

## As Práticas de *Body Shop* em Projetos TI No Brasil: Estudo sobre a Percepção dos Profissionais sobre os Conflitos Gerados e suas Influências nos Resultados de Projetos

**Autoria:** Guilherme Jacob Rigolon, Marco Antonio Pinheiro da Silveira, Roberto Carlos Bernardes

Resumo: O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção dos profissionais da área de Tecnologia de Informação (TI) com relação à influência da participação de Prestadores de Serviços (PS) em equipes de projetos na área de TI, e dos possíveis conflitos gerados por essa participação, nos resultados destes projetos. A pesquisa teve natureza exploratória, tendo sido realizado levantamento com 253 profissionais de vários níveis hierárquicos da área de TI da grande São Paulo. O vínculo trabalhista preferido pela maioria dos participantes da pesquisa foi o regime CLT, e os benefícios da CLT são decisivos para esta preferência, mesmo que na opinião da maioria dos profissionais envolvidos, os Prestadores de Serviços tenham melhor remuneração. Os resultados indicaram que as equipes mistas (Celetistas e PS) são mais produtivas, proporcionam maior aprendizado e condições ambientais para a inovação que as equipes tradicionalmente homogêneas, formadas apenas com um destes tipos de profissionais, apesar de as equipes mistas possam gerar conflitos de relacionamento entre os integrantes. Tal evidência indica que os conflitos dentro das equipes de projetos contribuem para o atendimento dos objetivos estabelecidos para o projeto. Foram ainda identificadas no trabalho as principais causas de conflitos existentes em equipes, sendo as quatro principais: comunicação falha, integrante se achar melhor que outro, resistências pessoais e diferença de remuneração.

### 1. Introdução

A participação de Prestadores de Serviços em equipe de projetos (formando equipes mistas, compostas por Prestadores de Serviço e funcionários CLT do cliente) é uma realidade constante e crescente na maioria das empresas, pois torna um determinado projeto factível em termos estratégicos, cronológicos, monetários e tecnológicos. É bem possível que a participação destes prestadores de serviços terceirizados dentro destas equipes de projetos no cliente, possa criar conflitos de interesse entre os membros da equipe do projeto e com isso interferir nos resultados deste projeto. De acordo com Aguiar (2006) a expressão *Body Shop* é utilizada no Brasil e nos Estados Unidos para definir a contratação, a locação de mão-de-obra e o prestador de serviços na área de Tecnologia da Informação (TI), o qual irá fazer parte da equipe do projeto dentro do cliente, atendendo às orientações do Gestor da empresa cliente.

Foi solicitado aos respondentes que estes opinassem sobre: a sua preferência em relação ao vínculo empregatício CLT; em relação à importância dos benefícios da CLT; e se o Prestador de Serviços tem uma melhor remuneração que o CLT.

Aferiu-se também, segundo a percepção dos respondentes, se os projetos em TI em que participaram: atingem os seus objetivos e resultados estabelecidos (entregue dentro do prazo, no custo estabelecido e com a satisfação do cliente); o nível de utilização de métricas pelas empresas; a produtividade e o aprendizado das equipes de projetos; e se ocorrem conflitos dentro destas equipes e sua influência nos resultados dos projetos.

Está representado na figura 1 um exemplo da estrutura mista de equipe de projetos em TI:

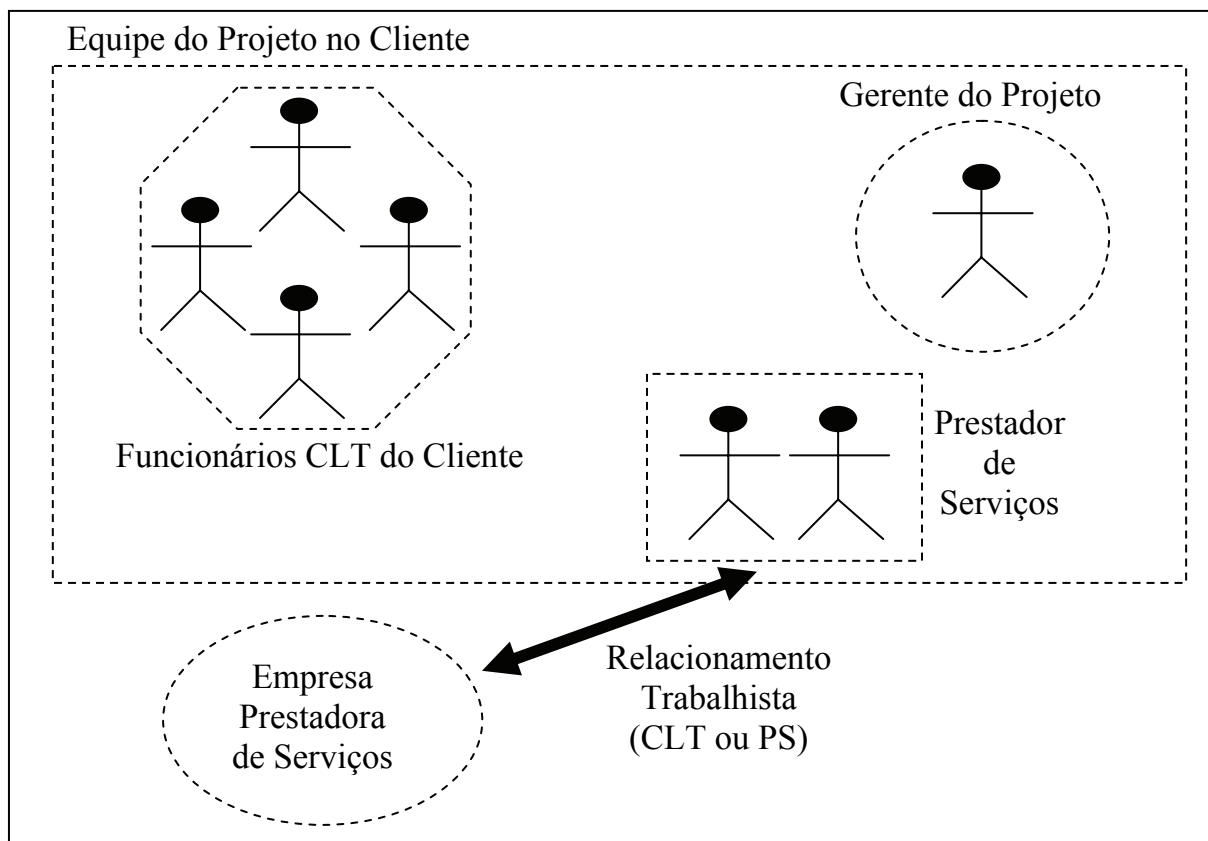


FIGURA 1 – Estrutura de uma equipe de projetos formada por funcionários CLTs e Prestadores de Serviços.  
FONTE – Autores (2007).

O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção dos profissionais de TI com relação à influência da participação de Prestadores de Serviços em equipes de projetos na área de TI, e dos possíveis conflitos gerados por essa participação, nos resultados destes projetos. A investigação ficou concentrada nos funcionários sob o regime da CLT (Gestores de Projetos, Analistas e Programadores) do cliente (empresa contratante dos prestadores de serviços) e Prestadores de Serviços terceirizados integrantes de equipes de projeto na área de TI, na grande São Paulo.

O trabalho está subdividido da seguinte forma: a próxima seção apresenta conceitos teóricos, em seguida tem-se a seção que trata da metodologia de pesquisa, após esta a análise de resultados e finalmente a conclusão.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Terceirização na Área de Tecnologia da Informação

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

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

A terceirização é uma saída para suprir deficiências de certas habilidades em TI, especialmente aquelas que não forem diferenciais competitivos ou competências essenciais, obtendo-se economia de escala, possibilitando que os CIOs (*Chief Information Officer*) foquem sua atenção no que é importante e estratégico para a empresa (LAURINDO, 2000).

A terceirização não significa apenas cortar custos, pois o processo de terceirização de TI deve agregar valor aos negócios da organização, além da redução de custo (PRADO & TAKAOKA, 2002). A terceirização da infra-estrutura é bem mais fácil do que o desenvolvimento de sistemas (PRADO & SIN OIH YU, 2003).

São dois os critérios para a alocação de prestadores de serviços terceirizados em TI: o primeiro é a ausência de um especialista interno na tecnologia requerida no projeto e o segundo é a indisponibilidade deste mesmo especialista dentro da empresa (CARVALHO, 2003).

## 2.2. Conflitos nos Processos de Terceirização de TI

Existe um número expressivo de comportamentos conflituosos no ambiente de trabalho. Estes comportamentos incluem a frustração, a agressão e a humilhação. A frustração é um antecedente para a agressão organizacional e acontece quando a resposta de uma meta é interrompida. (JONES, 2001) Os integrantes da equipe do projeto tomam caminhos diferentes visando responder uma determinada frustração e estes esforços podem incluir a contraproduzitividade e comportamentos que variam de mera complacência, hostilidade, agressão organizacional ou sabotagem. Outras reações de comportamento para a frustração dentro da equipe incluem níveis reduzidos de desempenho de trabalho, absenteísmo organizacional e agressão interpessoal. Se estes comportamentos interferirem com o desempenho das tarefas da equipe de projetos, eles podem causar prejuízo tangível nos resultados finais. Em contrapartida, o efetivo gerenciamento do conflito facilita a resolução dos problemas e a melhora a eficácia do grupo e os relacionamentos entre membros. O conflito pode ser respondido de maneira competitiva ou cooperativa, sendo que as reações destrutivas é uma resposta em que o evitamento é assumido em detrimento a opção de resolução do problema. Já o conflito produtivo é construtivo e acontece para fazer frente à suas atividades planejadas acima do seu potencial de trabalho (AYOKO, CALLAN & HÄRTEL, 2003).

Em alguns casos, a utilização de prestadores de serviços é um fator de internalização do conhecimento especializado (CARVALHO, 2003).

As resistências pessoais podem ser conseqüências da não-preparação do pessoal interno, que pode sentir insegurança, medo de demissão e também a diferença de salários (NEIVA & OLIVEIRA, 2000).

Aos olhos da maioria dos empregados internos, a terceirização em TI é uma ameaça sob dois aspectos: por introduzir um fato novo, completamente desconhecido e totalmente fora de sua linha de controle e porque a chegada de um prestador de serviços é inevitavelmente associada à possibilidade de perda do próprio emprego (LEITE, 1997).

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

A resistência do pessoal interno materializa-se em atitudes que vão desde a sonegação de informações até molecagens puras e simples, como ações ou omissões que deliberadamente induzem o prestador de serviços terceiro a errar, causando pesados prejuízos ao próprio projeto da empresa contratante, somente com a finalidade de desmoralizar o prestador de serviços contratado (LEITE, 1994). Em contrapartida, misturar o pessoal interno

com prestadores de serviços dentro da mesma equipe de projeto é recomendado, porque as regras de negócio são normalmente de domínio da equipe interna, considerando que as inovações tecnológicas estão em poder da equipe do prestador de serviços (NEIVA & OLIVEIRA, 2000).

### 2.3. Taxonomia para Causas de Conflitos

Pela tipologia de Fustier (1982) as causas de conflitos podem se sobrepor e se combinar umas às outras. Estas causas podem ser classificadas em quatro grupos: **Interesse Direto** (condições de remuneração; promoção; recompensas, benefícios etc.); **Condições Sociais e a Organização** (pressão da produtividade; fadiga; ausência de motivação; desacordo quanto aos objetivos; desinteresse pela obra comum; condições de trabalho; recusa de mudança; desejo de mudança; intranquilidade quanto à gestão do projeto; insegurança quanto ao emprego; humilhações; maus-tratos e desvalorização da tarefa; **Tensões Psicológicas** (incompatibilidade entre os integrantes da equipe de projeto; má comunicação; notória falta de tato; rejeição ao novo; ciúme doentio e vontade de prejudicar; e **Divergências Intelectuais** (conflitos de territórios; conflitos esquerda-direita; conflitos sobre a estratégia da empresa a ser adotada; conflitos de ambição; lutas de influência e lutas pelo poder.

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

### 2.4. Gerenciamento de Projetos de TI

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

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

A liderança eficaz das pessoas é a chave para atender às necessidades do projeto, uma vez que todas as ações são tomadas direta ou indiretamente por pessoas, isto é, o lado comportamental do gerenciamento requer atenção especial para a resolução de conflitos (DINSMORE & SILVEIRA NETO, 2004). O Gerente de Projetos deve dedicar cerca de 90% do seu tempo focado na comunicação do projeto (PMI, 2005).

### 2.5. Medição de Resultados em Projetos de Tecnologia da Informação

As métricas auxiliam a avaliação do planejamento em relação aos projetos já realizados dentro de uma empresa. Utilizando valores quantitativos podem-se comparar os projetos em nível de tamanho, custo e tempo, resultando em um melhor planejamento e no aperfeiçoamento do processo de medição (VAVASSORI, 2002).

Os projetos de TI, e particularmente de desenvolvimento de software, são muito difíceis de serem estimados e planejados desde o início. É muito difícil obter uma correta definição de todas as variáveis que poderão influenciar o projeto ao longo de toda a sua

execução e que muitas vezes, até mesmo o produto final pode não estar 100% claro. E quanto mais longo o projeto, mais difícil se tornam estas estimativas (BARCAUI, 2005).

As grandes empresas brasileiras começaram a terceirizar o seu desenvolvimento de sistemas de software baseado em métricas. A métrica permite uma quantificação e o respectivo pagamento. Na teoria é uma solução ideal, pois o que está sendo pago é o resultado, ao invés dos recursos ou insumos utilizados na sua geração, mas um dos problemas dessa abordagem passa a ser a escolha, a medição e a interpretação da métrica a ser utilizada na quantificação dos serviços contratados. No desenvolvimento de sistemas de software, o principal item que se busca medir é o software produzido (documentos, programas, sistemas, projetos etc.) por meio do respectivo contrato. Há contratos específicos para o desenvolvimento de um único sistema, bem como outros destinados ao desenvolvimento e manutenção de programas ou diversos sistemas (AGUIAR, 2006).

### 3. Metodologia de Pesquisa

Este trabalho é de natureza exploratória e como delineamento da pesquisa foi utilizado o levantamento (*survey*). Inicialmente foi realizada pesquisa visando validar o instrumento de pesquisa, principalmente complementando a tipologia de causas de conflitos estudada na bibliografia deste trabalho, baseada predominantemente em Fustier (1982) e agrupada em: Interesse Direto; Condições Sociais e a Organização; Tensões Psicológicas; e Divergências Intelectuais. Nesta etapa, foi utilizado instrumento composto por perguntas abertas dentro de um questionário semi-estruturado. As entrevistas foram realizadas aplicando-se as perguntas definidas e registrando-se as respostas. Os resultados foram transcritos, organizados e analisados e forneceram novas causas de conflitos ainda não levantadas na bibliografia. As etapas para a criação da questão do questionário da pesquisa referentes às causas de conflitos estão apresentadas no quadro 1. A associação das cinco primeiras causas de conflitos levantadas na literatura com as cinco novas causas oriundas das entrevistas resultaram nas questões do questionário da pesquisa deste trabalho referentes as causas de conflitos dentro das equipes de projetos em TI.

ETAPAS DE CRIAÇÃO DA QUESTÃO CAUSAS DE CONFLITOS			
CLASSIFICAÇÃO TAXONÔMICA DE FUSTIER (1982)			Resultados Entrevistas
Grupo	CAUSAS DE CONFLITOS		
Interesse Direto	Condições de remuneração; promoção; recompensas, benefícios etc.	1. Diferenças na remuneração.	
Condições Sociais e a Organização	Pressão da produtividade (fadiga); ausência de motivação (desacordo quanto aos objetivos); desinteresse pela obra comum; condições de trabalho (higiene, barulho e horários); recusa de mudança (angústia diante do futuro); desejo de mudança (aborrecimento e enfado); intranquilidade quanto à gestão do projeto; insegurança quanto ao emprego; humilhações; maus-tratos e desvalorização da tarefa.	2. Possibilidade de o Celetista perder o lugar para o Prestador. 3. Diferenças no nível de cobrança. 4. Diferenças no domínio da tecnologia. 5. Diferenças no nível comprometimento.	6. Diferença no entendimento do escopo. 7. Prazo “irreal” estabelecido para o projeto.
Tensões Psicológicas	Incompatibilidade entre os integrantes da equipe de projeto (diferença de sistema de valores); má comunicação (código e linguagem); notória falta de tato (nenhum senso do outro); rejeição ao novo (o parasita); ciúme doentio (mania de perseguição) e vontade de prejudicar (psicopatia).		8. Resistências pessoais. 9. “Salto alto”. Se achar melhor que o outro. 10. Comunicação falha.

<p><b>Divergências Intelectuais</b></p>	<p>Conflitos de territórios (atribuições de um e de outro grupo); conflitos esquerda-direita (conservador-progressista); conflitos sobre a estratégia da empresa a ser adotada (conflito de meios); conflitos de ambição (eliminar um adversário); lutas de influência (quem tem razão?) e lutas pelo poder (cria-se um partido).</p>	<p>2. Possibilidade de o Celetista perder o lugar para o Prestador.</p>	<p>8. Resistências pessoais.</p>
---	---	---	----------------------------------

QUADRO 1 – Etapas da Criação da Questão sobre as Causas de Conflitos.

FONTE – Autores.

### Amostra e Sujeitos da Pesquisa

O levantamento efetuado nesta pesquisa utilizou questionário com perguntas fechadas, com respostas baseadas na escala (de 1 a 5) de *Likert*. O instrumento foi dividido em quatro partes: 1. Perfil do respondente (visa fornecer elementos de suporte para a análise das respostas, tais como: idade; sexo; formação acadêmica; cargo; tempo de atuação em projetos, como CLT, como prestador de serviços e como gestor de projetos); 2. Percepção sobre satisfação e igualdade em TI (visa aferir qual o vínculo trabalhista é de preferência dos respondentes e se a remuneração do prestador de serviços é um fator predominante na decisão de se tornar um prestador de serviços, sendo que, este grupo de perguntas fornecerá subsídios para a avaliação dos níveis de satisfação dos respondentes); 3. Opiniões sobre gestão e conflitos em projetos de TI (visa mapear as percepções e suas respectivas intensidades sobre possíveis conflitos dentro das equipes de projetos); e 4. Opiniões sobre desempenho de projetos em TI (visa verificar as percepções sobre desempenho e sobre a composição ideal de equipes de projetos: apenas com funcionários CLT do cliente; com apenas prestadores de serviços; ou uma mescla dos dois itens anteriores).

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de envio de e-mail para 360 profissionais da área de TI. Trata-se de amostra não probabilística, selecionada por conveniência e acessibilidade. O e-mail direcionava os participantes para o *link* da página na *web* e da gravação das respostas do questionário em um banco de dados eletrônico via uma página hospedada em um site na internet específico, os quais foram especialmente desenvolvidos para este trabalho. Dos 360 questionários enviados, 253 retornaram com respostas válidas, sendo os respondentes de vários níveis hierárquicos da área de TI da grande São Paulo.

**Em relação ao perfil dos respondentes**, a maioria dos participantes foi do sexo masculino com 61% (154), sendo que o sexo feminino foi representado por 39% (99). A idade média dos respondentes é de 35 anos, sendo que o mais jovem se declarou com 19 anos e o mais velho com 54 anos. A faixa etária entre 25 e 50 anos representa a maioria com 83% (211) de todos os respondentes da pesquisa, destes 62% (131) é do sexo masculino e 38% (80) e do sexo feminino.

### 4. Análise dos Resultados

Para os procedimentos de análise, os respondentes foram organizados em dois grupos: o primeiro grupo foi reservado aos Gestores (Coordenadores, Gerentes e Diretores); e o segundo foi formado pelos profissionais com funções operacionais (Programadores, Analistas e Consultores). Todas as informações sobre o Cargo Ocupado deste trabalho referem-se à ocupação atual. A divisão entre Gestores (98) e Operacionais (155) em relação ao total de participantes, isto é, a quantidade de operacionais é quase o dobro de gestores, fato normal na área de TI e que entre os gestores, predomina o sexo masculino com representatividade de mais que o dobro frente ao sexo feminino. Entre todos os respondentes, a representação dos Gestores foi de: 22% (54) de gerentes; 13% (33) de Coordenadores e de 4% (11) Diretores.

Os Operacionais se declararam da seguinte forma: 45% (113) como Analistas; 10% (25) como Programadores e 6% (17) como Consultores de projetos.

O gráfico 1 mostra o detalhamento dos respondentes pelo cargo ocupado atualmente:

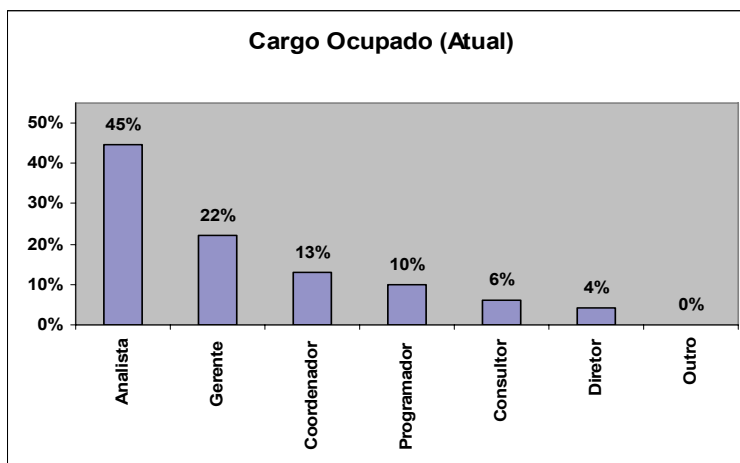


Gráfico 1 – Total de Respondentes Agrupados por Cargo Ocupado Detalhado.  
FONTE – Autores

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

O gráfico 2 apresenta a distribuição da formação acadêmica de todos os respondentes agrupados como:

**Em TI:** Sistemas de Informações 26% (67) e Tecnologia da Informação 27% (68).

**Não TI:** Administração de Empresas 37% (93), Economia 5% (12), Engenharia 2% (6), Matemática 2% (4) e Ciências Contábeis 1% (3).

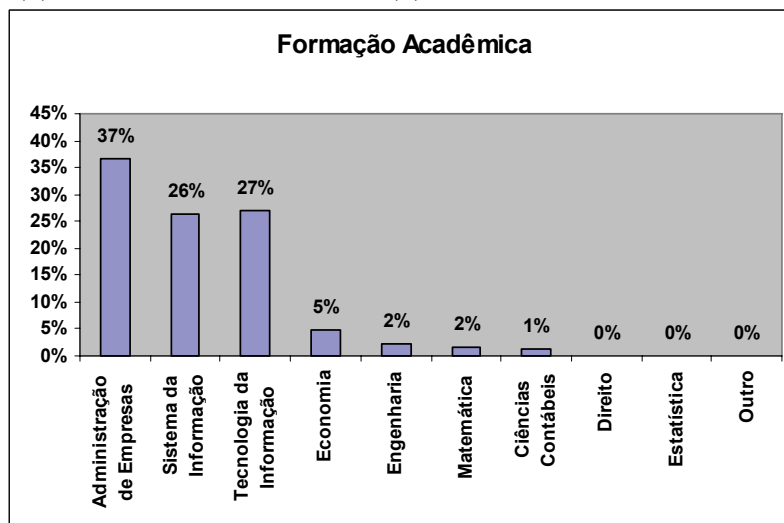


Gráfico 2 – Formação Acadêmica Dividida por Curso.  
FONTE – Autores

Quanto à divisão dos respondentes por gênero, existe uma pequena variação entre os participantes do sexo masculino que declararam ser formados em cursos não específicos de TI com 32% (80), em relação aos que informaram 29% (74) terem a sua formação na área de TI. Em contrapartida, o sexo feminino que representou 24% (61) ter sido formado em TI ante 15% (38) para os formados fora de TI. Estes números mostram que com o decorrer dos anos os novos profissionais preferem cursar cursos focados em tecnologia em detrimento das

formações não específicas da área de TI. Confirmando esta tendência, nenhum respondente com idade superior a 50 anos se declarou formado em TI, mostrando a jovialidade e interesse cada vez maior dos cursos em Tecnologia da Informação.

O gráfico 3 demonstra como se portou o total de respondentes em relação ao tempo declarado em TI. Nota-se que a faixa situada entre 11 até 15 anos representa o maior índice.

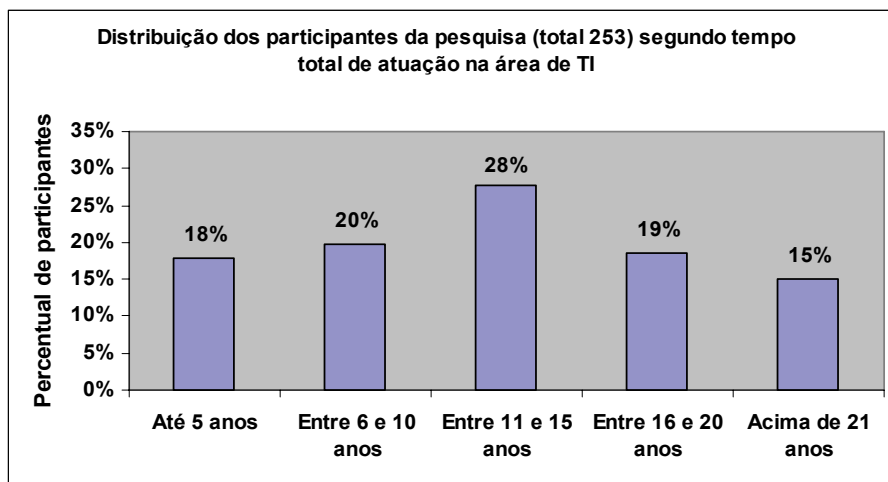


Gráfico 3 – Total de Participantes X Atuação em TI.  
FONTE – Autores

Já o gráfico 4 mostra a divisão do total de respondentes em relação ao tempo declarado como Gerente de Projetos em TI. Observa-se que a maioria dos participantes declarou ter atuado como Gerente de Projetos está situado na faixa que vai até 15 anos de experiência, com 67% do total. O índice de respondentes que declararam nunca ter atuado como Gerente de Projetos situou-se em 27%.

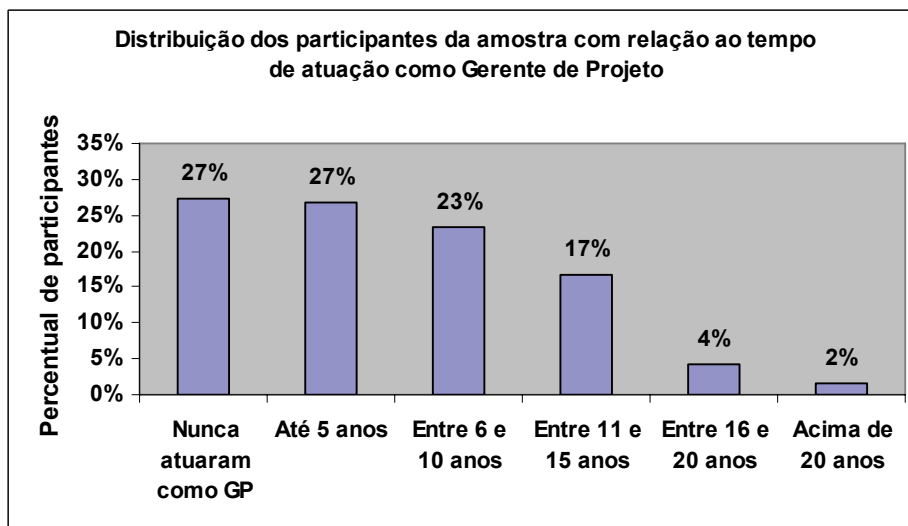


Gráfico 4 – Total de Participantes X Tempo como Gerente de Projetos.  
FONTE – Autores

#### 4.2. Satisfação e Igualdade em TI

Sobre o questionamento em relação à preferência do vínculo empregatício, os respondentes se dividiram da seguinte forma: a maioria dos participantes declarou que prefere a CLT com 77% (194); 13% (33) declararam não preferir a CLT; e apenas 10% (26) informaram indiferença em relação ao vínculo trabalhista.



Em relação à importância e influência dos benefícios da CLT na opção do pelo vínculo empregatício CLT: a maioria com 81% (205) declarou que os benefícios influenciam a decisão pelo vínculo trabalhista CLT; 14% (33) informaram que os benefícios não influenciam; e somente 6% (15) declararam indiferença.

Para a maioria dos respondentes há uma percepção de que a remuneração do Prestador de Serviços é maior que a do Celetista: para 89% (226) o PS é mais bem remunerado que o funcionário CLT do cliente; apenas 8% (20) informaram o contrário; e que 3% (7) declararam não saber. Observou-se ainda para maior parcela do conjunto de respondentes uma preferência pelo vínculo empregatício CLT, este fato mostra os benefícios deste vínculo como ponto forte para esta preferência, mesmo reconhecendo que o Prestador de Serviços tem uma melhor remuneração que o funcionário CLT do cliente.

Um aspecto que merece ser destacado é o fato de que a pesquisa identificou que quanto maior é o tempo de experiência em TI a preferência pela CLT diminui (ver gráfico 5). Simultaneamente, verificou-se que quanto maior o tempo de experiência profissional do participante como Gerente de Projetos menor é a sua preferência pela CLT, atingindo 75% de indiferença para os maiores de 21 anos de atuação.

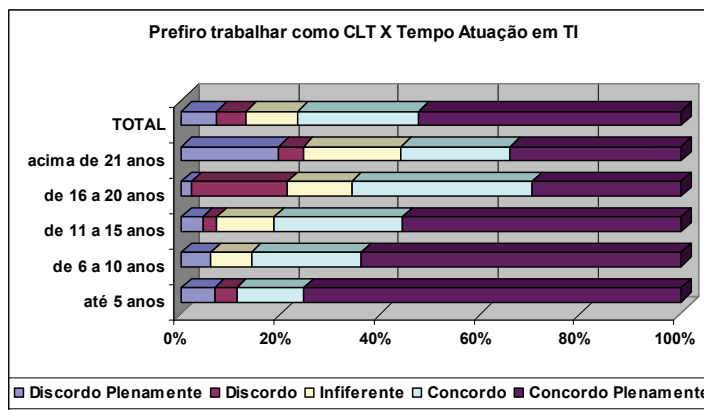


Gráfico 5 – Total de Respondentes que Preferem Trabalhar como CLT e não como PS (Tempo de Atuação em TI). FONTE – Autores

### 4.3. Gestão e Conflitos em Projetos de TI

O primeiro aspecto analisado nesta seção do questionário foi a percepção dos respondentes em relação à produtividade das equipes de projetos mistas (com funcionários CLT e Prestadores de Serviços), em comparação com a das equipes compostas apenas com funcionários CLT. Observa-se que 79% dos participantes discordam que as equipes mistas sejam menos produtivas.

Quando se consideram os gestores, 91% declararam que as equipes mistas são mais produtivas, sendo para os funcionários operacionais são menores em relação aos Gestores, pois a maioria conta com apenas 61% (gráfico 6).

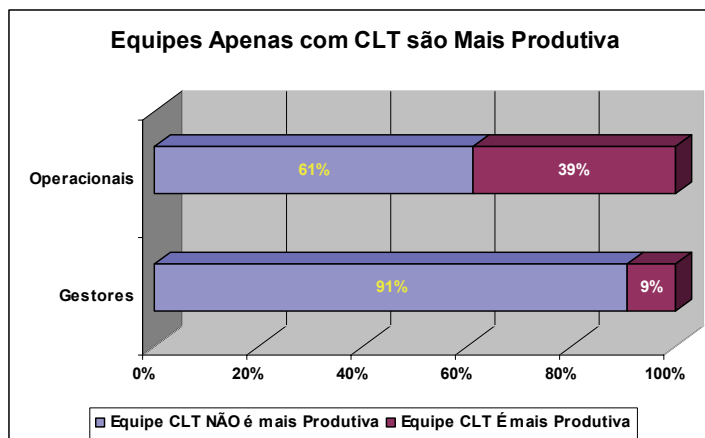


Gráfico 6 – Total de Respondentes que Opinaram sobre a Produtividade das Equipes Formadas apenas por Celetistas em Relação às Mistras (Cargo Ocupado).

FONTE – Autores

Verificou-se também se há conflitos entre os funcionários CLTs do cliente com os Prestadores de Serviços dentro das equipes mistas de projetos (gráfico 7). A maioria dos respondentes concorda (concordo e concordo plenamente) que existem conflitos entre os participantes das equipes Mistas, com 90% (230) dos respondentes.

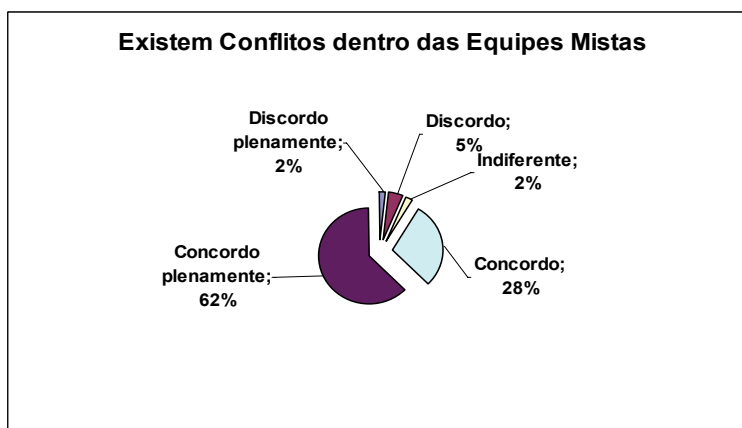


Gráfico 7 – Total de Respondentes que Opinaram sobre os Conflitos dentro das Equipes Mistras.

FONTE – Autores

Neste trabalho procurou-se definir uma tipologia para as possíveis causas de conflitos entre participantes de uma equipe de projetos. Foi realizada pesquisa bibliográfica para identificação de tipologias, sendo destacada aquela definida por Fustier (1982). A tipologia definida neste trabalho foi constituída por cinco causas de conflitos oriundas da literatura e da experiência do pesquisador, sendo acrescida de mais cinco causas obtidas a partir dos resultados da pesquisa.

Os gráficos 8, 9 e 10 mostram as respostas dos participantes por importância de causa de conflito. Foi utilizada uma escala que vai de 1 (não causa conflito) até 5 (causa muito conflito), os valores de importância de cada causa foram obtidos através da soma de todas as opções (de 1 a 5) escolhidas e o resultado dividido por 5 (total das opções).

A pesquisa de campo revelou (gráfico 8) as causas de conflitos mais presentes em equipes de projetos, segundo os respondentes, na seguinte ordem: 1. Comunicação falha; 2. O integrante da equipe se achar melhor que os outros, vaidade, ficar de “salto alto”, se vanglória, ser presunçoso e fútil; 3. As resistências pessoais entre os integrantes; 4. Diferenças de remuneração na equipe; 5. A possibilidade de se perder o lugar para um Prestador de

Serviços. As causas que obtiveram os menores índices foram pela ordem: 9. O desnivelamento no nível de cobrança do gestor; 10. O desnivelamento no domínio da tecnologia dentro da equipe.

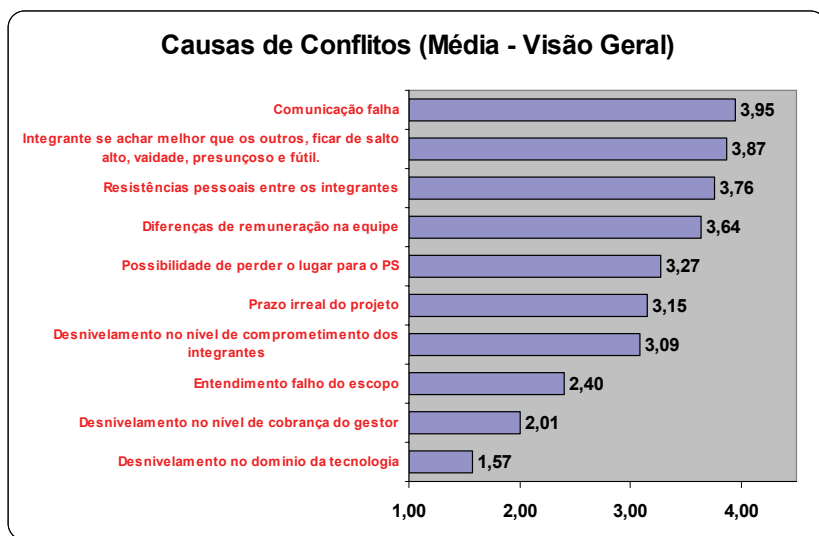


GRÁFICO 8 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Visão Geral).

FONTE – Autores

Os gráficos 9 e 10 mostram a média do nível de importância de cada causa de conflito tem para cada um dos grupos hierárquicos (Gestores e Operacionais) e sua respectiva posição em relação às demais causas. Observa-se que os Gestores declararam como causas de conflitos com maior importância, respectivamente: 1. Comunicação falha; 2. Resistências pessoais entre os integrantes; 3. Possibilidade de um integrante da equipe se achar melhor que os outros, vaidade, ficar de “salto alto”, se vanglória, ser presunçoso e fútil; e em 4. Diferenças de remuneração na equipe, já os Operacionais declararam: 1. Possibilidade de um integrante da equipe se achar melhor que os outros, vaidade, ficar de “salto alto”, se vanglória, ser presunçoso e fútil; 2. Comunicação falha; 3. Resistências pessoais entre os integrantes; e em 4. Diferenças de remuneração na equipe. Apesar do nível de importância das quatro primeiras causas serem diferentes, com exceção apenas das diferenças de remuneração na equipe (nos dois grupos está na 4ª posição), nota-se que são as mesmas para ambos os conjuntos de profissionais, isto mostra que independente do cargo ocupado às quatro primeiras causas de conflitos são as mesmas. Observa-se também que as três (Entendimento falho do escopo, Desnivelamento no nível de cobrança do gestor e Desnivelamento no domínio da tecnologia) últimas causas de conflitos classificadas são as mesmas e no mesmo nível de importância.

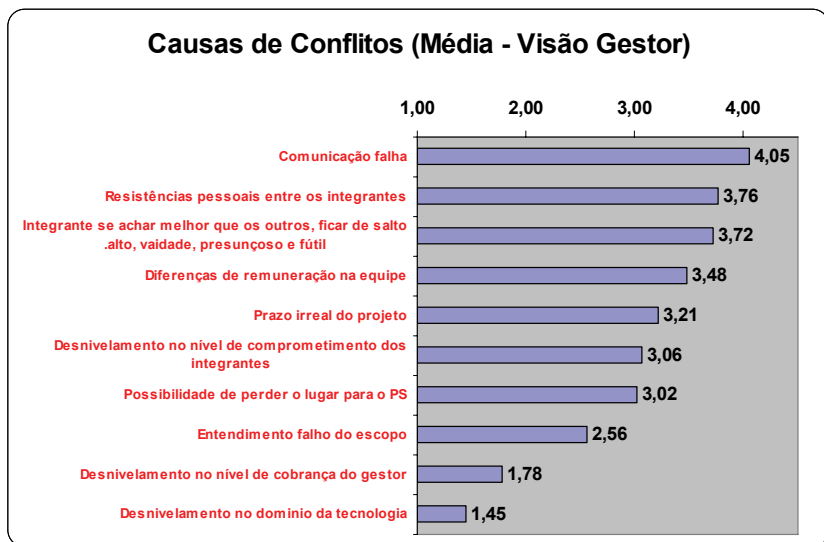


GRÁFICO 9 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Visão Gestor).  
FONTE – Autores

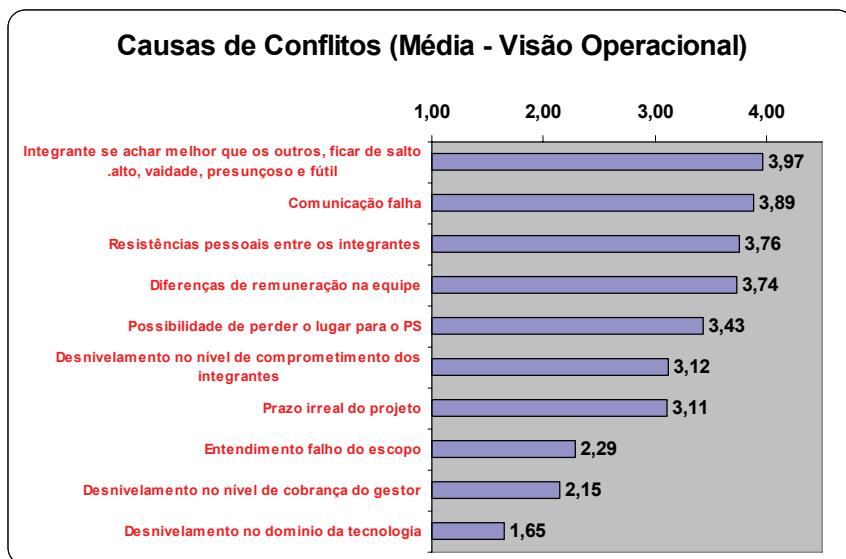


GRÁFICO 10 – Importância das Causas dos Conflitos (média – Visão Operacional).  
FONTE – Autores

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

#### 4.4. Desempenho em Projetos de TI

Sobre a utilização pelas empresas de métricas nos projetos em TI em que os respondentes participaram, os resultados foram: para 81% (206) dos respondentes os seus projetos utilizaram métricas; para 9% (22) não foram utilizadas métricas e 10% (25) declararam não saber da utilização.

Sobre a eficácia dos projetos, isto é, se atingiram os objetivos estabelecidos (custo, prazo e satisfação do cliente/usuário) e planejados, os resultados foram: para 87% (220) dos respondentes os seus projetos atingiram os objetivos definidos; para 7% (17) os objetivos não foram atingidos e 6% (16) declararam não saber.

A maioria dos respondentes com 93% (226) declarou que os conflitos influenciam nos resultados dos projetos, contra apenas 7% (17) que acreditam no contrário. Quanto maior o tempo como Gerente de projetos **maior** é a percepção de que os conflitos influenciam os resultados dos projetos (gráfico 11).

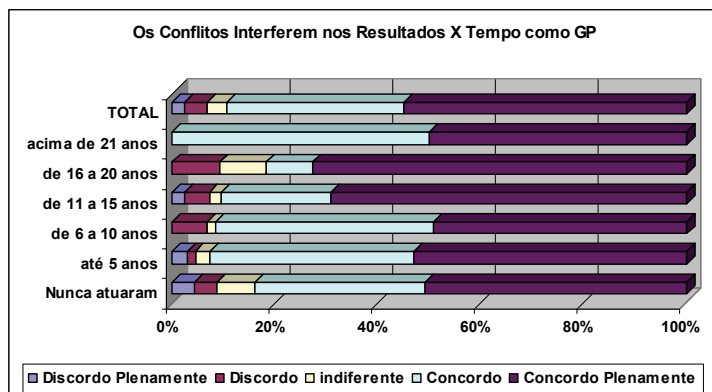


Gráfico 11 – Os Conflitos Influenciam nos Resultados (Tempo de Atuação como GP).  
FONTE – Autor

Do total de respondentes a maioria com 76% (183) declarou que a produtividade das equipes Mistas é superior à produtividade das equipes apenas com Celetistas, contra apenas 24% (58) que acreditam no contrário. Quanto maior o tempo em TI e como Gerente de Projetos maior é a percepção de que as equipes Mistas são mais produtivas (gráfico 12).

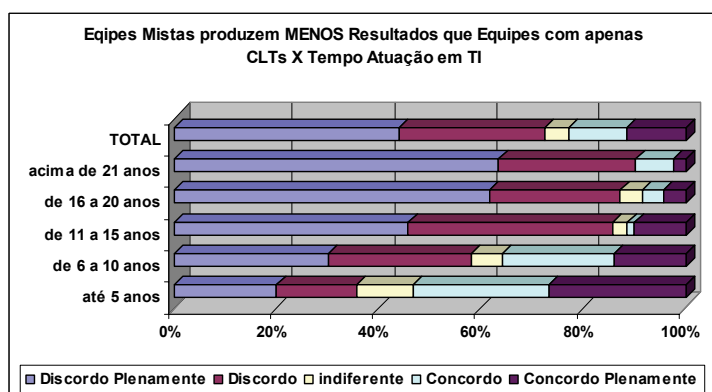


Gráfico 12 – As equipes Mistas produzem Resultados Inferiores as Equipes Celetistas (Tempo de Atuação em TI).  
FONTE – Autor

A maioria dos participantes com 78% (191) informou que a aprendizagem das equipes Mistas é superior ao das equipes apenas com Celetistas, contra somente 22% (53) que acreditam no contrário. Confirmando Carvalho (2003). Essa percepção aumenta em relação direta com o maior tempo em TI e como Gerente de Projetos.

## 5. Conclusão

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

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

A pesquisa deste trabalho foi efetuada com a utilização do questionário com perguntas fechadas e aplicadas através de um site na internet, cuja amostra contou com 253 participantes

de vários níveis hierárquicos da área de TI da grande São Paulo. Este trabalho contou no seu início com uma etapa na qual foram feitas entrevistas com sete gestores, baseadas num questionário semi-estruturado com perguntas abertas, tendo como contribuição: novas causas de conflitos ainda não levantadas na bibliografia e aderente a taxonomia de Fustier (1982); a validação das causas mapeadas na bibliografia; e fornecimento uma prévia de várias questões da pesquisa quantitativa do trabalho.

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

A maioria dos respondentes declarou que as equipes de projetos mistas (formadas por Funcionários CLT do cliente e Prestadores de Serviços) são mais produtivas (72%) e favorecem um maior aprendizado (74%), mesmo que as mesmas gerem conflitos oriundos desta união. A partir dos dados coletados e analisados verifica-se que já é uma realidade bastante comum a utilização de Prestadores de Serviços em projetos em conjunto com Funcionários CLT do cliente e que tal união desencadeia conflitos de relacionamento. As informações obtidas na pesquisa apontaram as causas principais dentro das equipes de projetos, e todas essas causas se encaixam nos grupos (Interesse Direto; Condições Sociais e a Organização; Tensões Psicológicas; e Divergências Intelectuais) definidos na taxonomia de Fustier (1982).

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

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

Uma evidência que consideramos crítica encontrada pela pesquisa sugere que para o líder de projeto na área de TI a excelência na capacitação no planejamento e na gestão da estratégia do projeto, assim como no delineamento de indicadores e métricas de avaliação para os critérios de decisão, será determinante no êxito do projeto. A ampla maioria dos respondentes declararam que as empresas quando utilizaram métricas nos projetos os seus resultados foram bem sucedidos.

Saliente-se que este trabalho não teve como objetivo delinear propostas de solução ou encaminhamentos a serem dados à questão dos conflitos. Mas os resultados nos deixam pistas

para futuras investigações sobre a mesma temática, e contribuem para o conhecimento e condução de projetos dentro da área de Tecnologia da Informação no Brasil. Identificamos pelos menos dois temas fundamentais a serem desenvolvido a partir da perspectiva de uma agenda de pesquisa neste campo. Um tema refere-se a importância do papel da liderança e das competências do líder de projeto como elemento a chave para atender às necessidades comportamentais, culturais, étnicos e organizacionais para a gestão de conflitos. De outro lado, considerando as experiências internacionais como Rússia, Índia, Irlanda e o próprio caso brasileiro, o foco de pesquisa poderá ser ampliado para incluir a dimensão das dinâmicas de globalização em gestão de projetos na área de Tecnologia da Informação.

### Referências

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

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

CARVALHO, Rodney Ferreira de. *Novas Tecnologias e Trabalho - Oportunidades de trabalho remoto e autônomo em desenvolvimento de software*. Rio de Janeiro: U.F.R.J., Instituto Alberto Luís Coimbra de Pós Graduação e Pesquisa de Engenharia, MAB 884, 2003.

COSTA, Leticia. *Terceirização: a importância de uma boa governança em TI*. São Paulo, publicado na revista eletrônica IT WEB 2006.

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

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

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

JONES, G.R. *Organizational Theory: Text and Cases*. Third Edition. Prentice Upper Saddle River, New Jersey. 2001.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VAVASSORI, Fabiane Barreto. *Metodologia para o Gerenciamento Distribuído de Projetos e Métrica de Software*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.