cronogramas e custos previstos para os seus projetos;
- os resultados não estão alinhados com o negócio da empresa;
- os sistemas antigos não estão atualizados às funcionalidades do negócio;
- back-log (lista das demandas identificadas) em constante crescimento;
- falta de documentação dos sistemas e rotinas em produção;
- necessidade de redução dos custos em informática;

- problemas de produção, confiabilidade e disponibilidade dos sistemas em operação;
- o conhecimento dos sistemas está nas pessoas;
- dificuldade de gestão de recursos humanos no setor de informática;
- obsolescência tecnológica; e
- altos custos.

A análise destes itens pode ser usada como orientação da situação da organização, no sentido de se posicionar em relação à terceirização. É possível que alguns destes itens não sejam marcantes ou incisivos em uma tomada de decisão quanto à terceirização, mas devem ser considerados como elementos importantes neste processo.

3.3 OS PROCESSOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS COM MÃO-DE-OBRA TERCEIRIZADA

A opção pela terceirização representa um fator de flexibilização interna das organizações, e tem sido também usada como alavanca de processos mais amplos de descentralização e de reorganização interna.

Conforme GIOSA, (1997, p. 45-54), a implementação da terceirização em termos gerais deve seguir as etapas relacionadas abaixo:

- análise econômica e organizacional da necessidade e viabilidade de terceirizar os serviços identificados;
- cronograma de ação para a terceirização;
- pesquisa ou levantamento de mercado para conhecer os prestadores de serviços;
- cadastramento dos prestadores de serviços;
- seleção através de licitação;
- elaboração de contratos e controle de sua execução;
- preparo do corpo funcional da empresa para a terceirização.

A empresa deve definir bem o seu foco de negócio para não terceirizar por completo áreas consideradas estratégicas, onde os profissionais devem conhecer bem as diretrizes da empresa.

A terceirização, a despeito de não ser ainda bem aceita, principalmente nos setores públicos, devido à geração de desemprego, ao achatamento salarial, à insegurança quanto ao futuro, é um acontecimento mundial, que encabeça a nova economia global, cujas conseqüências são desconhecidas e carentes de solução a curto prazo. (Leite,1994).

Ao se referir à terceirização em seus aspectos sociais, Leiria (1994 apud Bernstorff, 2001), salientam que o sucesso organizacional e da terceirização como estratégia é tentar buscar uma maior adaptabilidade e sintonia entre os membros participantes da cadeia produtiva, abrangendo tanto os indivíduos internos como os externos, membros das “pessoas jurídicas” envolvidas, com a personalidade da organização, visto que cada uma tem seu estilo, crenças e valores próprios voltados para a sua missão.

Na implementação de um processo de terceirização utilizando um *Project Management Office (PMO)* é importante que se destaque os processos que seguem no decorrer do estudo conforme ilustrado no quadro a seguir.

QUADRO 01: PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS VOLTADO A ATIVIDADES DE SERVIÇOS E PRODUTOS TERCEIRIZADAS



FONTE: AUTOR

3.4 INÍCIO DO PROJETO

O início do projeto é oficialmente autorizado através do *Project Charter*, que descreve as necessidades do negócio e a descrição do produto:

Project Charter é um documento legal que reconhece a existência de um projeto. Ele serve como uma linha de base para o trabalho do gerente do projeto. Contém diversas informações do projeto, incluindo estimativas iniciais de qual o prazo destinado, os recursos necessários e o orçamento disponível. Todos esses dados são preliminares e, normalmente realizados pelos executivos da empresa, identificando suas necessidades e interesses. Os itens considerados no Project Charter são: Título do projeto; um resumo das condições que definem o projeto; nome do gerente, descrição do produto aprovações e outras informações relevantes ao projeto. (VARGAS, 2003, p.194).

3.5 PLANO DO PROJETO

Segundo Delgado, Nereu (2003), o plano do projeto é elaborado pelo gerente do projeto, e sua primeira providência é observar e analisar as restrições que envolvem o projeto, tais como leis, normas, contratos, orçamento e prazos; também premissas relacionadas ao risco, tais como, por exemplo, a análise da estabilidade da economia no período de construção do produto. Após esse diagnóstico, é confeccionada a declaração do escopo, em que se referenciam os objetivos, metas e pessoas que serão envolvidas no projeto.

Essa declaração do escopo é o principal balizador do projeto, do princípio ao fim, permitindo que os processos caminhem de acordo com o plano elaborado.

É importante ressaltar que a declaração de escopo sofre algumas alterações no decorrer do desenvolvimento do software, pois na medida que o projeto é desenvolvido e as idéias do negócio amadurecem, tanto para o cliente quanto para o gerente de projeto surgem novas idéias e incrementos para o produto. Contudo, no caso de mudança, deve haver um entendimento comum entre as partes envolvidas e, após uma análise e revisão do projeto como um todo, as negociações ocorrem mediante assinaturas do cliente, formalizando o aceite das mudanças e as conseqüências que serão geradas, principalmente do ponto de vista de custo, tempo e qualidade. Em alguns casos o controle de mudança estimula gerar novos projetos.

A Estrutura Analítica do Trabalho (EAP), também chamada de *Work Breakdown Structure (WBS)*, desenvolve papel fundamental na definição do escopo do projeto. Estima o trabalho a ser executado e o divide em blocos de tarefas.

Segundo Moraes (2003), a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) descreve as atividades que compõem um projeto em níveis cada vez mais detalhados. Quando é bem elaborada, a EAP auxilia no processo de comunicação, que transmite informações sem ruídos entre as pessoas envolvidas, tais como o cliente, equipe de desenvolvimento, fornecedor e outros.

Cleland (2002) relata que a EAP estabelece inter-relações entre blocos de trabalho e calcula custos, cronograma, riscos, metas do escopo, elementos ligados às atividades executadas simultaneamente, tornando visível as fases atrasadas no ciclo de vida, permitindo que o gerente de projeto tenha condições de controlar as aplicações de recursos, estabelecendo pontos de referências que conduzem a

equipe a aumentar o nível de comprometimento de execução do projeto. A EAP envolve aspectos do plano do projeto, projeto técnico, software e implementações do produto.

A utilização de um EAP bem elaborado é muito útil para uma comunicação sem ruídos entre as pessoas envolvidas: clientes, fornecedores, financiadores e unidades funcionais.

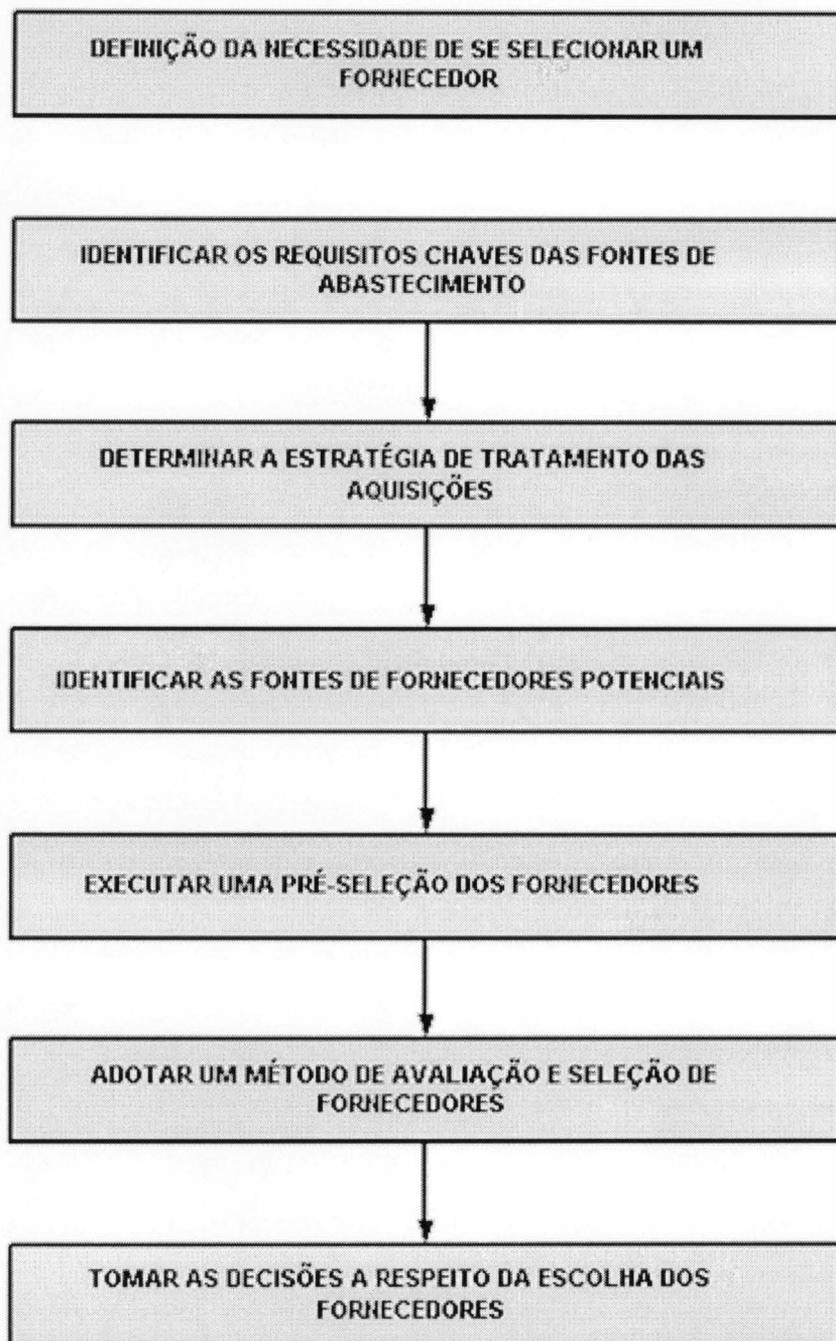
3.6 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

O processo de seleção de fornecedores deve considerar as seguintes observações:

- A. Quantos fornecedores serão selecionados para determinado item?
- B. Como é o balanceamento entre uma elevada performance na qualidade e o preço praticado pelo fornecedor?
- C. Existe o interesse de se estabelecer um relacionamento de longo prazo com o fornecedor?
- D. O fornecedor irá projetar a peça por sua conta, antes do fornecimento?

O processo de suprimento deverá minimizar o risco do fornecimento e maximizar para a empresa o valor desta aquisição. A empresa deverá avaliar bem, os fornecedores selecionados como candidatos a um contrato de longo prazo.

As atividades de avaliação e seleção de fornecedores estão resumidas no quadro a seguir.

QUADRO 02: DETERMINAÇÃO DA ESTRATÉGIA

FONTE: AUTOR

Deve-se que determinar um checklist para apoio a decisão, para a aquisição dos materiais e serviços, conforme abaixo:

- A. Um ou vários fornecedores para um determinado item?
- B. Compra local ou importação do item?

- C. Contratos de fornecimento de curto prazo, ou o estabelecimento de parcerias com contratos de longo prazo?
- D. Fornecedores que tem capacidade de projetar partes do produto, ou ficar com fornecedores sem capacidade de suporte no projeto, se limitando a executar o que o cliente projetou?
- E. Desenvolvimento de uma parceria bem estreita, ou adoção do sistema de compras convencional?

3.7 HOMOLOGAÇÃO DO FORNECEDOR

Para utilizar a terceirização em um projeto, e a homologação dos fornecedores que irão desenvolver qualquer tipo de atividade que comprometa os custos, tempo e qualidade do produto final.

O processo de homologação deve obedecer às seguintes etapas.

3.7.1 Avaliação Financeira

A avaliação financeira deverá ser o primeiro item a ser verificado como uma pré-seleção e se o fornecedor não passar nesta avaliação, não se deve continuar qualquer tipo de entendimento. A empresa deverá somente ter como fornecedores, empresas sólidas que possam continuar nos negócios, por um bom período de tempo.

A empresa necessita de fornecedores com boas reservas financeiras e capazes de investir em novas fábricas, em novos equipamentos, em novas pesquisas para incorporar novas tecnologias e tomar todas as disposições para garantir e elevar a performance de seus fornecimentos.

A fragilidade financeira não é um problema, mas sintomas de um problema maior, cujas causas não estão bem esclarecidas e portanto, devem ser pesquisadas e eliminadas. A empresa candidata apresenta problemas de qualidade, prazos de entrega, despesas excessivas, custos indiretos fora do controle ou financiamentos para investimentos muito acima de sua capacidade de gerar recursos na operação.

Às vezes uma empresa poderá ser frágil financeiramente, mas desenvolve uma tecnologia de ponta não disponível em outras alternativas. Estes casos devem

ser selecionados e tratados de modo muito especial, pela empresa compradora.

A análise financeira da empresa candidata a fornecedor, deverá ser muito melhor executada, se são fornecidos cinco anos de demonstrativos contábeis, para que se possa preparar séries históricas, que permitam acompanhar as tendências que são muito mais importantes, do que uma simples análise de balanço, que retrata apenas a situação atual, mas não identifica se a situação está evoluindo para melhor ou se está se degradando.

3.7.2 Avaliação técnica

Após a aprovação financeira do fornecedor, caso o fornecedor seja considerado estratégico, uma avaliação de técnica deve ser realizada por pessoa com conhecimento técnico do produto ou serviço em questão e com conhecimento de auditoria de sistema da qualidade, que deve basear sua decisão no atendimento, ou não, dos requisitos escolhidos para cada processo. Conforme necessidade da área solicitante, requisitos adicionais, ou maior detalhamento dos requisitos indicados, podem ser solicitados, ficando sob sua responsabilidade o critério de aprovação nestes casos.

3.8 PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES

De acordo com o PMBOK(2000) o planejamento das aquisições é o processo de identificar que necessidades do projeto podem ser melhor atendidas através da contratação de produtos ou serviços fora da organização do projeto e deveria ser acompanhada durante o esforço de definição do escopo. Envolve considerações sobre quando, como, o que, quando, e onde contratar.

Quando o projeto obtém produtos e serviços fora da organização executora, os processos, desde a preparação das aquisições até o encerramento do contrato seriam realizados uma vez para cada item do produto ou serviço. A equipe do projeto pode querer procurar suporte de especialistas no assunto de contratação e compra, quando necessário, e envolvê-los logo nos processos como membros da equipe.

O planejamento das aquisições deve incluir também considerações sobre

eventuais vendedores, particularmente se o comprador deseja exercer algum grau de influência ou controle sobre as decisões de subcontratação.

3.8.1 Descrição do produto

PMBOK (2000) A descrição do produto do projeto fornece informações importantes sobre qualquer questão técnicas ou preocupações que necessitam ser considerada durante o planejamento das aquisições.

A descrição do produto deve também documentar a relação entre o produto ou serviço a ser criado e as necessidades do negócio, ou outros estímulos que deram origem ao projeto.

Na descrição do produto os dados abaixo devem ser levantados:

- Recursos necessários para as aquisições:

Se a organização executora não tem um grupo formal de compras, a equipe do projeto terá que prover os recursos e o conhecimento para apoiar as atividades de contratação.

- Condições do mercado:

O processo de planejamento de contratações deve considerar que produtos e serviços estão disponíveis no mercado, quais são os fornecedores, e sob que termos e condições.

- Restrições:

As restrições são fatores que limitam as opções do comprador. Uma das restrições mais comuns para muitos projetos e a disponibilidade de recursos financeiros.

- Premissas:

Premissas são fatores que, para fins de planejamento, serão consideradas verdadeiras, reais ou corretas.

3.8.2 Análise sobre fazer ou comprar

Estas considerações permitem concluir que a decisão de fazer ou comprar envolve um sistema de referência multidimensional (PANIZZOLO, 1998), em que a definição da linha de demarcação entre fazer e comprar não é independente de

respostas entrelaçadas para as duas questões remanescentes:

- Como escolher o fornecedor?

A questão remanescente é de que forma avaliar estes impactos.

- Quais as condições contratuais que devem ser concertadas com o fornecedor escolhido?

Esta é uma técnica geral da administração e parte inicial do projeto de definição do escopo usada para determinar se um produto particular pode ser produzido a um custo-benefício adequado pela organização executora. Os dois lados da análise incluem custos diretos e indiretos, Por exemplo o lado “comprar” da análise deve incluir tanto o custo real “out-of-pocket” para comprar o produto, quanto os custos indiretos de administração do processo de compra.

Uma análise make-or-buy deve também refletir a perspectiva da organização executora assim como as necessidades imediatas do projeto. Por exemplo, comprar um item essencial (desde um guindaste de construção a um computador pessoal) em vez de alugar ou fazer um leasing pode ou não ser vantajoso em termos de custo. Entretanto se a organização executora tem uma necessidade permanente para o item, a porção do custo de compra alocada ao projeto pode ser menor que o custo do aluguel.

QUADRO 03: FAZER OU COMPRAR: TAXONOMIA DE COX E ARNOLD

ESPECIALIZAÇÃO	ALTA	MÉDIA	BAIXA
<i>COMPETÊNCIAS</i>	<i>ESSENCIAIS</i>	<i>COMPLEMENTARES</i>	<i>RESIDUAIS</i>
DECISÃO	FAZER	COMPRAR	

FONTE: COX (1996).

3.8.3 Seleção do tipo do contrato

Um contrato é um acordo formal entre duas ou mais partes e é construído de

tal modo que uma parte renuncie a algo (dinheiro) e a outra receba algo (mercadorias ou serviços) em troca. Existem tipos diferentes de contratos para diferentes finalidades. O *Guide to the PMBOK* agrupa os contratos em três categorias. Em cada categoria, há vários tipos de contratos. Os tipos mais comuns de contratos são:

a. Contratos a preço fixo e com pagamento integral:

Esses contratos definem um preço fixo para mercadorias ou serviços prestados. O comprador e o vendedor estipulam um resultado prático bem definido por determinado preço. Nesse tipo de contrato, o vendedor assume o risco mais alto. O vendedor, ou contratado, deve ser acautelar bastante para assegurar-se de que os custos foram cobertos e que tenha um lucro confortável com a transação. O vendedor assume o risco de custos crescentes, desempenho ruim e outros problemas. Entretanto, para contabilizar esses riscos imprevistos, o vendedor incorpora o custo do risco ao preço contratado.

1. Contratos com preço fixo com incentivos:

Contratos com preço fixo com incentivos são outro tipo de contrato com preço fixo, com a diferença de que com este tipo de contrato o comprador inclui um incentivo ou bonificação, para a conclusão antecipada ou para alguns outros critérios de desempenho estipulados e excedidos, segundo as especificações do contrato. Os critérios para o término antecipado ou para outras melhorias no desempenho devem ser especificados no contrato que para ambas as partes conheçam os termos e as condições.

2. Contratos de preços Unitários:

Este tipo de contrato é usado com freqüência. O vendedor especifica uma quantia pelas mercadorias ou serviços prestados, usando algum tipo de medição. Estas taxas são prefixadas e estipuladas pelo comprador e vendedor.

b. Contrato com reembolso de despesas

Esses tipos de contrato são o que o próprio nome sugere. Os custos atrelados à produção de produtos ou serviços são cobradas ao comprador. Todos os custos absorvidos pelo vendedor durante o projeto são cobrados ao comprador, e o vendedor é reembolsado.

Os contratos com reembolso de despesas atribuem o risco mais alto ao comprador, uma vez que os custos totais são incertos. Quando surgirem problemas, o comprador precisará desembolsar mais dinheiro para corrigi-los. Os contratos com reembolso de despesas são arriscados para o comprador, pois têm muita incerteza associadas a eles.

Os contratos com reembolso de despesas são usados quando há muitos aspectos incertos relacionados a um projeto, quando é necessário fazer um alto investimento no projeto muito antes de seu término e quando existem muito riscos envolvidos.

1. Custos mais comissão fixa

O tipo de contrato com reembolso de despesas é CPFF (cost plus fixed fee – custos mais comissão fixa.) Os contratos com custos corrigidos transferem todos os custos do projeto para o vendedor e incluem uma comissão fixa ao término do contrato. É assim que o vendedor se capitaliza no negócio, porque a parte da comissão fixa é o lucro do vendedor. A comissão é sempre fixa nesse tipo de contrato, mas os custos são variáveis. O vendedor não possui necessariamente muita motivação para controlar os custos com esse tipo de contrato, como é possível supor. É a única motivação para finalizar o projeto é orientada pela parte da comissão fixa estipulada no contrato.

2. Custos mais taxa de incentivos

Este tipo de contrato é quase idêntico ao CPFF, exceto pelo fato de que é adicionado um incentivo para exceder os critérios de desempenho estipulados no contrato. A qualificação para o desempenho superior deve ser redigida no contrato e estipulada por ambas as partes. O incentivo é calculado como uma porcentagem do custo ou por algum método que compara os custos estimados aos custos reais do projeto. Este tipo de contrato é mais arriscado de todos para o comprador. Não há garantias em relação aos custos finais e como lucro do vendedor é uma porcentagem do custo total.

- c. Contratos de mão de obra e material (T&M)

Os contratos de mão de obra e material são um meio-termo entre o contrato com preço fixo e o contrato com reembolso de despesas. O valor total dos custos do

material não é conhecido no momento em que o contrato é ganho. Isso faz lembrar um contrato com reembolso de despesas, porque os custos continuarão aumentando durante o projeto. É possível aplicar taxa por unidade em um contrato de mão-de-obra e material, para predefinir uma tarifa cobrada por um técnico ou pelo uso de um equipamento, por exemplo. Isso é parecido com o arranjo do contrato com preço fixo, em que preços unitários são predefinidos com antecedência.

3.8.4 Plano de gerenciamento das aquisições

O PMBOK, (2000) descreve como os processos de aquisição remanescentes (da preparação das aquisições ao encerramento do contrato) serão gerenciados.

- Quais tipos de contratos serão utilizados?
- Quem preparará as estimativas independentes quando/se necessárias?
- O que deverá ser encaminhado ao depto de compras, quando existir?
- Onde encontrar documentos padronizados para o processo de aquisição?
- Como serão administrados os diversos fornecedores?
- Como as aquisições serão coordenadas com outros aspectos do projeto tais como cronogramas e relatos de desempenho?

3.9 PLANEJAMENTO DA SOLICITAÇÃO

O planejamento da solicitação consiste em preparar os documentos necessários que servirão de suporte ao processo de solicitação.

3.9.1 Especificação do trabalho (SOW)

A especificação do trabalho descreve o item a ser contratado com suficiente detalhe para permitir que os potenciais fornecedores possam avaliar se são capazes de atender o edital. O nível de detalhe pode variar de acordo com a natureza do item, as necessidades do comprador, ou a forma do contrato.

Algumas áreas de aplicações reconhecem diferentes tipos de SOW. Por exemplo, em algumas jurisdições de governo, o termo SOW é reservado para um item de compra que seja um produto ou serviço claramente especificado, e o termo Declaração de Objetos (SOO) é usado para um item de compra que seja apresentado como um problema a ser resolvido.

A declaração de trabalho pode ser revisada e refinada no transcorrer do processo de compra. Por exemplo, um fornecedor potencial pode sugerir uma abordagem mais eficiente ou um produto mais barato do que aquele originalmente especificado. Entretanto, produtos ou serviços múltiplos podem ser agrupados com um item de compra com um único SOW.

A declaração do trabalho deve ser tão clara, completa e concisa, quanto possível. Ela deve incluir uma descrição de qualquer serviços relacionados, tais como relatórios de desempenho ou suporte após o projeto para o item comprado. Em algumas áreas de aplicações, há requerimentos específicos de conteúdo e formato para a SOW.

Segundo RALPH (2002,pág 105) deve ser especificado:

3. Todos os itens principais: especificação técnica, data de entrega, preço e condições de pagamento;
4. Todo o trabalho do contrato: extensão, qualidade, data de conclusão e preço;
5. Todo o suporte técnico: natureza, extensão, qualidade e custo;
6. Todos os pontos chaves: duração do trabalho, responsabilidades, capacidade, qualificações, experiência, remunerações;
7. Todo o treinamento para os funcionários: número de treinandos, padrões de competência a serem alcançados;
8. Padrões de atendimento na manutenção do maquinário e equipamento alugado ou com garantia de assistência no contrato;
9. Padrões mínimos de manutenção a serem fornecidos para maquinário ou equipamento comprado.

3.9.2 Editais

Os documentos de aquisição são usados para obtenção de propostas a partir de fornecedores potenciais.

Os termos *bid* (coleta de preço) e *Quotation* (cotação) são usados quando a decisão de seleção do fornecedor for direcionada por preço (itens comerciais/padronizados). O termo *proposal* (proposta) é utilizado quando outras considerações além de preço, tais como abordagens e habilidade técnica forem preponderantes.

3.9.3 Formulário de aquisição

Os documentos de aquisição devem ser estruturados para propiciar respostas corretas e completas por parte dos fornecedores. Eles devem sempre incluir:

- A declaração do trabalho (SOW)
- Uma descrição da forma desejada de resposta
- Quaisquer cláusulas contratuais necessárias (ex. modelo de contrato, cláusula de sigilo, etc.)

Os documentos de aquisição devem ser rigorosos o bastante para garantir consistência e respostas equivalentes, mas ao mesmo tempo, flexíveis o suficiente para permitir sugestões dos fornecedores quanto à melhores formas de atender aos requerimentos.

3.9.4 Critério de avaliação

A escolha de fornecedores e a definição das condições contratuais que devem ser concertadas com o fornecedor escolhido fundamentam-se em critérios que podem ser discriminados quanto à mensurabilidade e à natureza.

Quanto à mensurabilidade, os critérios podem ser quantitativos ou qualitativos Boer, (1998). Um critério é quantitativo quando se fundamenta em elemento mensurável, com medida absoluta expressa por número e unidade de medida. Um critério é qualitativo quando se refere a elementos incomensuráveis, cujas medidas resultam de julgamentos comparativos fundamentados em percepções subjetivas e juízos de valor.

Quanto à natureza, depreende-se de Panizollo, (1998) que um critério pode ser econômico-financeiro, logístico, tecnológico ou estratégico. Um critério logístico diz respeito a transferências de materiais entre fornecedores e clientes; critérios

tecnológicos e estratégicos dizem respeito a condições para estabelecimento de relações de parceria entre fornecedores e clientes (PANIZOLLO, 1998).

No Quadro a seguir apresentam-se alguns elementos de referência que usualmente servem para fundamentar a formulação de critérios de escolha de fornecedores.

Na pesquisa de Bernold; Treseler, (1991) sobre fatores de seleção para de fornecedores na construção civil, o setor público valoriza mais os fatores como o tempo para liberação de orçamentos, total comprometimento, tempo de garantia e qualidade do produto. Os fatores críticos para um projeto do setor privado são tempo de garantia do serviço executado, resposta a chamadas na garantia, comprometimento total e qualidade do produto. O critério cooperação na elaboração da proposta para concorrência é moderadamente importante. Os fatores para seleção de um fornecedor de serviço devem ser, de acordo com Sarkar; Ghosh, (1997) status financeiro, programas de qualidade, habilidade técnica e funcional e histórico legal (situação fiscal). Dados adicionais podem ser conseguidos através de visitas in loco no fornecedor. Cardoso citado em Cozza, (1997) propõe alguns fatores como qualidade, racionalização de custos, prazo, flexibilidade e capacidade financeira para enfrentar situações aleatórias ou disfunções comuns nos canteiros de obras. Além disso, a utilização das técnicas da "Lean Construction" ou construção enxuta, que possui seus pilares na produção enxuta japonesa, permite um melhor planejamento da obra e possivelmente uma diminuição no nível de estoque de materiais. Desta maneira, as construtoras necessitam de fornecedores que entreguem seus produtos e serviços com uma maior confiabilidade.

QUADRO 04: ELEMENTOS PARA FORMULAÇÃO DE CRITÉRIOS DE ESCOLHA DE FORNECEDORES

ELEMENTO DE REFERÊNCIA	MENSURABILIDADE	
	quantitativo	qualitativo
econômico-financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • preço, • custo de aquisição, • custo operacional, • custo de manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> • política de preços, • confiabilidade no cumprimento das condições contratuais de faturamento
logístico	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade de fornecimento, • eficiência no fornecimento • confiabilidade no fornecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • resposta a reclamações, • flexibilidade em relação às incertezas do mercado comprador do cliente
tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade do produto, • qualidade dos serviços, • qualidade dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • referências, • experiência passada, • capacidade de resolver problemas do cliente, • capacidade de inovação, • adequação do processo ao produto e aos serviços
estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidade de fornecimento, • Capacidade de assumir riscos relativos a incertezas de processos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposição para a colaboração, • Reputação, • Capacidade para estabelecer vínculos de relacionamento pessoal, • Confiabilidade de relacionamento a longo prazo

3.9.5 Seleção prévia

Devem ser eliminado previamente, todos os fornecedores que obviamente não são capazes de atender aos requisitos, mediante alguns critérios como segue:

- A. Risco financeiro - A situação financeira debilitada, poderá ser um sinal de outros problemas mais substanciais.
- B. Performance dos fornecimentos anteriores – O fornecedor com uma baixa performance, não deverá ser considerado para novos fornecimentos. De outro

lado um fornecedor com alta performance num tipo determinado de fornecimento, não deverá ser considerado para fornecimento muito distante de sua especialidade.

- C. Fornecimento de informações – Poderemos solicitar informações do candidato a fornecedor, envolvendo estrutura de custo, tecnologias do processo, participação no mercado e performance da qualidade. Todos estes dados devem ser comprovados, durante uma visita ao fornecedor e qualquer informação fornecida errada, descredencia o candidato, pois o relacionamento deverá ser iniciado sempre da melhor forma.

3.10 SOLICITAÇÃO

PMBOK, (2000) Solicitação é o processo através do qual se obtém respostas (oferta e propostas) de possíveis fornecedores sobre como satisfazer as necessidades do projeto. A maior parte do trabalho incluído nesse processo é realizada pelos fornecedores em questão, geralmente sem custo para o projeto.

Os fornecedores encarregam-se da maior parte do trabalho no processo de solicitação de propostas, preparando respostas para as RFPs (Request For Proposal – Solicitação de Proposta). Dependendo da RFP e do esforço necessário para respondê-la, os custos para o fornecedor podem se tornar significativos.

Existem duas técnicas do processo de Solicitação: reuniões de licitantes e anúncios. As reuniões de licitantes permitem que todos os possíveis fornecedores participantes de uma reunião pré-organizada com os compradores, para fazer perguntas e esclarecer dúvidas relacionadas ao projeto e à RFP. A reunião única vez e todos os fornecedores participam em conjunto. A reunião de licitantes ocorre antes do fornecedor preparar sua resposta, para que ele tenha certeza de que a resposta à RFP atenderá os requisitos do projeto..

3.10.1 Lista dos fornecedores qualificados

Listas ou arquivos com informações de fornecedores potenciais. Estas listas geralmente têm informações sobre a experiência relevante e outras características dos fornecedores

Caso a organização executora não possua tais listas, elas devem ser levantadas pela equipe do projeto junto às mais diversas fontes:

- Bibliotecas
- Internet
- Organizações comerciais e industriais (FIESP, FIRJAN, etc)

3.10.2 Anúncios

As listas existentes de possíveis fornecedores podem ser expandidas através da colocação de anúncios nos meios de comunicações escrita, tais como jornais, ou publicações especiais, tais como revistas técnicas. Algumas áreas do governo exigem anúncios públicos para certos tipos de itens; a maior parte das áreas governamentais exige anúncios públicos para a subcontratação para projetos do governo.

3.10.3 Propostas

As propostas são documentos preparados pelos fornecedores que descrevem a sua capacidade e a possibilidade de fornecer o produto solicitado. Elas são preparadas de acordo com os requerimentos do edital e seus anexos.

3.11 SELEÇÃO DAS FONTES

A seleção de fornecedores envolve a recepção de cotações ou propostas e a aplicação dos critérios de avaliação para selecionar um fornecedor. Muitos fatores além de custo e preço podem necessitar serem avaliados no processo de decisão de seleção de fornecedores.

3.11.1 Critérios de avaliação

A literatura apresenta várias técnicas para avaliação de fornecedores, dentre elas, o modelo linear de pesos é a abordagem mais utilizada. Este modelo consiste em atribuir, subjetivamente, importância relativa para cada critério ou fator e calcular

um escore global para o fornecedor conforme seu respectivo desempenho num critério multiplicado pelo peso do mesmo. No final, temos um índice de desempenho dos fornecedores.

Na literatura, também encontramos aplicações dos modelos de programação matemática e estatísticos. Os Modelos de programação matemática visam otimizar certas variáveis como minimizar o custo total de compra, ou no caso mais geral, mais de uma variável através da programação multi-objetivos. Um exemplo destes modelos para seleção de fornecedores pode ser encontrado em (Weber & Current, 1993). Os modelos estatísticos abordam os critérios envolvidos no problema de seleção de fornecedores como variáveis aleatórias. As principais técnicas são a análise de cluster utilizada por (Hinkle et al., 1969) para agrupar fornecedores com desempenhos “semelhantes” e análise fatorial para agrupar os desempenhos (variáveis ou critérios) dos fornecedores, de acordo com (Dillon & Goldstein, 1984).

Os critérios de avaliação podem incluir amostras de produtos ou serviços produzidos anteriormente pelos fornecedores a fim de avaliar sua capacidade e a qualidade dos produtos. Esses critérios podem também incluir uma revisão do histórico do fornecedor com a organização executora.

Negociação do contrato

A negociação do contrato envolve o esclarecimento e a concordância mútua sobre a estrutura e requisitos do contrato antes de sua assinatura. A linguagem final do contrato deve refletir o máximo possível os acordos firmados. Os itens constantes no contrato geralmente incluem, mas não se limitam a responsabilidades e autoridades, termos e leis aplicáveis, abordagem técnicas e de administração de empresa, financiamento do contrato e preço.

Para a aquisição de itens complexos, a negociação do contrato pode consistir de um processo independente com dados necessários (como uma lista de problemas ou de itens em aberto) e resultados (como uma carta de intenções) próprios.

Sistemas de pesos

Os sistemas de pesos atribuem pesos numéricos a critérios de avaliação, depois multiplicam pelo peso de cada fator do critério para obter a pontuação final de cada fornecedor. Eles são úteis quando existem vários fornecedores a serem escolhidos, uma vez que permitem classificar as propostas para especificar a

seqüência das negociações.

PMBOK (2000) É um método para quantificar dados qualitativos de forma a minimizar os efeitos das influências pessoais na seleção de fornecedores. A maioria destes sistemas envolvem:

- (1) Designar peso numérico para cada critério avaliado
- (2) Atribuir notas a cada fornecedor para cada critério
- (3) Multiplicar: Peso X Nota
- (4) Totalizar os produtos de todos os critérios para obter um resultado final por fornecedor
- (5) Ordenar as propostas para estabelecer uma seqüência de negociação

Sistema de pré-requisitos

Um sistema de pré-requisitos envolve o estabelecimento de requisitos mínimos de desempenho para um ou mais critérios de avaliação. Por exemplo, pode-se requerer que um possível fornecedor proponha os serviços de um gerente de projetos que possua alguma qualificação específica – PMP, por exemplo – antes que o restante da proposta seja considerada.

Estimativas independentes

Para muitos itens a serem adquiridos, a organização que está realizando a aquisição pode preparar suas próprias estimativas de modo a verificar o preço proposto. Caso essas estimativas apresentem diferenças significativas, isso pode ser uma indicação de que a declaração do escopo não era apropriado, ou que o possível fornecedor não entendeu, ou não conseguiu responder satisfatoriamente à declaração do escopo.

3.11.3 Contrato

De acordo com o PMBOK, (2000), contrato é um compromisso mútuo que obriga o vendedor a fornecer o produto especificado e obriga o comprador a pagar por ele.

Um contrato é um relacionamento legal sujeito a recurso no tribunal

Pode ser simples ou complexo, usualmente refletindo a simplicidade ou complexidade do produto

Pode ser chamado contract, an agreement, a subcontract, a purchase order,

or a memorandum of understanding

O processo de revisão e aprovação deve garantir que a linguagem do contrato descreve um produto que atenderá as necessidades identificadas.

3.12 ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO

É o processo de assegurar que o desempenho do fornecedor está adequado aos requerimentos contratuais. A natureza da relação contratual obriga que a equipe do projeto, ao administrar o contrato, esteja perfeitamente ciente das implicações legais das ações tomadas. A administração dos contratos também tem um componente de administração financeira. As condições de pagamento devem ser definidas dentro do contrato e devem envolver uma ligação clara entre progresso medido e remuneração paga ao vendedor – Evento físico-financeiro claramente definido.

3.12.1 Resultado do trabalho

A monitoração dos resultados do trabalho requer um exame dos resultados práticos, para saber quais deles estão concluídos e quais não foram finalizados até o momento. Essa entrada também examina a qualidade dos resultados práticos e o custo desses resultados. A monitoração dos resultados do trabalho em relação ao plano do projeto verificará se determinadas atividades são bem executadas e na seqüência adequada.

PMBOK (2000) São colecionados como parte da execução do plano do projeto. Que subprodutos foram completados e quais não, em que medida os padrões de qualidade foram atingidos, que custos foram incorridos e comprometidos, etc.

3.12.2 Requisições de mudanças

As requisições de mudança podem englobar alterações nos resultados práticos, mudanças em termos contratuais ou rescisões por desempenho deficiente. As mudanças cujas partes não conseguirem chegar a um acordo são denominadas

mudanças contestadas, em geral resultam em disputas, reivindicações ou apelações. Essas modificações podem ser acertadas entre as próprias partes, através do sistema judicial ou por meio de um processo de arbitragem. A arbitragem reúne as partes perante uma terceira parte desinteressada, que não participa do contrato, para tentar chegar a um acordo. O objetivo da arbitragem é fazer um acordo sem precisar entrar na justiça.

3.12.3 Faturas do fornecedor

As faturas são submetidas ao comprador solicitando pagamento pelo serviço prestado. Os requerimentos de faturamento, que incluem a necessária documentação de suporte, são normalmente definidos no contrato.

HELDMANN, (2003, p.276), “seus fornecedores enviarão as faturas para o pagamento dos produtos entregues ou serviços prestados, na forma de faturas dos fornecedores”.

3.12.4 Sistema de pagamento

O sistema de pagamento é uma ferramenta e técnica usada para emitir o pagamento. A organização pode ter um departamento exclusivo, como Contas a Pagar, para tratar dos pagamentos dos fornecedores, ou o gerente de pode se encarregar dessa atividade. Seja qual for o caso, deve ser seguida as diretrizes e procedimentos estabelecidos pela empresa para acompanhar o pagamento dos fornecedores.

Para autorizar o pagamento, convém verificar se os termos contratuais até a data em questão foram atendidos. É comum encontrar contratos redigidos de modo que o pagamento seja efetuado com base em um cronograma de desempenho pré-definido. Por exemplo, é possível que o primeiro pagamento seja efetuado após a conclusão de 25% do produto ou serviço.

3.12.5 Sistema de controle de alterações do contrato

As requisições de mudanças podem incluir modificações nas condições do

contrato, na descrição do produto ou no serviço a ser fornecido. As mudanças contestadas – onde o fornecedor e a equipe do projeto não conseguem chegar a um acordo sobre a remuneração devida, são chamadas de reclamos (claims), disputas (disputes) ou apelos (appeals).

A decisão de terminar o contrato deveria também ser tratada como uma requisição de mudança.

Como os planos de gerenciamento existentes no processo de planejamento, o sistema de controle de mudança contratual especifica os processos necessários para efetuar mudanças contratuais. Esse sistema é um processo formal que exige autorização para implementar as alterações. Os níveis de autorização são definidos pelas políticas de cada organização.

O sistema rastreia as disputas e as respectivas resoluções, e toda a burocracia para submeter as mudanças, e dispõe de um sistema de acompanhamento para numerar as requisições de mudança e registrar seus status.

3.12.6 Relatório de desempenho

O relatório de desempenho abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e compromissos do projeto aos stakeholders, integrantes da equipe do projeto, equipe da gerência e outras partes interessadas. Também engloba a previsão do andamento de futuros projetos. Para HELDMAN, (2003, p.283) “o relatório pode conter as informações relacionadas à qualidade, custos, escopo, cronograma, aquisições e riscos do projeto”.

A monitoração é realizada através das ferramentas estatísticas para gerenciamento de processos. As ações de desenvolvimento vão desde o envolvimento total da construtora nas instalações do fornecedor, através de parcerias e alianças estratégicas, até o uso de competição entre os fornecedores para melhorarem seus desempenhos.

Conforme HELDMAN, (2003, p.283) existem cinco ferramentas e técnicas:

1. Revisões de desempenho: são reuniões sobre o status do projeto realizadas com a equipe do projeto e os stakeholders, para obter o status e o relatório sobre o andamento do projeto.
2. Análise de variância: compara os resultados previstos no plano do projeto

com os resultados reais, à medida que o projeto evolui, para detectar se existem variações. Na maioria das vezes o cronograma e os custos do projeto são as duas áreas mais avaliadas. Entretanto, a qualidade, as especificações de desempenho, o risco e o escopo do projeto também são mensuráveis.

3. Análise de tendência: segundo do PMBOK(2000), a análise de tendência detecta se o desempenho do projeto está melhorando ou piorando no decorrer do tempo, analisando, a intervalos periódicos, os resultados do projeto. Esses resultados são avaliados com fórmulas matemáticas que tentam prever as conseqüências do projeto, com base nas informações históricas e nos resultados. Neste sentido, vale destacar que existem várias fórmulas.
4. Análise do valor agregado: é o método de avaliação do desempenho mais usado. Em termos simples, esse método compara o que o fornecedor gastou, examinando métricas sobre o cronograma, o custo e o escopo do projeto, em conjunto. Para efetuar os cálculos de valores agregados, é necessário especificar, de início, três medidas: o valor planejado (PV – Planned Value), custo real (AC-Actual Cost) e valor agregado (EV-Earned Value).

3.13 EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES

A execução das atividades é o processo básico de realização do que foi contratado – pois é nele que a grande maioria do orçamento do projeto será gasto. Neste processo, o gerente e a equipe de gerência do projeto devem coordenar e direcionar as diversas interfaces técnicas e organizacionais do projeto. Além disto, é o processo mais afetado pela área de aplicação do projeto, pois é exatamente nele que o produto do projeto é criado. O desempenho contra o baseline do projeto deve ser continuamente monitorado e então as ações corretivas podem ser tomadas baseadas no desempenho real contra o plano do projeto. Previsões periódicas do custo final e resultados do cronograma serão usadas para suportar a análise.

3.13.1 Políticas Organizacionais

É importante para o fornecedor entender as políticas organizacionais porque

elas podem afetar a execução do plano do projeto. Por exemplo, é possível que a organização tenha processos de aprovação de compras que devem ser seguidos. Talvez os pedidos de mercadorias ou serviços que ultrapassem determinado valor precisem de níveis diferentes de aprovação. O gerente de projeto deve conhecer políticas como esta para ter certeza de que pode executar o projeto sem problemas.

O gerente e a equipe do projeto serão responsáveis pela coordenação de todas as interfaces organizacionais do projeto, incluindo os recursos técnicos, humanos, compras e finanças. É fundamental conhecer as diretrizes e políticas relacionadas a cada área existentes na organização.

3.13.2 Resultado do trabalho

Durante a execução das atividades o fornecedor deve reunir e registrar todas as informações relacionadas às datas de término das atividades, conclusões de fases, status dos resultados do projeto, a qualidade desses resultados, custos, andamento e atualizações do cronograma, e outras informações, todas utilizadas durante o processo de relatório de desempenho.

A execução e controle de projeto são dois processos que operam lado a lado. Ao reunir as informações dos resultados do trabalho, o fornecedor deverá avaliar as ações corretivas, quando necessárias.

3.14 ENCERRAMENTO DO CONTRATO

Segundo HELDMAN, (2003, p.338).

O processo de encerramento de contrato está relacionado à conclusão e liquidação dos termos do contrato. Também confere se o trabalho descrito no contrato foi finalizado de modo exato e satisfatório. O encerramento do contrato também atualiza os registros e arquiva as informações para futura referência. Os contratos podem ter condições ou termos específicos para sua conclusão e encerramento. O gerente de projeto deve estar ciente destes termos ou condições, para evitar o encerramento do projeto devido à perda de um detalhe importante.

3.14.1 Auditorias das contratações

Auditorias são revisões dos processos para verificar se atendem às

necessidades pertinentes, se estão sendo bem executados e de acordo com as padrões. Segundo o PMBOK, (2000), as auditorias das contratações estão relacionadas as revisões do processo de aquisição, começando na etapa do planejamento das aquisições até a administração de contratos. Na prática, as auditorias das contratações devem ocorrer até o final de processo de encerramento de contratos, que é a fase em que o projeto é oficialmente aceito e o arquivo do contrato é preparado para o processo de encerramento administrativo e para o arquivamento. A principal finalidade da auditoria das contratações é identificar as lições aprendidas durante o processo da aquisição. Essa auditoria examina o processo para descobrir as áreas de melhorias e permitir que corrija os processos ou procedimentos com problemas, revelados na auditoria.

3.14.2 Aceitação do contrato

Segundo HELDMAN, (2003, p.341), “umas das finalidades do encerramento de contrato é fornecer a notificação oficial ao vendedor, de preferência por escrito, de que o contrato está concluído. O gerente de projeto deve documentar o aceite oficial do contrato. Várias vezes, as cláusulas para formalizar a aceitação do produto e encerramento do contrato são incluídas no próprio contrato”.

Se existir um departamento de compras para lidar com a administração dos contratos, o pessoal desse departamento aguardará que o gerente de projeto informe se o contrato está concluído e, por sua vez, eles seguirão os procedimentos oficiais para levar ao vendedor tal informação. Esse processo é o modo como a organização aceitará oficialmente o produto do projeto, oriundo do fornecedor, e o fechamento do contrato. Se o produto não atender às expectativas, o fornecedor deverá corrigir os problemas antes do gerente de projeto emita um aviso de aceite oficial. Não convém aguardar até o último minuto do projeto para detonar todos os problemas de impasses sobre o fornecedor, de uma só vez. É muito mais eficiente discuti-los com o fornecedor ao longo do projeto.

3.14.3 Presentes dos fornecedores

Muitos profissionais trabalham em cargos que não lhes permitem aceitar

presentes de valor acima de um teto especificado. Isso pode ser estipulado pela política da empresa, política do gerente de departamento e por outras diretrizes. Os fornecedores e distribuidores oferecem com freqüência, aos clientes e possíveis clientes, refeições, brindes, entradas para jogos concorridos, e coisas assim. O gerente de projeto deve investigar se existe uma política que proíbe a aceitação de presentes. O gerente de projeto não deve aceitar presentes que possam dar impressão de um conflito de interesses. A organização não tem uma política relacionada aos presentes ofertados por fornecedores, defina limites para si mesmo, de acordo com a situação, com o histórico anterior de aceitação de presentes pela organização, e com a complexidade do projeto. É sempre melhor declinar de aceitar um presente duvidoso de que aceitá-lo e, por isso, perder sua credibilidade, sua reputação ou seu status de gerente de projeto, por causa de um mau julgamento.

3.14.4 Lições aprendidas

De acordo com HELDMAN, (2003, p.341), “as lições aprendidas são usadas para documentar o êxito e fracassos. Por exemplo, elas documentam os motivos pelos quais ações corretivas específicas foram tomadas, seus respectivos resultados, as causas das variações do desempenho, os riscos imprevistos ocorridos, erros cometidos que podiam ser evitados, e outros”.

Infelizmente algumas vezes, o fracasso dos projetos ocorre. É possíveis aprender com os projetos fracassados e com aqueles bem-sucedidos, e essas informações devem ser documentadas para referencias futuras. Entretanto, a maioria dos gerentes de projeto não documenta as lições aprendidas.

O gerente da equipe e a equipe da gerência deverão criar um ambiente de confiança, transmitindo a certeza de que as lições aprendidas não são motivos para demitir empregados, mas sim, oportunidades de aprendizagem que beneficiam a todos os associados ao projeto.

As organizações que não documentam as lições aprendidas fazem auditorias de pós-implantação. Documentar e reunir informações durante esse procedimento pode exercer a mesma função das lições aprendidas.

3.14.5 Liberação dos membros da equipe do projeto terceirizado

A liberação dos membros não é um processo oficial. Entretanto, é necessário observar que, no final do projeto, o gerente de projeto liberará os integrantes de seu projeto e eles retornarão para os respectivos fornecedores para um novo projeto.

4 CONCLUSÃO

No decorrer deste trabalho, foi possível conhecer as diversas opiniões dos autores e especialistas na área de gestão de projetos, abordando os principais conceitos da metodologia do Project Management Institute (PMI) adequado à terceirização.

Relacionado ao objetivo geral (1.3), o enfoque desta pesquisa apresenta técnicas e ferramentas eficientes e eficazes para o desenvolvimento do projeto ligado à metodologia de gestão, referenciando processos considerados essenciais para o sucesso do projeto. É interessante notar que muitas das melhores práticas para se prevenir falhas em projetos estão diretamente relacionadas às vantagens da implementação de um PMO. CRAWFORD, (2002).

A decisão de se implantar um PMO com intuito de reduzir as perdas proporcionadas por um mau gerenciamento de projetos utilizando mão de obra terceirizada e criar uma cultura de projetos em uma organização voltada a trabalhar com fornecedores.

Neste contexto, podemos afirmar que as tendências atuais da gestão de projetos proporcionam às empresas com o foco na terceirização e que desejam excelência no processo de construir seus produtos, estabelecer uma seqüência de processos. Durante esse estudo verificamos que o escritório de gerenciamento de projeto é um recurso importante para o entendimento dos produtos e dos processos demandados da execução das atividades, o qual define metas e objetivos, adequando-os aos diferentes tipos de projeto.

Os projetos voltados à terceirização no Brasil ainda não deram certo porque a consciência empresarial não está voltada para conceitos essenciais que envolvem principalmente: planejamento estratégico e metodologia de gerenciamento de projetos, chave importante no desenvolvimento do processo; o ser humano, peça fundamental em qualquer organização e parceiro ideal, que na maioria dos casos, não é o que apresenta o menor custo.

Verificou-se também neste trabalho que o sucesso da terceirização depende da seriedade e competência não só do prestador de serviços ou terceirizados, mas também da empresa que terceiriza.

É importante que a empresa contratante realmente saiba o que quer e informe

os níveis de qualidade desejados. Além disso, uma relação madura e profissional, em que cada parte cumpre seu papel com dedicação e honestidade, é a maior garantia de bons resultados na terceirização. De fato, há muitos casos bem sucedidos, em que o resultado é vantajoso, com pontos positivos superando os negativos.

A decisão de terceirizar deve ser precedida de um sólido planejamento, onde os objetivos, etapas, meios e recursos sejam definidos claramente.

O primeiro trabalho para introduzir mudanças é a conscientização dos funcionários, pois são eles que irão administrá-las, depois é preciso desenvolver internamente as formas de implantação, manutenção e controle.

O amparo jurídico no processo de adesão é indispensável. A não adoção de medidas que afastem os riscos pode acarretar em autuação fiscal, inquéritos judiciais e sanções nos tribunais de contas.

Não existe uma postura estratégica única ou padronizada para a implementação da terceirização, do contrário várias organizações teriam a mesma eficácia. Cada modelo é exclusivo e adequado às variáveis organizacionais como cultura, política, direção e limitações cognitivas, entre outras.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BARROS, Reinaldo. **Influência da cultura organizacional no PMO**. Disponível em: <www.kebconsultoria.com.br/arquivos/culturapmo.ppt>
- BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- CARVALHO, Ruy de Quadros. **Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho do terceiro?** Textos para discussão, nº 12. Campinas: Instituto de Geociências. Unicamp, 1992.
- CLELAND, D. I. & IRELAND, L. R. **Project Manager's Portable Handbook**. New York: McGraw-Hill. 2000.
- CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance**. New York: Marcel Dekker, 2002.
- CURY, Antônio. **Organização & Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DELGADO. Nereu. **Gerência de projetos – IV**. Disponível em: <<https://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2001/bb113/gerencia.htm>>
- DINSMORE, P. C. **Winning Business with Enterprise Project Management**. 1998.
- GIOSA, Lívio **A terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning**. 2001.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: 2002.
- LEITE, Jaci C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PMBOK. Project Managment Institute Headquarters. Versão oficial da PMBOK, 2000.
- MARANHÃO, Délio; CARVALHO, Luiz Inácio B. **Direito do Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993.
- MIRSHAWKA, Vitor. **Manutenção Preditiva: caminho para zero defeito**. São Paulo: Makron, 991.
- OLIVEIRA, Paulo Antonio Fuck de. **Terceirização como estratégia: Bate Byte**. Curitiba, ed. 52, mar. 1996.
- PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management**

Body of Knowledge (PMBok). Maryland: Project Management Institute Inc. 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.