



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

CAROLINA DO VALE SANTOS

MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS BASEADO NO *PROJECT*
***MODEL* CANVAS CONTRIBUINDO PARA UMA MELHOR GESTÃO DO**
PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO
EDUCACIONAL

FORTALEZA

2016

CAROLINA DO VALE SANTOS

MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS BASEADO NO *PROJECT MODEL*
CANVAS CONTRIBUINDO PARA UMA MELHOR GESTÃO DO PROCESSO DE
TERCEIRIZAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S234m Santos, Carolina do Vale.

Método de gerenciamento de projetos baseado no Project Model Canvas contribuindo para uma melhor gestão do processo de terceirização em uma empresa do ramo educacional / Carolina do Vale Santos. – 2016. 70 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Terceirização. 3. Project Model Canvas. I. Título.

CDD 658.5

À Deus,

Aos meus pais, Tereza e Carlos,

À minha irmã, Julia.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e por todas as bênçãos concedidas.

À minha mãe, Tereza, pelos anos de dedicação, de acompanhamento, de suporte e de renúncia pessoal, que influenciaram em quem eu sou.

Ao meu pai, Carlos, que é meu exemplo pessoal e profissional, que sempre se esforçou para que eu pudesse chegar onde estou hoje.

À minha irmã, Julia, pelos anos de companheirismo e de ajuda mútua.

À minha família, por ter me dado o suporte necessário para a conclusão deste curso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, por ter me ajudado não só na realização deste trabalho, mas em todos os anos da graduação.

Aos meus professores, por todo conhecimento transmitido, paciência e dedicação para tornar os alunos profissionais capazes de exercer grandes cargos.

Às minhas amigas do colégio, “TOP 10”, que estiveram comigo durante toda minha infância e adolescência, em momentos bons e ruins, e sempre torceram pelo meu sucesso.

Às minhas amigas do prédio, “Parem lindas”, que sempre acreditaram em mim e se fizeram presentes, independente de tempo ou de distância.

Às minhas amigas da engenharia, Leo, Marina e Amanda, que tornaram minha graduação mais leve e agradável.

Aos meus colegas de trabalho, que me apoiaram e deram forças durante todo o período de confecção deste trabalho. Em especial, à Débora e ao João, pela confiança para realização deste projeto em estudo.

RESUMO

Nos últimos anos, o cenário de crise vem se estabelecendo, e as empresas precisam procurar formas de se manterem vivas e competitivas no mercado. Desse modo, a preocupação em enxugar despesas, diminuir gastos e manter a competitividade é uma preocupação geral. Este trabalho tem como objetivo geral desenvolver um método de gerenciamento de projetos baseado no *Project Model Canvas*, contribuindo para a otimização do processo de terceirização em uma empresa do ramo educacional. A metodologia utilizada apresenta-se como uma Pesquisa Aplicada que aborda problemas de forma Qualitativa e, de acordo com os objetivos, classifica-se como uma Pesquisa Descritiva. No desenvolvimento do trabalho, foram utilizados alguns procedimentos técnicos, como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. No estudo de caso, são mostradas as quatro etapas necessárias para a realização desta pesquisa e os resultados obtidos em cada etapa. Os resultados apresentados mostram um melhor gerenciamento de um projeto de terceirização facilitado pela utilização de um método baseado no *Project Model Canvas*.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Terceirização. *Project Model Canvas*.

ABSTRACT

In the last few years, the crisis scenario has been established, and companies need to look for ways to stay alive and competitive in the market. Thus, the concern wipe expenses, reduce costs and remain competitive is a general concern. This work has as its general purpose to develop a method of project management based on the Project Model Canvas, contributing to the optimization of the outsourcing process in a company of the educational industry. The methodology is presented as an applied research that addresses problems of qualitative manner and, according to the objectives, is classified as a Descriptive Research. In developing this work, some technical procedures have been used, such as literature, documentary research and case study. In the case study, the four steps necessary to carry out this research and the results obtained at each stage are shown. The results show a better management of an outsourcing project facilitated using a method based on the *Project Model Canvas*.

Palavras-chave: Project Management. Outsourcing. *Project Model Canvas*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	22
Figura 2 – As seis perguntas do PM Canvas	27
Figura 3 – <i>Template</i> PM Canvas	27
Figura 4 – Etapas do método proposto	37
Figura 5 – Fluxograma da Produção Editorial.....	45
Figura 6 – <i>Outsourcing Project Management</i>	49
Figura 7 – Cabeçalho OPM	49
Figura 8 – Produto/serviço	50
Figura 9 – Justificativas.....	50
Figura 10 – Benefícios.....	51
Figura 11 – Metas	52
Figura 12 – Equipes.....	53
Figura 13 – Gestão.....	54
Figura 14 – Partes interessadas.....	55
Figura 15 – Partes interessadas.....	56
Figura 16 – Riscos e contramedidas	58
Figura 17 – Documentos auxiliares	59
Figura 18 – Aba principal.....	60
Figura 19 – Formulário.....	61
Figura 20 – Planilha GP	61
Figura 21 – Orçamento	62
Figura 22 – OPM completo	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Níveis típicos de custo e pessoal nas fases do ciclo de vida de um projeto	18
Gráfico 2 – Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto.....	19
Gráfico 3 – Principais vantagens obtidas com a implantação da terceirização	33
Gráfico 4 – Principais fatores restritivos com a implantação da terceirização.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre os grupos de processos e as áreas de conhecimento	23
Quadro 2 – Produtos e serviços da empresa em análise	43
Quadro 3 – Atividades e responsáveis.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Definição do problema	14
1.2	Objetivos	15
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	15
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	15
1.3	Estrutura do trabalho	15
2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	17
2.1	Definição de projeto	17
2.2	Ciclo de vida do projeto	17
2.2	O que é um gerenciamento de projetos?	19
2.2.1	Equipe do projeto	20
2.2.2	Gerente do projeto	21
2.3	PMBOK	21
2.3.1	<i>Gerenciamento da integração do projeto</i>	24
2.3.2	<i>Gerenciamento do escopo do projeto</i>	24
2.3.3	<i>Gerenciamento do tempo do projeto</i>	24
2.3.4	<i>Gerenciamento de custos do projeto</i>	24
2.3.5	<i>Gerenciamento da qualidade do projeto</i>	25
2.3.6	<i>Gerenciamento de recursos humanos do projeto</i>	25
2.3.7	<i>Gerenciamento das comunicações do projeto</i>	25
2.3.8	<i>Gerenciamento dos riscos do projeto</i>	25
2.3.9	<i>Gerenciamento de aquisições do projeto</i>	26
2.3.10	<i>Gerenciamento das partes interessadas</i>	26
2.4	Project Model Canvas	26
2.5	Considerações	28
3	TERCEIRIZAÇÃO	30
3.1	Conceito de terceirização	30
3.2	Formas de aplicação	31
3.3	Vantagens da terceirização	32
3.4	Riscos e desvantagens da terceirização	33
3.5	Considerações	35
4	METODOLOGIA DO ESTUDO	36

4.1	Metodologia da pesquisa	36
4.2	Método proposto	37
4.2.1	<i>Etapa 1 – Caracterizar a empresa</i>	38
4.2.2	<i>Etapa 2 - Descrever os processos que serão terceirizados</i>	38
4.2.3	<i>Etapa 3 - Analisar possíveis terceiros e seus processos</i>	39
4.2.4	<i>Etapa 4 - Confeccionar Outsourcing Project Management</i>	39
4.2.5	<i>Etapa 5 – Realizar ações estratégicas baseadas no Outsourcing Project Management</i>	40
4.3	Considerações	40
5.	APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO	42
5.1	Etapa 1 – Caracterizar a empresa	42
5.2	Etapa 2 – Descrever os processos que serão terceirizados	43
5.3	Etapa 3 – Analisar possíveis terceiros e seus processos	47
5.4	Etapa 4 – Confeccionar Outsourcing Project Management	48
5.4.1	<i>Cabeçalho do OPM</i>	49
5.4.2	<i>Produto/serviço</i>	50
5.4.3	<i>Justificativas</i>	50
5.4.4	<i>Benefícios</i>	51
5.4.5	<i>Metas</i>	52
5.4.6	<i>Equipes</i>	53
5.4.7	<i>Gestão</i>	54
5.4.8	<i>Partes interessadas</i>	55
5.4.9	<i>Marcos</i>	56
5.4.10	<i>Riscos e contramedidas</i>	58
5.4.11	<i>Documentos auxiliares</i>	59
5.4.12	<i>Orçamento</i>	62
5.4.13	<i>Outsourcing Project Management e seus benefícios</i>	63
5.5	Etapa 5 – Realizar ações estratégicas baseadas no Outsourcing Project Management	65
5.5.1	<i>Prospecção e a aprovação de terceiros</i>	65
5.5.2	<i>Terceirização</i>	66
5.5.3	<i>Elaboração de feedbacks</i>	67
5.5.4	<i>Controle de orçamento</i>	67
5.6	Considerações	67

6	CONCLUSÕES.....	69
6.1	Conclusão	69
6.2	Sugestões para trabalhos futuros	70
6.3	Considerações finais	70
	REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo irá abordar três tópicos para dar início ao trabalho. São eles: Definição do problema, Objetivos (Geral e Específicos) e Estrutura do trabalho.

1.1 Definição do problema

No cenário atual do mercado de trabalho, o aprimoramento de diversos setores de cada empresa é uma questão de sobrevivência para qualquer negócio, devido à grande concorrência. Nesse ambiente cada vez mais competitivo, é de extrema relevância possuir habilidades de gestão, trabalhadas dentro da própria organização, para trazer inovações, crescimento e fazer com que a empresa se sobressaia nesse clima de crise e incertezas.

Uma das práticas comum no mundo dos negócios, a fim de trazer flexibilidade e competitividade às empresas, é a terceirização. Ela é aplicada independentemente do tamanho da empresa, pois, além de reduzir custos e economizar tempo, é possível garantir bons resultados ao contratar empresas especializadas. Mas, para isso, é necessária uma boa gestão dessa atividade, a fim de controlar riscos e evitar problemas no decorrer do processo.

O *Project Management Institute* - PMI (2013, p.5) define gestão de projetos como sendo o processo através do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas às atividades do projeto de forma a atender as necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders*. Esses citados são indivíduos ativamente envolvidos no projeto e cujo resultado ou decisões do mesmo poderá afetá-los positivamente ou negativamente.

O gerenciamento correto de projetos traz benefícios para a organização podendo ser utilizado em resoluções de problemas no qual define precisamente as tomadas de decisões e ainda identificando efeitos e causas. Além disso, possibilita à organização desenvolver uma visão do futuro estabelecendo estratégias e, como resultado, motivando e inspirando os esforços da equipe. Conforme Mello (2008, p.2), “para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências em projeto passa a ser fundamental”.

A utilização de uma metodologia na gestão de projetos é um processo que garante maior controle sobre todo o processo de execução do projeto, trazendo um diferencial na forma de gerenciá-lo. O bom uso de uma sistemática é importante porque permite evitar práticas que levam ao insucesso, com maior grau de acerto em termos de prazos e custos.

Morais (2015) afirma que a metodologia de gerenciamento de projetos *Project Model Canvas*, ou simplesmente PM Canvas, é considerada uma inovadora e foi criada para

dar mais agilidade e eficácia à gestão de projetos. Criado pelo professor José Finocchio Júnior, especialista em gerenciamento de projetos, este método é ideal para ambientes que priorizam a criatividade e o dinamismo em seus negócios, permitindo uma melhor compreensão dos componentes do plano de projeto, o engajamento da equipe e a rápida tomada de decisões (FINOCCHIO, 2013).

Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: **“Como utilizar um método de gerenciamento de projetos adaptado do *Project Model Canvas* que possa contribuir para uma melhor gestão do processo de terceirização em uma empresa no ramo educacional?”**

1.2 Objetivos

Nesta seção, serão mostrados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Utilizar método de gerenciamento de projetos adaptado do *Project Model Canvas*, contribuindo para uma melhor gestão do processo de terceirização em uma empresa do ramo educacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar os principais conceitos relacionados com Gerenciamento de Projetos;
- Analisar o método *Project Model Canvas*, verificando quais são os benefícios da sua utilização para a melhor gestão de um projeto;
- Identificar oportunidades de aplicação do *Outsourcing Project Canvas*, método desenvolvido neste estudo, para melhor gerenciamento de um projeto de terceirização.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi dividido em seis capítulos. O primeiro se refere à introdução do estudo, que aborda uma visão geral do trabalho e contextualiza o estudo. Em seguida, são discutidos os objetivos geral e específicos, além da estrutura do trabalho. Enquanto que o

segundo e o terceiro apresentam conceitos teóricos sobre Gerenciamento de Projetos e Terceirização, respectivamente.

O quarto refere-se à metodologia do estudo, na qual será descrita a metodologia da pesquisa e as etapas de aplicação do método proposto. No quinto, será descrita a aplicação do método proposto. Ao fim do trabalho, o último capítulo explicitará as conclusões do estudo realizado e as recomendações para os trabalhos futuros.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este capítulo aborda os conceitos envolvidos em gerenciamento de projetos, como o que é um projeto, o ciclo de vida de um projeto, o guia PMBOK e suas áreas de conhecimento e o *Project Model Canvas*. Ao final deste primeiro assunto, são apresentadas as considerações finais sobre o capítulo.

2.1 Definição de projeto

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), projeto é definido como “um conjunto de atividades que tem um ponto inicial e um estado final definidos, persegue uma meta definida e usa conjunto definido de recursos”. Ou seja, um esforço temporário utilizado para alcançar um objetivo pré-estabelecido, definido e claro.

Segundo PMI (2013, p.30):

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

Um projeto é um meio para resolver um problema concreto. Desenvolver um projeto é auxiliar para a solução de falhas ou dificuldades, criando objetivos claros e transformando ideias em ações. Eles podem variar em tamanho e duração e oferecem à organização uma maneira alternativa de alcançar os resultados quando o trabalho a ser feito provavelmente ultrapassa as fronteiras funcionais da empresa (MAXIMIANO, 2010, P.5).

2.2 Ciclo de vida do projeto

O ciclo de vida de um projeto, segundo PMI (2013, p.38) consiste no conjunto de fases de um projeto que conecta o início ao seu fim. O entendimento dele permite visualizar todas as etapas, com as entregas ao final de cada uma delas.

Apesar de todos os projetos possuírem um começo e um final definidos, as entregas e atividades específicas conduzidas durante o processo irão variar bastante de acordo com a demanda do projeto. O ciclo de vida oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho, como mostrado a seguir (PMI, 2013, p.38).

- a) Início do projeto,

- b) Organização e preparação,
- c) Execução do trabalho do projeto, e
- d) Encerramento do projeto.

O início é marcado pelo estabelecimento das justificativas, dos objetivos, estratégias e benefícios do projeto. Nele identificamos o conteúdo do trabalho, seus produtos ou resultados.

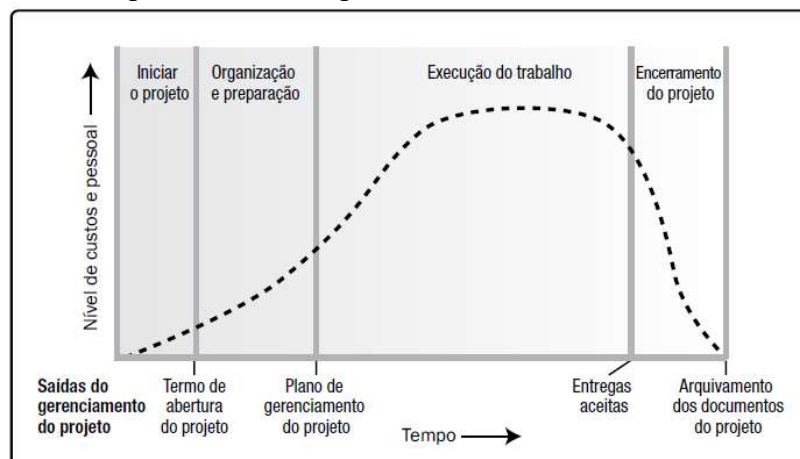
Na fase de organização e preparação, são estabelecidos quais requisitos serão necessários para a execução do projeto, como, por exemplo, os recursos e fornecedores necessários. Além disso, é de extrema importância, durante essa fase, a decisão de quais serão os marcos de entregas do projeto (LEITE, 2007, p. 30). Nessa fase, também é fundamental delimitar as restrições do projeto.

De acordo com Leite (2007, p.30), a terceira fase, que é a execução do projeto, é onde a equipe escolhida para cada plano de ação realizará o trabalho. Durante a realização das tarefas, é necessário um controle assíduo a fim de garantir que o projeto estará sendo realizado de acordo com o planejamento. Para isso, é importante monitorar o processo, avaliar o desempenho e, caso necessário, intervir para que o projeto volte ao planejado e atenda os objetivos traçados.

Na última fase, o encerramento do projeto, todo o trabalho está concluído e uma comunicação é feita concluindo se o projeto atingiu ou não os objetivos.

Dentre diversas características que diferem as fases desse ciclo, podemos citar os níveis de custo e de pessoal. Inicialmente, esses dois pontos são baixos, atingindo um valor máximo enquanto o projeto é executado e, depois, ocorre uma diminuição conforme a proximidade de finalização do projeto (PMI, 2013, p.39). Esse cenário pode ser visualizado no gráfico abaixo.

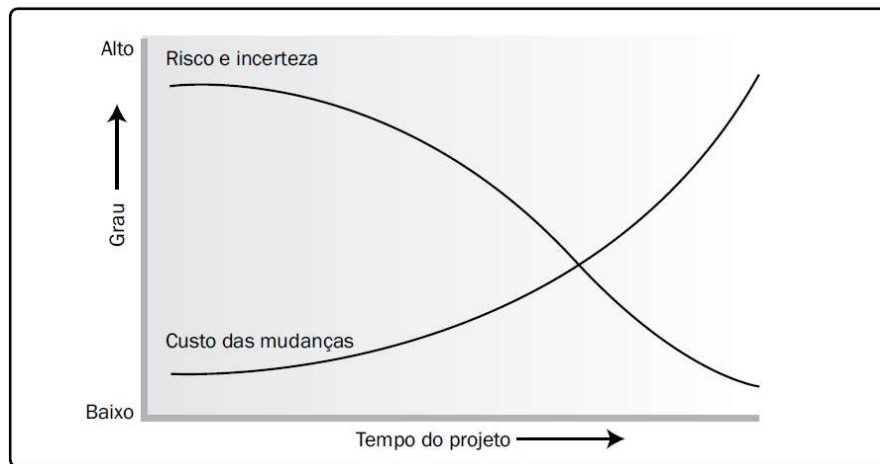
Gráfico 1 – Níveis típicos de custo e pessoal nas fases do ciclo de vida de um projeto



Fonte: PMI (2013)

Não somente o nível de custos e pessoal pode variar de acordo com a fase do ciclo, como também os riscos e incertezas do projeto. Esses fatores, juntamente com uma maior influência das partes interessadas, são maiores no começo do projeto e tendem a cair no decorrer do ciclo de vida (PMI, 2013, p.40). O gráfico abaixo ilustra bem os fatores citados e qual a tendência de impacto no decorrer do projeto.

Gráfico 2 – Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto



Fonte: PMI (2013)

Um trabalho de gerenciamento deve ser feito durante todo o processo a fim de minimizar as mudanças e ações corretivas que venha a ser necessárias no decorrer do projeto. Isso pode vir a ocorrer devido à definição e planejamento incorretos no início do projeto e que afetarão custo e tempo.

2.2 O que é um gerenciamento de projetos?

O gerenciamento de projetos pode ser definido, segundo PMI (2013, p.5), como “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. Logo, o gerente do projeto (GP) é a pessoa responsável pelo seu gerenciamento e realização dos objetivos do projeto.

A gestão de projetos é um processo de tomar decisões orientado para o melhor desempenho dos processos envolvidos no projeto. É um conjunto de ferramentas utilizadas para orientar de forma eficiente todo o esforço de uma equipe para alcançar os resultados esperados (MAXIMIANO, 2010, p.26).

Atualmente, o gerenciamento eficiente e eficaz de projetos vem atraindo as empresas por ser uma excelente forma de viabilizar e alcançar os objetivos de seus planejamentos estratégicos. Uma metodologia bem estruturada de gestão de projetos permite a obtenção de sucesso nos resultados de maneira consistente.

Um dos principais objetivos desse gerenciamento é melhorar a performance do projeto e sua confiabilidade. Planejar e controlar com eficiência reduz os fatores de riscos envolvidos no ambiente e satisfaz os *stakeholders* com o andamento do projeto todo sob controle. Afinal, um projeto bem definido e gerenciado apresenta menos chances de erros e maiores chances de atingirem as expectativas dos clientes.

De acordo com PMI (2013, p.417), o gerenciamento de projetos é realizado por meio de um agrupamento lógico de processos para gestão aplicados e integrados a fim de obter de forma eficaz os resultados do projeto. A tarefa da equipe designada para a gerência do projeto inclui:

- a) Identificação das necessidades;
- b) Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- c) Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- d) Adaptação das especificações dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das partes interessadas no projeto.

Um gerenciamento eficaz pode trazer diversos benefícios quantitativos e qualitativos ao projeto. Como benefícios quantitativos, podemos citar a maior rapidez e assertividade nas tomadas de decisões, melhoria de qualidade e confiabilidade do projeto, devido à redução de falhas e retrabalhos, além de uma implementação mais ágil das melhores práticas (CARVALHO, 2015, p.57).

Em relação aos benefícios quantitativos, Carvalho (2017, p.57) cita que uma boa gestão trará maior transparência e foco nos resultados, melhor controle e acompanhamento das atividades e um maior engajamento das pessoas da equipe. Além de um maior apoio de clientes e dos *stakeholders*.

2.2.1 Equipe do projeto

A equipe do projeto são as pessoas que vão participar do projeto juntamente do gerente do projeto, atuando na execução do trabalho do projeto a fim de alcançar os seus objetivos. Dependendo da complexidade do projeto, esse grupo de indivíduos pode requerer diferentes características e especialidades. Quando projetos requerem certas especificidades, podem ser formadas diferentes equipes para cada uma das tarefas (CARVALHO, 2015, p.6).

De acordo com PMI (2013, p.35), “essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para a

execução do trabalho do projeto”. E, a fim de que se tornem uma equipe altamente capaz de realizar o projeto, as habilidades e conhecimentos serão desenvolvidas pelo gerente do projeto.

2.2.2 Gerente do projeto

Toda a equipe exige uma pessoa que tome a frente do projeto e seja a figura central, ou seja, um gerente do projeto. Ele é o responsável por toda a comunicação rotineira com toda a equipe, quem direciona o que deve ser feito, quem faz cumprir as etapas de acordo com suas metas e prazos (CARVALHO, 2015, p.7).

De acordo com Maximiano (2015, p.244), é de responsabilidade do gerente do projeto garantir “a realização do projeto dentro dos padrões esperados de desempenho da missão, do prazo e do custo, o que exige a administração de comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e riscos”. Essas responsabilidades dependem da complexidade do projeto, da organização e da política da empresa, podendo começar no desenvolvimento da ideia ou somente na fase de execução.

Além da comunicação e instruções sobre as tarefas que cada pessoa da equipe deve realizar, Carvalho (2015, p.7) afirma que é papel do gerente do projeto motivar o grupo a fim de que todos os trabalhos sejam feitos de força eficaz, atingindo os objetivos impostos. Também é importante dar suporte para garantir a disponibilidade de recursos e o andamento do projeto.

Na maioria dos casos, os gerentes de projetos são colaboradores internos que podem dedicar-se por tempo exclusivo ao projeto ou acumular as tarefas às suas, sem desvincular-se do seu cargo. Ao fim do projeto, ela retoma ao seu cargo fixo ou começa outro projeto (MAXIMIANO, 2010, p. 237).

2.3 PMBOK

O PMBOK, sigla para Project Management Body of Knowledge, é um guia desenvolvido e atualizado pela Project Management Institute (PMI), uma instituição sem fins lucrativos fundada na Pensilvânia, em 1969. É um guia que descreve processos e melhores práticas para um bom gerenciamento de projetos, aprovadas por diversos profissionais da área (CARVALHO, 2015, p.32).

Segundo PMI (2013, p.2):

A aceitação do gerenciamento de projetos como uma profissão indica que a aplicação do conhecimento, processos, habilidades, ferramentas e técnicas pode ter um impacto significativo no sucesso do projeto. O Guia PMBOK identifica esse subconjunto do

conhecimento em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática.

Além de identificar boas práticas para a gestão de projetos, tem como finalidade a padronização da linguagem utilizada para esse assunto em possíveis discussões. O guia também esclarece, segundo Maximiano (2010, p. 31), que os conhecimentos descritos não devem ser aplicados da mesma maneira a todo projeto, cabendo à equipe decidir o que é mais apropriado ao seu projeto.

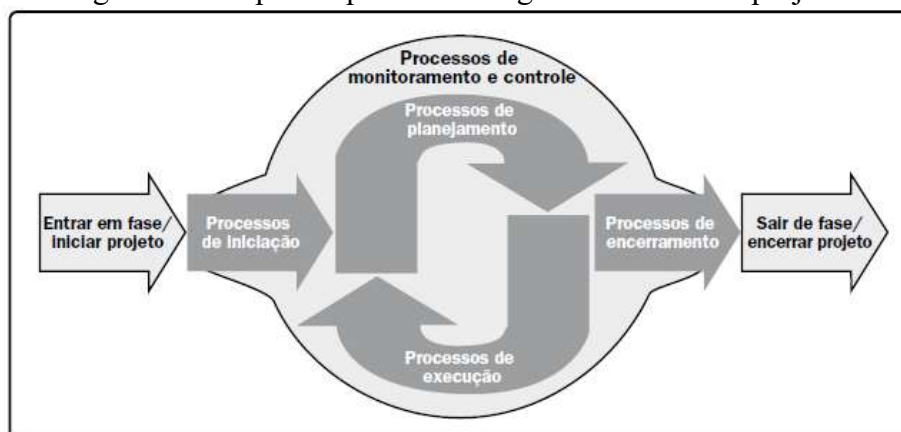
Maximiano (2010, p.31) afirma que o PMBOK “baseia-se em dois conceitos fundamentais: o processo de gerenciar um projeto e as áreas de conhecimento”. O guia está dividido em dez áreas de conhecimentos distintas e necessárias para uma gestão eficiente e eficaz de projetos.

O guia PMBOK descreve os processos de gerenciamento de projetos em termos da integração entre os processos, suas interações e seus objetivos. Essa gestão é um macroprocesso composto por cinco grupos principais interligados, conhecidos como grupos de processos de gerenciamento de projetos (MAXIMIANO, 2010, p.31).

De acordo com PMI (2013, p.49), o primeiro é o grupo de processos de iniciação que consiste em etapas de definição do processo e obtenção do aval para iniciar o projeto. Em seguida, o grupo de processos de planejamento, responsável pelas etapas de definição de escopos, aprimoramento dos objetivos e planos de ação para execução do projeto.

Outro grupo é o de processos de execução, que executa os planos de ação definidos no planejamento a fim de atender às expectativas do projeto. Além disso, temos o grupo de processos de monitoramento e controle que realiza o acompanhamento dos passos do projeto, evitando que qualquer mudança venha a comprometer o objetivo final. Por último, o grupo dos processos de encerramento que é responsável pela conclusão de fases ou do projeto como um todo (PMI, 2013, p.49).

Figura 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PMI (2013)

Os processos são agrupados em áreas de conhecimento. Para cada uma das áreas, são definidos seus aspectos mais importantes, como conceitos, termos e atividades específicas. Nem sempre um projeto irá utilizar as dez áreas abordadas pelo guia. Logo, cabe às equipes decidirem quais delas são relevantes para aquele projeto (PMI, 2013, p.60). Essas áreas são: gerenciamento de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas do projeto.

Quadro 1 – Relação entre os grupos de processos e as áreas de conhecimento

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMI (2015)

2.3.1 Gerenciamento da integração do projeto

Essa área consiste na unificação e coordenar todos os processos dentro do projeto. Segundo PMI (2013, p.63), uma das funções do gerenciamento da integração do projeto “inclui fazer escolhas sobre alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e gerenciamento das dependências mútuas entre as áreas de conhecimento”.

Entre as responsabilidades da área podemos citar o desenvolvimento do termo de abertura para definição do gerenciamento, assim como o planejamento de gestão e orientação e controle da execução do projeto. Além do controle de possíveis mudanças no decorrer do processo e o encerramento de fases ou do projeto como um todo (CARVALHO, 2015, p.34).

2.3.2 Gerenciamento do escopo do projeto

A área de gerenciamento de escopo descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto (PMI, 2013, p.105).

As responsabilidades e os processos dessa área, segundo Carvalho (2015, p.34), incluem o planejamento do gerenciamento do escopo, como também a definição do mesmo. Além disso, também é responsável por determinar as necessidades, subdividir as entregar do projeto e verificar e controlar o escopo.

2.3.3 Gerenciamento do tempo do projeto

Essa área de gerenciamento de tempo tem como objetivo assegurar que todos os prazos sejam cumpridos, assegurando, assim, a conclusão prevista do projeto. Suas responsabilidades incluem desenvolvimento de cronogramas, definição de sequenciamento e de duração das atividades, além de um planejamento e controle do andamento das etapas do projeto (CARVALHO, 2015, p.35).

2.3.4 Gerenciamento de custos do projeto

De acordo com PMI (2013, p.193), essa área de gerenciamento de custos consiste em processos que planejam e controlam os custos do projeto a fim de que o orçamento inicial

seja mantido. É de responsabilidade de área a definição do orçamento, além de estimar e controlar os custos durante toda a execução do projeto.

2.3.5 Gerenciamento da qualidade do projeto

Gerenciamento de qualidade consiste em garantir que o projeto atenda às expectativas e necessidades para as quais foi desenvolvido, determinadas por meio de políticas corporativas de qualidade. Ela é organizada em três processos: planejamento, garantia e controle de qualidade. O maior objetivo dessa área é garantir que todos os requisitos e especificações do projeto sejam aprovados (MAXIMIANO, 2010, p. 68).

2.3.6 Gerenciamento de recursos humanos do projeto

O Gerenciamento de recursos humanos, segundo Carvalho (2015, p.35), descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto de forma eficaz. Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo determinar o perfil dos profissionais e contratá-los, além de definir quem é responsável por cada parte do projeto quando ele estiver em execução. Outra responsabilidade dessa área é o desenvolvimento dos indivíduos envolvidos no projeto, preocupando-se com o treinamento e gerenciamento da equipe.

2.3.7 Gerenciamento das comunicações do projeto

A sétima área de conhecimento referente ao gerenciamento de recursos humanos descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. Entre as responsabilidades dessa área, pode-se citar a determinação de um plano de comunicação, definindo como as informações vão ser passadas no decorrer do projeto, assim como quais serão essas informações, quem será o responsável e qual o meio será utilizado para distribuição. Além de controlar as informações, garantindo a satisfação das partes interessadas com os dados que chegam até elas (PMI, 2013, p.287).

2.3.8 Gerenciamento dos riscos do projeto

Segundo Carvalho (2015, p.36), a oitava área de conhecimento é a de gerenciamento de recursos humanos. O primeiro processo dessa área tem como objetivo

determinar quais os riscos do projeto, buscando priorizá-los de acordo com sua criticidade. Outro processo tem como propósito a análise quantitativa e qualitativa dos riscos e o desenvolvimento de contramedidas. Além disso, o controle e monitoramento desses riscos durante toda a execução do projeto também é uma das finalidades dessa área.

2.3.9 Gerenciamento de aquisições do projeto

Essa área de gerenciamento de aquisições, de acordo com PMI (2013, p.355), descreve os processos que planejam e executam a compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos. Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo decidir o que se quer adquirir, de qual fornecedor, orçar as aquisições com fornecedor e selecionar o mais adequado para o projeto. Além de realizar pagamentos e finalizar contratos.

2.3.10 Gerenciamento das partes interessadas

De acordo com PMI (2013, p.391):

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

2.4 Project Model Canvas

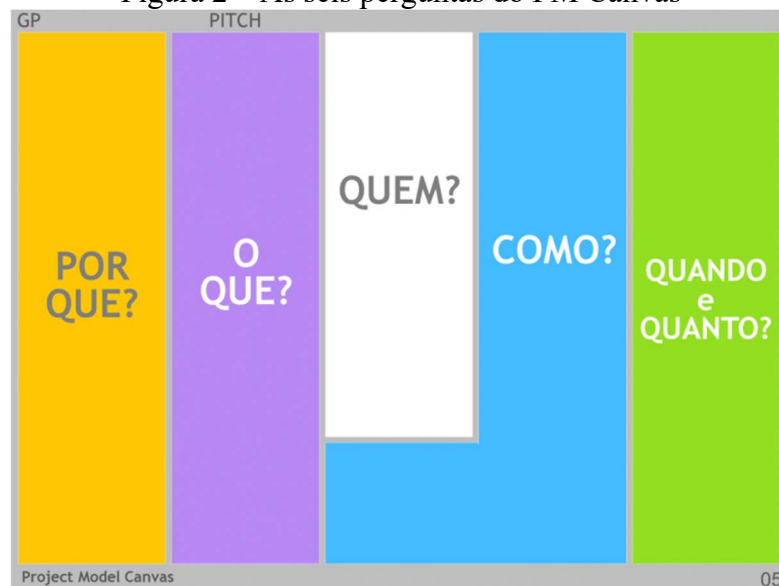
Project Model Canvas, ou PM Canvas, é uma metodologia simples e eficaz de gerenciamento de projetos, por meio de uma metodologia colaborativa, onde todos os envolvidos no projeto participam com proatividade (MORAIS, 2008). Por isso é considerada uma metodologia inovadora de gestão de projetos. Essa sistemática apresenta uma abordagem ágil e adaptável dos fundamentos do guia PMBOK apresentados anteriormente.

Essa sistemática foi criada pelo professor José Finocchio Júnior, especialista em gerenciamento de projetos e atende perfeitamente ambientes de trabalho que investem na criatividade e dinamismo em seu negócio. De acordo com Finocchio (2013, p.5), o ponto essencial para o sucesso de um projeto numa organização é “o princípio da simplicidade, da agilidade e da desburocratização”, criando hipóteses para um futuro desconhecido.

O PM Canvas tem por objetivo permitir o desenvolvimento do plano de projeto com o engajamento e a cooperação das principais partes interessadas do projeto. A metodologia auxilia não só na preparação de uma programação macro do projeto como um todo, mas também irá servir de auxílio para o gerente do projeto e sua equipe conseguirem detalhar melhor todas as etapas menores.

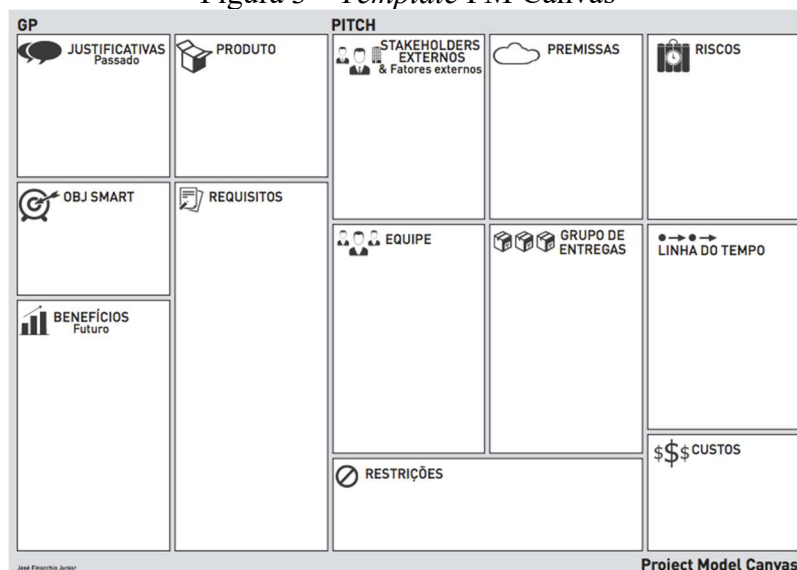
Segundo Finocchio (2013, p.33), a metodologia é composta de cinco etapas construídas em treze blocos separados e dispostos num plano visual, reunindo informações que de fato serão pertinentes ao projeto, organizando e integrando as informações. As cinco etapas do template do método respondem seis perguntas: Por quê? O que? Quem? Como? Quando e Quanto? Como mostram as figuras abaixo.

Figura 2 – As seis perguntas do PM Canvas



Fonte: Finocchio (2013)

Figura 3 – Template PM Canvas



Fonte: Finocchio (2013)

A primeira parte do método tem como finalidade definir a real motivação para melhorar a situação em que a execução do projeto visa atacar. Tendo em vista que é dividido em três partes, Finocchio (2013, p.51) afirma que:

“Os problemas e demandas existentes comporão a Justificativa do plano de projeto. As melhorias e o valor agregado que imaginamos no futuro constituirão os Benefícios. E a ponte necessária que nos transportará da situação atual para a futura será o objetivo do projeto”.

Na segunda parte, será a fase de definição das características que deverão ser apresentadas dentro do projeto, dos requisitos necessários para sua realização e que de fato venham a agregar valor aos clientes e investidores. Neste grupo, o foco é deixar explícito qual será o produto após a entrega do projeto.

No terceiro grupo de informações, é de extrema importância mapear as pessoas ou organizações afetadas pelo projeto e que o sucesso do processo depende do interesse comum. Logo, devem ser listados os clientes, os patrocinadores e os fornecedores que participarão desse projeto. Além de fatores externos, como normas regulatória, e a equipe que desenvolverá o plano (FINOCCHIO 2013, p.72).

O quarto grupo descreve quais são as premissas básicas, ou seja, quais são fatores que permitem a viabilização do projeto, além de quais as limitações do projeto, de qualquer natureza e origem, que impactam no desenvolvimento do trabalho da equipe. O grupo de entrega também é descrito nesse grupo, que descreve os componentes que são gerados pelo projeto.

No último grupo, os riscos são descritos juntamente com a duração e custo do projeto, pois terá uma interdependência entre os pontos. Finocchio (2013, p.97) afirma que “quanto maior for o nível de risco estimado, maior deverá ser o intervalo adicionado à linha do tempo, assim como a reserva financeira adicionada ao orçamento”. Logo, são descritos os riscos, a linha de tempo de dos grupos de entrega traçados e o custo envolvido em todo planejamento.

A utilização desse método pode facilitar muito o planejamento das entregas do projeto através da resolução e estruturação de seus treze pontos apresentados. Ele também possibilita criar discussões construtivas advindas de diferentes opiniões entre os participantes da sua criação, desenvolvendo, assim, um entendimento comum entre os envolvidos e gerando indicadores fortes para a criação de um projeto de sucesso.

2.5 Considerações

Ante o exposto neste capítulo, é possível constatar a importância de um bom gerenciamento de projetos para um resultado eficaz e eficiente, atendendo às expectativas das partes interessadas e dos clientes do projeto. Com uma equipe qualificada e especializada, é possível uma boa gestão e um bom alinhamento de todas as áreas de conhecimento envolvidas no projeto.

Neste capítulo, foram abordados alguns conceitos e nomenclaturas abordadas no guia de gerenciamento de projetos PMBOK, que tem por objetivo disseminar os conhecimentos e boas práticas de gestão.

Além disso, foi exposta a relevância de um método simples e eficaz, PM Canvas, que pode ser implementado em empresas que priorizam o dinamismo e o engajamento de seus colaboradores nos projetos da organização. Diante disso, a metodologia facilita o gerenciamento e permite uma melhor compreensão dos componentes do plano de projeto, aumentando a participação da equipe e tornando mais ágil as tomadas de decisões durante os processos.

Em seguida, será realizada uma abordagem acerca de terceirização, assim como vantagens, riscos e desvantagens dessa prática.

2 TERCEIRIZAÇÃO

Este capítulo aborda o conceito, as formas de aplicação, as vantagens, os riscos e as desvantagens da utilização da terceirização nas empresas. Ao final deste segundo assunto, são apresentadas as considerações finais sobre o capítulo.

3.1 Conceito de terceirização

Nos últimos anos, o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo e exigente. Para que as empresas ganhem seu espaço e se tornem cada vez mais capazes de prosperar, é necessário que elas inovem sua maneira de produzir e invistam em uma reestruturação organizacional, visando superar ou, no mínimo, acompanhar o crescimento das empresas concorrentes.

Diante disso, “as novas categorias de serviços ganharam importância, com destaque para a de terceirização, cujos negócios vêm rapidamente se multiplicando” (SILVA; SILUK, 2008, p.2). Isso deve-se ao fato da busca por um melhor desempenho operacional.

Tendo sua origem do inglês outsourcing, foi desenvolvida procurando transferir para terceiros todas as atividades que não fossem parte da competência básica da organização. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 109), “terceirização é a compra de uma atividade que cria valor a partir de um fornecedor externo”. Essa prática é inseparável da ideia de parceria.

De acordo com Ballester-Alvarez (2010, p.51):

Outsourcing ou terceirização é uma técnica de gestão que visa transferir parte das atividades desempenhadas por uma empresa para terceiros, com os quais mantém relação de parceria. Isso ocorre para que a primeira possa dedicar-se exclusivamente ao negócio central em que atua, buscando maior competitividade.

Amato Neto (1995, p. 4) também define terceirização como sendo uma prática de passar a responsabilidade de um dos processos produtivos, operação ou serviço de certa empresa para uma terceira. Isso significa que a organização contratará outra empresa para realizar uma atividade que antes era feita utilizando dos próprios recursos, como colaboradores e instalações.

Diante dessas definições de terceirização, fica claro a importância das parcerias, ou alianças estratégicas, entre todos aqueles envolvidos no processo em uma relação de prestação de serviços. É importante também ressaltar que o foco no resultado e a transparência na troca

de informações fortalecem a ligação entre o contratante e o terceiro e representam pontos fortes para um clima de cooperação mútua, voltada ao interesse comum (MORAES et al., 2006, p.10).

Conforme Ballestero-Alvarez (2010, p.51), a terceirização pode ser classificada em duas formas, desativação ou contratação. Entretanto, ressalta-se que a utilização de uma forma não influencia ou exclui a possível ocorrência do outro modelo. As duas vertentes são:

- a) Desativação, podendo essa ser parcial ou total: A empresa que decide realizar a prática deixa de realizar aquela atividade que antes era de sua responsabilidade e passa a comprar toda a atividade ou produto do fornecedor externo.
- b) Contratação: Podem utilizar os serviços de uma ou mais empresas, alocando-os dentro da própria empresa contratante.

A principal finalidade da terceirização, segundo Silva e Siluk (2008, p.6) seria a otimização da produção, melhorando a qualidade e simplificando a estrutura organizacional, a fim de que as empresas possam concentrar seus esforços na sua atividade-fim. Além de maior eficácia organizacional e maior flexibilidade da empresa em atender o mercado.

As decisões tomadas que envolvem a utilização dessa prática têm extrema importância durante todo o processo e devem ser vistas e tratadas como táticas empresariais complexas. Tendo em vista que erros durante o processo podem ter consequências desastrosas, os responsáveis pela realização dessa mudança devem seguir um plano de ação para evitar que avaliações sem profundidade conduzam a empresa a erros (Ballestero-Alvarez, 2010, p.59).

Com a finalidade de encontrar vantagens na aplicação dessa atividade, ou seja, agregar valor ao negócio das empresas, Araújo (2001) destaca a necessidade de um planejamento eficaz no que se refere à adoção da estratégia de terceirização. Nesse intuito, torna-se necessário adotar um método de gerenciamento de projetos que garanta a eficácia da utilização desse processo.

3.2 Formas de aplicação

Existem sete formas de aplicação da terceirização. Elas se diferem por possuírem características específicas. Essas podem ser simples, prestação de serviços, franquia, compra de serviços, nomeação de terceiros, concessão e locação de mão-de-obra.

De acordo com Lemos (2006, p.29), a primeira forma de aplicação é a simples, que se caracteriza pela aquisição de matéria-prima produzida por terceiros. Atualmente, essa forma ocorre na maioria das empresas, utilizando bastante a estratégia de verticalização a fim de

otimizar a produção. A segunda forma utilizada é a prestação de serviços, compreendida como a execução de um trabalho contratado por terceiros na atividade da empresa contratante.

A terceira forma de aplicação, a franquia, é onde o proprietário de uma marca (franqueador), cede à outra pessoa o direito de vender e distribuir seus produtos ou serviços, sua marca e sua patente (franqueado), em condições antes estabelecidas. Outra forma é a compra de serviços, que pode ser definida pela obtenção de prestação de serviços por terceiros especialistas, mediante especificações técnicas (LEMOS, 2006, P.30).

A Nomeação de terceiros é a quinta forma de aplicação, segundo Lemos (2006, p.29), e refere-se à “indicação de profissionais especializados para atuação no mercado, vendendo ou prestando serviços”. Além disso, também existe a forma de concessão é quando uma empresa atua com o nome de outra organização. Por último, a locação de mão-de-obra está relacionada com a utilização do atual trabalho temporário, ou seja, não existe a compra de atividade, mas sim a aquisição ou aluguel de horas de trabalho

Diante de todas essas formas de aplicação da terceirização, a empresa deve analisar qual delas atende melhor às necessidades da organização. A escolha de qual aplicação utilizar deve levar em conta alguns aspectos, como o tamanho da empresa. Entretanto, o principal ponto que deve ser analisado é qual o tipo de atividade que será terceirizada (LEMOS, 2006, P.30).

3.3 Vantagens da terceirização

De acordo com Moraes et al (2006, p.9), mudanças tanto de organização quanto de comportamento tornaram-se presentes em diversas empresas em diferentes países em decorrência da utilização da terceirização como um instrumento de gestão inovadora. Como resultado dessa prática, podemos citar um melhor aproveitamento dos esforços administrativos de cada organização.

O outsourcing pode trazer muitas vantagens para a instituição, garantindo, assim, uma maior competitividade no mercado. Alguns pontos positivos podem ser associados à utilização dessa atividade, segundo Ballesterro-Alvarez (2010, p.59), como:

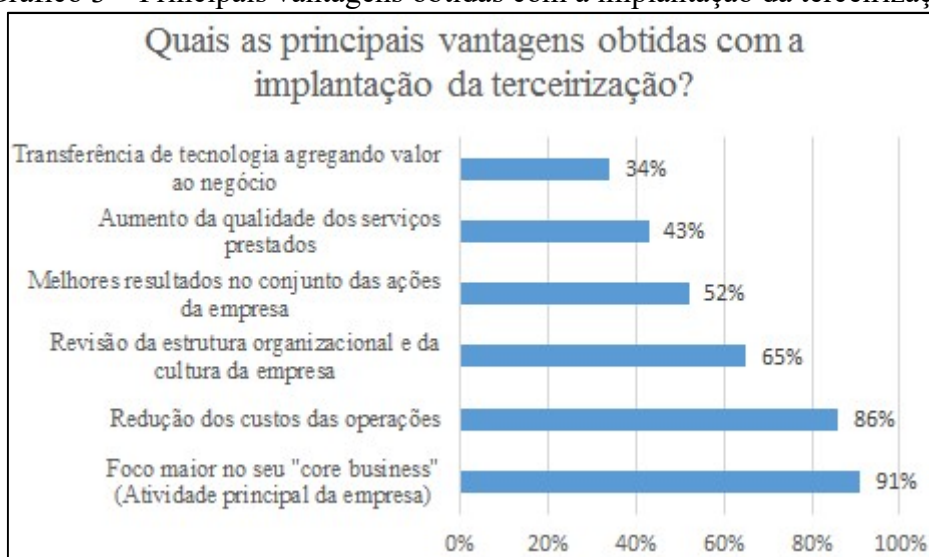
- a) Maior concentração na atividade principal;
- b) Melhor flexibilidade e agilidade;
- c) Aprimoramento e especialização dos serviços;
- d) Decisões mais rápidas;
- e) Poder de barganha;
- f) Maior foco de treinamento e aperfeiçoamento das atividades internas;

- g) Melhor atendimento à demanda;
- h) Redução de ociosidade, de acordo com as sazonalidades;
- i) Redução de custos;
- j) Diminuição de colaboradores internos.

Tendo em vista os pontos citados acima, pode-se afirmar que terceirização é uma ótima alternativa para as empresas melhorarem suas operações, tendo em vista que pode tornar mais eficaz os processos da empresa, obtendo melhores resultados. Além disso, ganha-se competitividade e otimização econômica, através da flexibilização de suas atividades no sentido da agilidade e da satisfação do mercado.

Em 2010, na última Pesquisa Nacional Sobre Terceirização, realizada pelo Centro Nacional de Modernização Empresarial (CENAM), alguns pontos referentes à implantação da terceirização nas empresas foram levantados por meio de uma pesquisa quantitativa por amostragem. Dentre esses pontos, foram levantadas as principais vantagens obtidas com a implantação do outsourcing. O resultado encontrado está no gráfico abaixo.

Gráfico 3 – Principais vantagens obtidas com a implantação da terceirização



Fonte: Adaptado de V Pesquisa Nacional Sobre Terceirização (2010).

3.4 Riscos e desvantagens da terceirização

No tópico anterior, foram descritos os pontos fortes da terceirização, ou seja, as vantagens que a empresa pode agregar com essa mudança, mas é importante ressaltar também os pontos fracos na adoção dessa prática. Existem alguns fatores restritivos que podem dificultar ou até mesmo cancelar a implantação do processo.

Alguns pontos negativos podem ser associados à utilização dessa atividade, segundo Ballesterro-Alvarez (2010, p.59), como:

- a) Risco de desativação e não absorção de terceiros na mesma proporção;
- b) Resistências e conservadorismo;
- c) Falta de parâmetros de custos internos;
- d) Custo de demissões;
- e) Dificuldade de encontrar boas parceria;
- f) Escolha errada dos fornecedores;
- g) Desconhecimento da legislação trabalhista, assim como a dificuldade de relacionamento com o sindicato;
- h) Perda do poder de execução;
- i) Falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional;
- j) Contratos incompletos ou pouco detalhados.

Algumas empresas adotam a terceirização e obtém resultados que esperavam. Entretanto, outras não são bem-sucedidas, têm resultados mais onerosos que os esperados e acabam voltando atrás na decisão de utilização dessa prática.

Em 2010, na última Pesquisa Nacional Sobre Terceirização, realizada pelo Centro Nacional de Modernização Empresarial (CENAM), também foram levantados os principais fatores restritivos com a implantação do outsourcing. O resultado encontrado está no gráfico abaixo.

Gráfico 4 – Principais fatores restritivos com a implantação da terceirização



Fonte: Adaptado de V Pesquisa Nacional Sobre Terceirização (2010).

Como podemos observar acima, existem muitos riscos e desvantagens na utilização dessa prática, o que pode acarretar no cancelamento da mudança. A fim de diminuir as possibilidades de erros e possíveis consequências, a empresa deve investir em planos de ações que venham a combater eventuais restrições do processo, como foram enumeradas algumas delas nessa seção do trabalho.

3.5 Considerações

Este capítulo objetivou um alinhamento teórico sobre conceitos, formas de aplicação, vantagens, riscos e desvantagens sobre a terceirização nas empresas. Ele traz uma visão geral do assunto envolvendo definições de diversos autores e exemplificações de pontos fortes e fracos.

Levando em conta as vantagens e desvantagens, deve partir da empresa a decisão de aplicar ou não um processo de terceirização. A empresa precisa buscar também o parceiro ideal para que a implantação da parceria possa ocorrer de acordo com o desejado.

Além disso, foi exposta a importância de um bom planejamento para que erros não venham a ocorrer. Para isso, é de extrema relevância que a empresa estabeleça algum tipo de método para conduzir suas decisões que envolvem as atividades de terceirização, afim de evitar consequências desastrosas.

Em seguida, será descrita a metodologia da pesquisa e o método proposto deste trabalho.

4 METODOLOGIA DO ESTUDO

Neste capítulo, será abordada, primeiramente, a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho. Depois, serão descritas as etapas de elaboração do método proposto, tomando como base os conceitos vistos nos capítulos 2 e 3, sobre gerenciamento de projeto, PM Canvas e terceirização. Será demonstrado o desenvolvimento de um método baseado no PM Canvas para gerenciamento de um projeto de terceirização da empresa em análise, criado pela autora deste trabalho.

4.1 Metodologia da pesquisa

Para Silva e Menezes (2005, p.20), “a pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”. A metodologia dessa pesquisa, de acordo ainda com Silva e Menezes (2005, p.99), deve detalhar os procedimentos realizados para chegar aos objetivos do trabalho científico para, caso o leitor queira aplicar a pesquisa, ele tenha um manual com o passo-a-passo. Os referidos autores classificam as pesquisas quanto à natureza, à forma de abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, a presente pesquisa apresenta-se como uma pesquisa aplicada, que, segundo Ganga (2012, p.207), tem como intuito “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Assim, neste trabalho, objetiva-se desenvolver um método baseado no PM Canvas para solucionar um problema, qual seja, o gerenciamento de um projeto de terceirização.

Quanto à forma de abordagem do problema, o estudo classifica-se como pesquisa qualitativa, uma vez que, segundo Ganga (2012, p.210), ela objetiva “obter informações do fenômeno, segundo a visão dos indivíduos, bem como observar e coletar evidências que possibilitem interpretar o ambiente em que o problema ocorre”. A pesquisa Qualitativa manifesta-se em todo o método proposto, pois todos os indivíduos envolvidos no estudo participaram de forma colaborativa.

Segundo a classificação de Gil (2002, p.42), este estudo é definido, do ponto de vista dos seus objetivos, como pesquisa descritiva, pois têm como objetivo a descrição das características de determinada população e identificação de possíveis relações entre variáveis.

Por fim, no desenvolvimento da pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso. A pesquisa

documental foi feita através documentos fornecidos pela empresa em análise e entrevistas realizadas com os operadores.

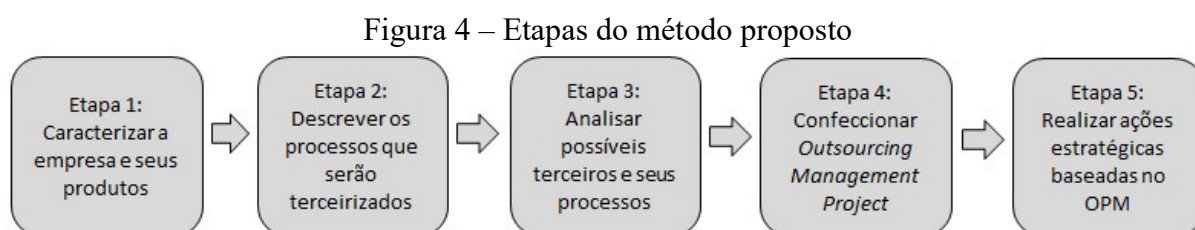
A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de estudo de livros e artigos científicos, abordando o gerenciamento de projetos e a terceirização. Segundo Ganga (2012, p. 212):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. [...] A pesquisa bibliográfica busca conhecer e analisar as contribuições culturais, científicas do passado, existentes sobre determinado assuntos, tema ou problema.

Além disso, classifica-se como um estudo de caso, pois, segundo Martins, Mello e Turrioni (2014, p.56), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Neste trabalho, foi realizado um estudo descrevendo o desenvolvimento de um método baseado no PM Canvas para gerenciar um projeto de terceirização numa empresa.

4.2 Método proposto

As etapas para o desenvolvimento deste trabalho são descritas e detalhadas a seguir. A presente pesquisa estruturou-se em cinco etapas: Caracterizar a empresa, caracterizar os processos feitos na empresa que serão terceirizados, descrever os processos que serão terceirizados, analisar possíveis parceiros e seus processos, confeccionar o *Outsourcing Project Management* (OPM) e realizar ações estratégicas baseadas no OPM, assim desenvolvido e nomeado pela autora. A figura abaixo apresenta um esquema com a caracterização de cada etapa:



Fonte: Elaborada pela autora.

Na primeira etapa, será descrita a empresa onde o estudo foi executado e qual o cenário a mesma se enquadra, analisando o tipo de mercado o qual pertence. Na segunda etapa, serão analisados os processos que serão terceirizados pela empresa.

Na terceira etapa, possíveis parceiros serão analisados e seus processos descritos, a fim de entender possíveis diferenças e definir o que esperar de cada trabalho terceirizado. Na quarta, irá ser confeccionado o OPM, que é o método desenvolvido para gerenciamento de

projetos baseado no PM Canvas. Na quinta e última etapa, serão descritas as ações estratégicas fundamentadas no OPM.

4.2.1 Etapa 1 – Caracterizar a empresa

Nesta etapa, foram apresentadas características da empresa, como localização, principais atividades e produtos, equipe de produção, entre outras. Essas informações foram provenientes de fontes internas e do *site* da empresa. Com essa etapa, foi possível definir o cenário atual da empresa em análise.

É importante descrever a organização para que seja possível identificar a sua estratégia e seus objetivos. E, através dessa caracterização e análise da empresa, será possível a compreensão do maior objetivo da empresa, que é oferecer um material de excelência aos seus clientes.

Após a conclusão desta etapa, serão alcançados:

- a) Um bom entendimento sobre a empresa e seus produtos;
- b) Uma ciência da proposta de negócio da empresa.

4.2.2 Etapa 2 - Descrever os processos que serão terceirizados

Neste tópico, será descrito o processo produtivo da empresa em questão, dando ênfase aos processos que serão terceirizados. Essas informações foram obtidas na Produção Editorial da empresa em análise, por meio de entrevistas com os responsáveis pelos processos, possibilitando, portanto, ao leitor saber a que setor se aplicou este estudo de caso.

Essa etapa é essencial para o entendimento de como os processos que serão terceirizados ocorrem dentro da empresa. E quais são as atividades que cada um desses processos abrange. É importante entender que o fluxo de um material pode ser variável e pode se tornar mais complexo de acordo com a disciplina que está sendo desenvolvida, podendo requerer maior tempo de realização.

Além disso, o entendimento da função de cada um dos profissionais das atividades em análise e da participação deles no processo produtivo é fundamental para que essa etapa do estudo seja concluída.

Após a conclusão desta etapa, serão alcançados:

- a) Um bom entendimento sobre o processo produtivo da empresa;

- b) Percepção das funções dos profissionais que desenvolvem as atividades que serão terceirizadas;
- c) Conhecimento sobre como as atividades em análise são realizadas internamente.

4.2.3 Etapa 3 - Analisar possíveis terceiros e seus processos

Para iniciar a terceira etapa, é importante que os processos que serão terceirizados estejam claramente entendidos. Somente após essa compreensão, torna-se possível uma análise de possíveis terceiros e seus processos, pois, assim, cria-se um parâmetro de comparação para saber o que esperar os materiais que serão trabalhos pelos parceiros.

Nesta fase do estudo, para que essa terceirização seja bem-sucedida, é necessário analisar possíveis terceiros das regiões sul e sudeste do país, onde encontram-se grandes editoras e sistemas de ensino. O entendimento do modo que os processos, que seriam terceirizados, acontecem nessas regiões é de extrema importância para o presente estudo.

Além de definir o que esperar de cada trabalho feito pelos colaboradores externos, também é importante entender o que compreende o valor que é cobrado por cada serviço prestado.

Após a conclusão desta etapa, serão alcançados:

- a) Uma boa compreensão sobre o modo o qual os terceiros realizam os trabalhos;
- b) Percepção das diferenças entre os processos realizados por colaboradores internos e externos;
- c) Consciência sobre os valores e as atividades envolvidas nos serviços prestados por externos.

4.2.4 Etapa 4 - Confeccionar Outsourcing Project Management

Para a realização da quarta etapa, é imprescindível que todos os pontos das etapas anteriores tenham sido alcançados. Um alinhamento de todos líderes dos segmentos com os processos realizados por externos é fundamental, pois terão que adaptar seu modo de analisar os materiais que irão retornar dos terceiros.

A fim de facilitar a gestão do projeto de terceirização da empresa em análise, nesta etapa, será confeccionado o método de gerenciamento de projetos baseado no PM Canvas, nomeado pela autora deste trabalho como *Outsourcing Project Management* (OPM). Para o

desenvolvimento dessa metodologia, as onze seções presentes no plano visual serão descritas, com a participação de todos os membros das equipes do projeto.

Inicialmente, será definido qual será o projeto, o porquê ele está sendo feito e quais benefícios ele trará para a empresa. E seguida, será definido onde se quer chegar com aquela mudança, ou seja, quais são metas. Depois, serão definidas as pessoas que estarão participando desse projeto e como elas farão o acompanhamento do mesmo.

Além disso, são caracterizados os marcos do projeto, assim como os riscos e contramedidas que devem ser explicitados. Por fim, deve-se descrever qual será o custo, ou seja, o valor que será gasto para a atingir as metas planejadas.

É importante que, nesta etapa da aplicação, sejam expostos todos os benefícios conquistados com a utilização do método descrito.

Em consequência da conclusão da última etapa, serão alcançados:

- a) Confecção do OPM;
- b) Descrição de todas as seções em relação ao projeto em estudo;
- c) Conhecimento dos benefícios alcançados com a utilização do OPM para gerenciamento do processo de terceirização da empresa em análise.

4.2.5 Etapa 5 – Realizar ações estratégicas baseadas no Outsourcing Project Management

A execução da quinta etapa só foi possível com o alcance de todos os objetivos da etapa anterior. A consciência sobre o projeto, o envolvimento e a participação de todos os envolvidos é imprescindível para a realização das ações estratégicas definidas a partir do OPM.

A fim de executar o projeto de forma eficaz, algumas ações foram traçadas. Nessa etapa cinco, essas propostas e seus objetivos serão definidos e executados. Essas fases são: prospecção e aprovação de terceiros, terceirização, elaboração de *feedbacks* e controle de custos.

Em consequência da conclusão da última etapa, serão alcançados:

- a) Descrição das ações estratégicas baseadas no OPM;
- b) Percepção da utilização do OPM para desenvolvimento das ações estratégicas.

4.3 Considerações

Neste capítulo, na seção metodologia de pesquisa, o trabalho foi definido quanto à natureza como uma pesquisa aplicada, do ponto de vista da abordagem do problema como uma

pesquisa qualitativa, em relação aos objetivos como uma pesquisa descritiva e foram utilizados alguns procedimentos técnicos como estudo de caso e pesquisa bibliográfica.

Além disso, também foi apresentado o método proposto que apresenta cinco etapas, as quais serão especificadas, com riqueza de detalhes, no próximo capítulo referente à aplicação do método apresentado.

5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

O presente capítulo traz a aplicação do método proposto anteriormente apresentado, com base nas características de uma empresa real. A aplicação do método seguirá a sequência de etapas propostas no capítulo quatro deste trabalho, para auxiliar em uma melhor compreensão de sua realização.

5.1 Etapa 1 – Caracterizar a empresa

A empresa em análise, fundada em 2004, é um sistema de ensino, que elabora materiais didáticos com os mais elevados padrões de qualidade, a fim de oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades de educadores e educandos em todo o Brasil. Hoje, atua em mais de 560 escolas no país, atingindo mais de 190 mil alunos, da Educação Infantil ao Pré-Universitário.

Além de materiais didáticos, o sistema de ensino atua como parceiro das escolas, garantindo também o apoio pedagógico necessário para que a escola cumpra sua missão social. Segundo entrevistas com colaboradores, a organização oferece assistência para gestores e educadores por meio de assessorias de marketing e pedagógica, com acompanhamentos constantes e eventos direcionados a cada área. Assim, proporciona contínuo aperfeiçoamento a partir da implantação de uma proposta pedagógica consistente.

A matriz da empresa está situada em Fortaleza e também possui um centro de distribuição na mesma cidade. Além disso, possui um escritório em São Paulo e mais três centros de distribuição localizados em Santa Catarina, Rio de Janeiro e São Paulo.

A equipe de Produção Editorial conta com mais de 140 colaboradores, entre professores especialistas, editores, revisores e diagramadores que atuam na elaboração de um material de excelência. Os livros elaborados possuem uniformidade didática e cronológica, o que proporciona um processo eficaz de ensino-aprendizagem.

De acordo com informações fornecidas pela empresa, tem-se como referencial estratégico:

- Missão: “Prover soluções educacionais de excelência”.
- Visão: “Ser o melhor sistema de ensino do país, oferecendo produtos e serviços de excelência de forma sustentável”.

- Valores: Ética e franqueza, pessoas excelentes, foco no cliente, busca pela excelência, vontade de aprender, senso de dono, meritocracia, disciplina e execução, simplicidade e humilde, preocupação com o custo.

A proposta do negócio é sustentada em três pilares: conteúdo de excelência, ampla gama de serviço para as escolas e avançada tecnologia educacional. Essas soluções complementam-se para oferecer sólidas oportunidades de crescimento.

A organização possui muitos produtos e serviços em seu portfólio que contribuem para a educação das escolas. Cada um deles está descrito no quadro abaixo.

Quadro 2 – Produtos e serviços da empresa em análise

PRODUTOS/SERVIÇOS	DEFINIÇÃO
Consultoria Pedagógica	A empresa oferece um completo acompanhamento às escolas conveniadas, garantindo a correta aplicação da metodologia e dos materiais didáticos, além de diversos aspectos relacionados ao desenvolvimento das instituições de ensino.
Assessoria de Marketing	A organização contribui com produtos e serviços que darão suporte na divulgação do conceito da escola, auxiliando no sucesso que ela terá em seus propósitos. Além da responsabilidade pelas campanhas de matrículas das escolas.
Livros impressos	Materiais didáticos com os mais elevados padrões de qualidade, da Educação Infantil ao Pré-Universitário.
Videoaulas	Esse é um recurso on-line que oferece videos com conteúdo interativo por meio do site e do aplicativo de celular.
Sistema de Avaliação	Plataforma de gestão de simulados, avaliações e olimpíadas que permite às escolas conveniadas acompanhar a evolução dos alunos e da própria escola. Seus relatórios auxiliam nas tomadas de decisão para promover melhorias na qualidade da educação.
Aplicativo de celular	Aplicativo que disponibiliza videoaulas, resultados de avaliações, gabaritos, resoluções de questões e notícias.
Livros digitais	Acervo de todo material didático do 6º ano à 3ª série do Ensino Médio em formato digital.
Formação de Educadores e Gestores	Durante todo o ano, são realizados encontros dos profissionais das escolas parceiras, buscando compartilhar conhecimentos e implantar soluções educacionais.
Plataforma Adaptativa	Essa plataforma propõe por meio de atividades iterativas e personalizadas, a revisita aos conteúdos estudados, auxiliando na identificação dos conteúdos que necessitam de maior reforço.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 Etapa 2 – Descrever os processos que serão terceirizados

Para o desenvolvimento de seus livros didáticos anuais, a empresa conta com muitos colaboradores internos, entre revisores, diagramadores, editores, iconógrafos, entre outros. O fluxograma de produção é bastante variado, podendo ter livros que não passarão por algumas etapas durante o ciclo do ano vigente. Todas essas decisões são tomadas e acompanhadas pelo setor de Planejamento e Controle da Produção.

Na Produção Editorial, a confecção dos livros acontece em cinco diferentes segmentos: Infantil e Fundamental 1 (infantil ao 5º ano), Fundamental 2 (6º ao 8º ano), Ensino Médio (9º ano à 2ª série), Pré-Universitário (3ª série e pré-vestibular) e Novos Projetos (novas obras de qualquer série). Cada um desses possui seu próprio time de revisores, editores e diagramadores, além de um coordenador pedagógico.

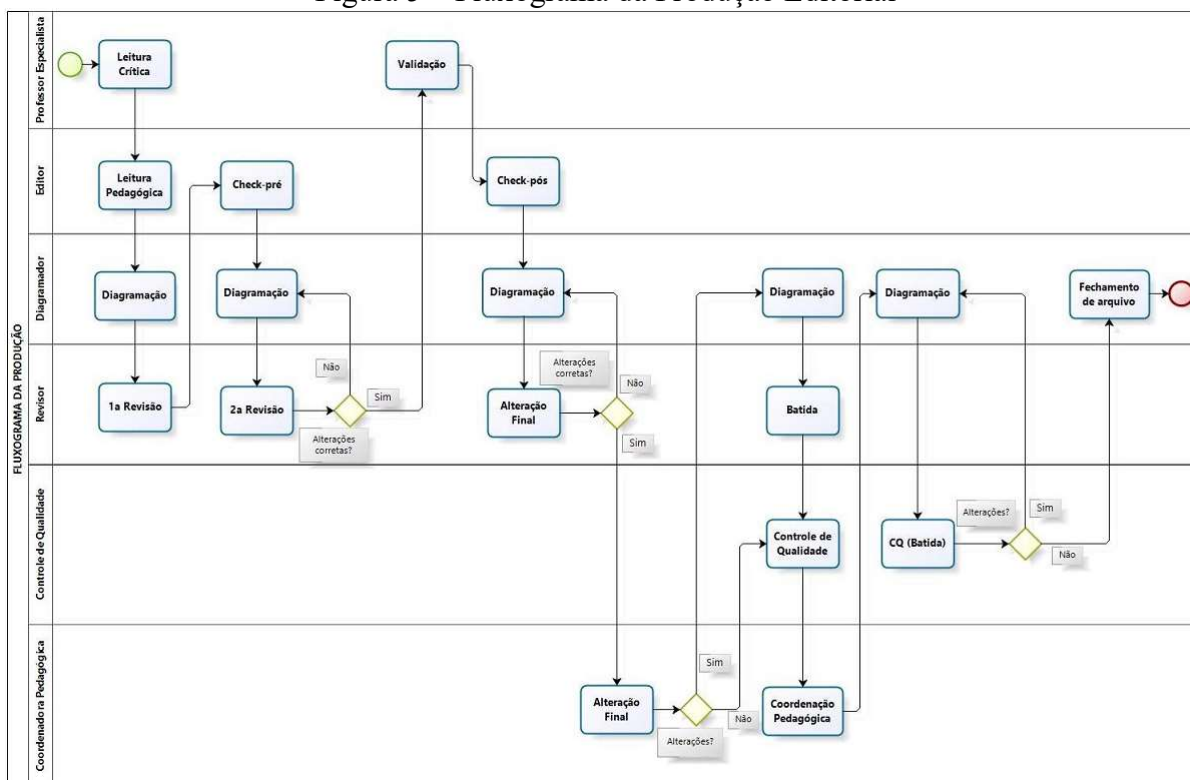
O trabalho da Produção Editorial é dividido por ciclos, que duram um ano, e cada um diz respeito aos livros didáticos que serão utilizados no ano seguinte pelas escolas. O início e final de ciclo acontecem em maio.

Primeiramente, é importante entender qual a função do revisor e do diagramador, responsáveis por duas atividades que serão terceirizadas. Garantir que um documento esteja claro, coerente e coeso na construção de ideias, que ele esteja livre de erros ortográficos e gramaticais é o trabalho de um revisor textual. Portanto, esse profissional deve ter um bom domínio das normas gramaticais e ortográficas e saber transmitir da mais correta e melhor forma possível as ideias do autor, para assim poder interferir na escrita de um documento. Esses documentos englobam todo e qualquer tipo de material a ser publicado.

A diagramação tem como finalidade representar fenômenos visualmente. Diagramar não é somente estruturar e distribuir elementos em páginas, é dar fluidez, conforto e prazer na leitura. Escolhas tipográficas, de imagens e de ilustrações, as quais darão ânimo e sentido ao texto, assim como a escolha das cores que serão movimento para o desenrolar de todo o discurso gráfico, também são funções de um diagramador. O programa utilizado por esses profissionais é o *InDesign*.

No fluxograma apresentado abaixo, mostram-se os principais processos pelos quais os livros são submetidos. Entretanto, existem algumas atividades que correm em paralelo a esse fluxo de produção, como é o caso o setor de Arte e de Iconografia. Este último é uma das três atividades que será terceirizada.

Figura 5 – Fluxograma da Produção Editorial



Fonte: Elaborada pela autora.

O fluxograma inicia com a leitura crítica dos professores especialistas e, em seguida, a leitura pedagógica feita pelos editores de texto, a fim de deixar o texto adequado para a faixa etária a qual se destina. Com a leitura pedagógica em mãos, constando apontamentos de melhorias conceituais e estéticas, é iniciado, então, o discurso gráfico pelo diagramador, chamado 1ª diagramação, no qual serão inseridos conjuntos de cores harmoniosas, tipografias legíveis dando uma maior fixação do conteúdo, complementando-se com imagens associativas e/ou disjuntivas, fazendo com que o leitor tenha uma comodidade maior para sua rotina de estudos.

Essa 1ª diagramação, que deve estar o mais completa possível, segue para o revisor. Na 1ª revisão, o revisor deve conferir se o material está de acordo com o projeto gráfico e depois começar o processo de revisão em si, fazendo leitura de todo o material, atentando-se para o conteúdo teórico, as regras gramaticais e ortográficas, a coesão e coerência textuais e as informações das imagens, tabelas e gráficos. Esse material é validado por um editor de texto, etapa chamada de check-pré.

Após esta etapa, o material volta para as mãos do diagramador, 2ª diagramação, que deve fazer todas as correções pedidas nos dois últimos processos, deixando o produto em nível de liberação. O material volta para as mãos do revisor, 2ª revisão, que fará a conferência das alterações apontadas na 1ª revisão; se ainda existir alguma alteração que não foi feita, o produto

volta para a diagramação e depois para uma 3ª revisão, que fará novamente a verificação das correções pedidas na 2ª revisão, a fim de que o especialista daquele material valide tanto o conteúdo teórico e pedagógico como o visual estético da publicação. O material segue novamente para o diagramador para serem feitas as correções de validação e de check-pós.

Após esse processo de correção na diagramação e conferência do revisor, o produto segue para o coordenador pedagógico-editorial, que deverá liberá-lo para o Controle de Qualidade, que é a última etapa a ser efetuada antes de o produto ir para a gráfica. É nesse momento que o diagramador responsável corrigirá os apontamentos mostrados pelo Controle de Qualidade. E, então, após a liberação do material por este setor, fazer o fechamento do arquivo seguindo um minucioso *check-list* para o que o produto possa ser impresso na gráfica com zero margens de erros.

Diante da explicação do fluxograma, foi possível explicar duas atividades que serão terceirizadas, a 1ª e 2ª revisão, assim como a 1ª e 2ª diagramação.

A terceira atividade é a iconografia, área de estudo que se encarrega de descrever, classificar e analisar as mais variadas imagens, em sua composição visual. Na indústria editorial, a iconografia caracteriza-se pela pesquisa e seleção das imagens que serão publicadas em um livro, seja como tema principal da obra ou como complemento de um texto. Sendo também responsável por licenciamentos das imagens, textos e elaboração de referências, quando necessário.

De acordo com entrevistas com as iconógrafas, o setor de Iconografia da empresa é formado por profissionais responsáveis pela pesquisa de imagens e atribuição dos devidos créditos, de acordo com a especificação do detentor dos direitos autorais, como também pela padronização das referências das obras. Esse setor atua vinculado ao setor de Relacionamento, que é responsável pela negociação com licenciantes, com o objetivo de adquirir, mediante contrato, a cessão dos direitos das obras a serem utilizadas.

As demandas iconográficas, segundo documentos cedidos pela empresa, surgem logo no início da produção do material, quando os editores de texto realizam a leitura pedagógica do material, e, para que sejam resolvidas em tempo hábil e de forma prática, é necessário um controle no processo de comunicação e na troca de sugestões entre o pesquisador iconográfico e o solicitante da pesquisa.

A pré-pauta é a principal ferramenta utilizada nos processos iconográficos. Trata-se de uma planilha, onde o Editor de texto registra as suas solicitações. Ao mesmo tempo em que permite ao pesquisador iconográfico organizar as solicitações, encaminhar os pedidos de licenciamento ao setor de Relacionamento, além de atualizar os dados das imagens, textos,

mapas, gráficos e infográficos existentes no material, antes do fechamento da produção. Depois de preenchida, a pauta torna-se um documento de registro de tudo o que está sendo utilizado no material, viabilizando o acompanhamento e o controle das solicitações pelos vários setores.

5.3 Etapa 3 – Analisar possíveis terceiros e seus processos

Esta etapa é importante para se ter conhecimento, por meio de entrevistas e conversas, sobre o modo que esses serviços são prestados por terceiros de outras regiões, assim como eles são cobrados. Além de alinhar as expectativas dos trabalhos realizados pelos terceiros, pode-se aprender e aprimorar os processos já existentes na empresa em análise.

A fim de começar a prospecção de terceiros, uma das colaboradoras da empresa foi essencial neste processo. Ela é coordenadora pedagógica do segmento dos Novos Projetos e tem bastante experiência em editoras e em sistemas de ensino em São Paulo, região com muitas empresas com anos no mercado de educação.

De acordo com conversas com ela, além da indicação de vários contatos de pessoas que já haviam trabalhado em outras empresas, também foi explicado que haviam diferenças entre os processos que aconteciam na empresa em análise e naquelas nas regiões sul e sudeste. Essa informação foi bastante impactante no projeto, visto que se tornou necessário o alinhamento com os processos internos, a fim de definir o que era esperado dos trabalhos feitos pelos externos e quais seriam os fluxos daqueles materiais.

Primeiramente, foram feitos contatos com as possíveis empresas ou profissionais autônomos para entender como funcionava os serviços por eles prestados. Dentre as três atividades que serão terceirizadas, a revisão foi a que mais apresentou diferenças. Para alinhar com líderes de revisão o que analisar nos materiais que retornariam dos externos, a coordenadora em questão liderou um treinamento das técnicas utilizadas pelos terceiros.

A diferença no processo de revisão começa pela diferença nas nomenclaturas. Uma 1ª revisão é chamada de revisão de 1ª prova, assim como uma 2ª revisão é chamada de revisão de 2ª prova. No fluxograma dos materiais, normalmente, tem-se uma 3ª revisão, mas esta não será terceirizada.

Na revisão de 1ª prova, o revisor vai fazer o cotejamento e a verificação dos padrões do projeto gráfico. O primeiro refere-se à conferência que verifica se o conteúdo de um texto corresponde exatamente ao conteúdo de outro texto, ou seja, consiste em verificar, da primeira à última palavra do texto, a existência de saltos de tradução, erros ou inconsistências com o

original. O segundo refere-se ao conjunto de elementos que formam e dão características ao *layout* dos livros de cada segmento.

Além disso, na revisão de 2ª prova, o revisor vai fazer a batida de emendas e a leitura silenciosa do material. A primeira atividade diz respeito a verificar se todas as inserções feitas pelo revisor foram atendidas pela diagramação, que é a atividade entre as duas revisões. A segunda é uma leitura individual e silenciosa do material por completo, atentando-se para as regras gramaticais e ortográficas, assim como a coesão e a coerência textual.

Para a diagramação, os valores cobrados por cada trabalho envolvem a 1ª diagramação, os ajustes, referentes às observações sobre o primeiro trabalho, e uma correção. Essa correção refere-se à 2ª diagramação realizada pela empresa em análise, que acontece logo após a etapa do *check-pré*, como pode-se observar na figura 5.

Por último, para a iconografia, o valor cobrado pela prestação do serviço envolve a pesquisa e o licenciamento das imagens. A empresa contratante envia para a contratada um *briefing*, onde constam todas as imagens requisitadas pelo editor de texto, e essa faz uma busca por gravuras que satisfaçam os pedidos. Esse valor é unitário para cada imagem aprovada.

5.4 Etapa 4 – Confeccionar Outsourcing Project Management

O *Outsourcing Project Management* (OPM) é um método de gerenciamento de projetos baseado no PM Canvas. Para o gerenciamento do projeto de terceirização da empresa em análise, é necessário um acompanhamento semanal de custos e metas, além de uma mensal apresentação de resultados. Para a confecção deste método, são realizadas, de forma colaborativa com as equipes do projeto, as etapas já descritas.

Primeiramente, é necessário total entendimento das atividades que serão terceirizadas e, em seguida, empresas e terceiros das regiões sul e sudeste são consultados a fim de entender as diferenças entre os processos feitos por eles e os da organização deste estudo. Para confeccionar o OPM, foram feitas entrevistas com colaboradores internos, pois foi necessário responder a algumas perguntas referentes aos processos, além de entender quais pontos são necessários para o acompanhamento do projeto. Ao final da coleta de todos os dados, foi possível ter uma compilação das informações que compõem o método e que auxiliarão no gerenciamento do projeto em questão.

Além do cabeçalho, o OPM é dividido em cinco partes principais e em onze seções, dispostos em um plano visual, a fim de facilitar e obter uma efetiva gestão de todo o projeto. A seguir, a figura 6 representa a visão geral do *Outsourcing Project Management*.

Figura 6 – *Outsourcing Project Management*

GERENTE DO PROJETO: DATA DE INÍCIO: EQUIPE SUPORTE:	O QUÊ E POR QUÊ? Produto/serviço	ONDE QUEREMOS CHEGAR? Metas		COMO? Marcos	
	Justificativas	QUEM? Equipes Gestão Partes interessadas			Riscos e contramedidas
	Benefícios	QUAL SERÁ O CUSTO? Orçamento		Documentos auxiliares	
PROJETO: OBJETIVO: SETOR:					

Fonte: Elaborada pela autora.

Nos tópicos a seguir, cada seção do OPM será explorada individualmente a partir de recortes, a fim de explicar cada seção e de aplicar o gerenciamento de um projeto de terceirização em uma empresa do ramo educacional utilizando o método apresentado.

5.4.1 Cabeçalho do OPM

A primeira parte que deve ser preenchida no OPM é o cabeçalho. Esta seção informa ao leitor qual o projeto que está sendo gerenciado, assim como o objetivo do mesmo, o gerente do projeto, a data de início, qual é o setor responsável e quem é a pessoa que é o suporte. Dessa forma, conclui-se que, nesta parte, são especificados o projeto, o setor e a quem devem ser cobrados os resultados.

Figura 7 – Cabeçalho OPM

PROJETO: Terceirização de processos da Produção Editorial OBJETIVO: Prospecção, realização e acompanhamento da terceirização SETOR: Engenharia de Processos	GERENTE DO PROJETO: Carolina Santos DATA DE INÍCIO: 12/08/2016 EQUIPE SUPORTE: Coordenadora da Engenharia de Processos
--	---

Fonte: Elaborada pela autora.

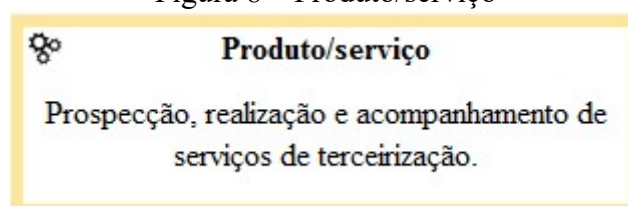
O projeto em análise é o de terceirização de processos da Produção Editorial. Ele tem como objetivo a prospecção de parceiros, a terceirização e o acompanhamento dessa mudança. Em seguida, o setor responsável é de Engenharia de Processos, com, como gerente

do projeto, a autora deste trabalho. Por fim, a data de início é 12 de agosto de 2016 e, como equipe suporte, a coordenadora do setor responsável.

5.4.2 Produto/serviço

Nesta seção, o produto/serviço é o resultado final do projeto. No caso do estudo em análise, o produto é a prospecção, realização e acompanhamento de serviços de terceirização. Este projeto deve-se à necessidade de reforçar e de aprimorar uma atividade já existente na organização.

Figura 8 – Produto/serviço

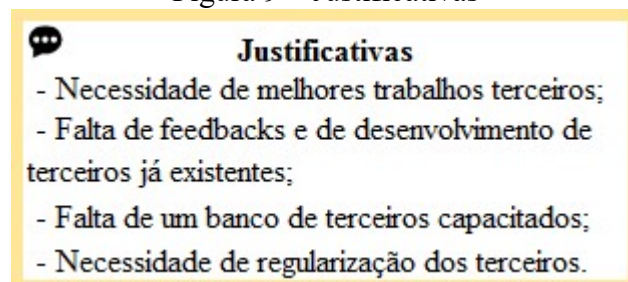


Fonte: Elaborada pela autora.

5.4.3 Justificativas

As justificativas do projeto são os problemas e as demandas que devem ser atendidas para um futuro melhor para a empresa.

Figura 9 – Justificativas



Fonte: Elaborada pela autora.

Durante muito tempo, na organização em análise, não era possível atender a demanda somente com colaboradores internos, necessitando da utilização de terceiros. Atualmente, com seu quadro de colaboradores em desfalque, essa necessidade é ainda maior. Como não foram realizadas prospecção e análise prévia dos parceiros, muitos trabalhos não tinham a qualidade desejada, gerando muito retrabalho quando os materiais voltavam para produção interna.

Além de não existir um número bom de terceiros capacitados para atender a demanda externa, esses poucos não recebiam *feedback*, como meio de desenvolvê-los para futuros trabalhos. Dessa forma, mesmo com um trabalho não muito bom, sempre que necessário

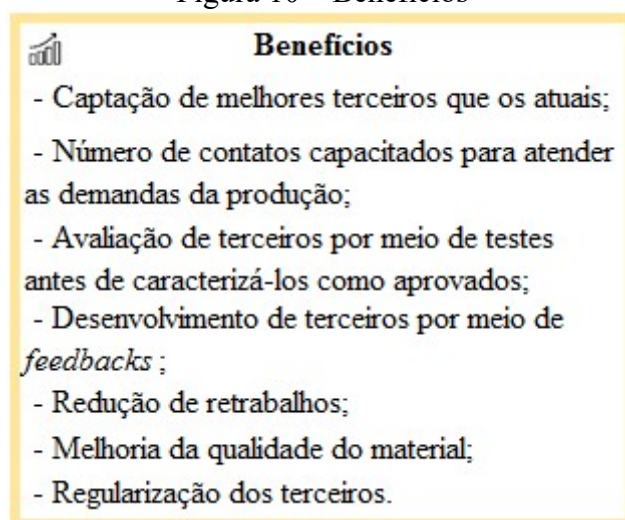
e urgente, trabalhos eram enviados novamente para esses terceiros. Por último, não havia uma regularização dos parceiros, por meio de contratos com pessoas jurídicas.

Diante do exposto, percebe-se uma grande necessidade de gerenciamento e estruturação de um processo de terceirização dos processos da empresa. Além disso, a organização poderá reter vários benefícios, como será visto no próximo tópico.

5.4.4 Benefícios

Os benefícios são os resultados favoráveis alcançados por meio de uma eficiente realização do projeto.

Figura 10 – Benefícios



Fonte: Elaborada pela autora.

O maior objetivo do projeto é a melhoria da qualidade do material. Como citado anteriormente, a necessidade de enviar materiais para terceiros é um cenário atual da produção. Então para manter a excelência do material, os parceiros precisam estar de acordo com os padrões de qualidade da empresa.

Com esse projeto, um dos principais benefícios é a captação de terceiros mais capacitados para realizar as atividades em questão do que os atuais contatos da empresa. Essa prospecção garante um maior número de parceiros aptos a atender as demandas da produção, garantindo prazo e qualidade.

Além disso, para ser caracterizado como aprovado, o terceiro passa por uma avaliação, realizando uma atividade para a empresa, a fim de que seu trabalho seja analisado. Nesse primeiro contato, a organização consegue definir se o terceiro é atento aos ajustes necessários e se tem conhecimento das ferramentas necessárias, como é no caso da

diagramação. Depois de recebido, cada teste passa por olhar crítico dos líderes e do coordenador pedagógico responsável pelo material, garantindo que os terceiros tenham o potencial esperado.

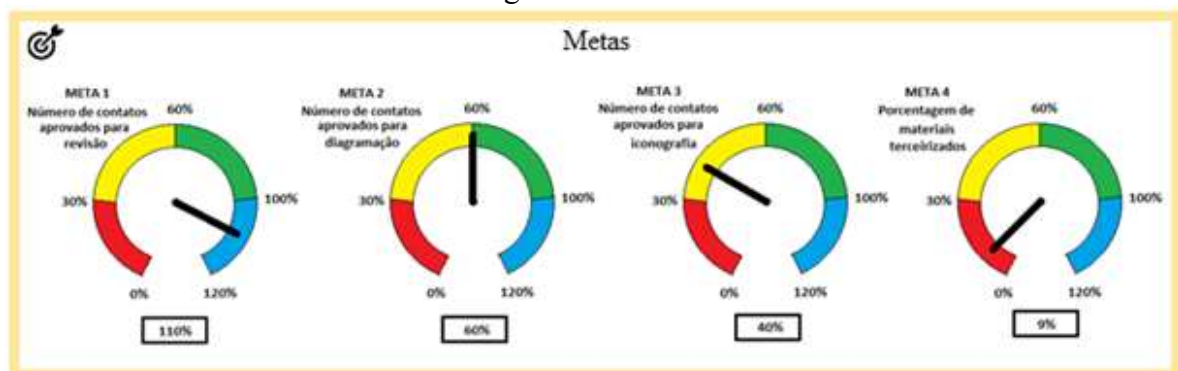
Outro benefício também é que, ao fim de cada serviço realizado, deve-se dar um *feedback*, tanto para o terceiro quanto para conhecimento interno da empresa, garantindo, assim, melhora progressiva e ajuste aos padrões da empresa, caso seja necessário. Para internos, esses retornos sobre os serviços dos parceiros, garantirá uma melhor escolha sobre qual deles irá trabalhar com os materiais didáticos, de acordo com disciplinas e séries. Esse fato também garante uma redução de retrabalhos.

Por último, a regularização dos serviços terceiros é uma das vantagens obtidas com este projeto, pois um dos requisitos presentes no contato com os terceiros foi a necessidade de ser pessoa jurídica. Além disso, foram elaborados contratos, de acordo com cada atividade, discriminando as partes, os serviços que serão prestados, o valor, o prazo, forma de pagamento e os direitos de cada um.

5.4.5 Metas

A meta define o quanto se deseja alcançar e em que prazo. As metas bem delimitadas favorecem ao gestor selecionar quais atividades serão executadas, por quem serão realizadas e quando serão cumpridas. Esta parte do OPM faz um acompanhamento semanal das principais metas do projeto.

Figura 11 – Metas



Fonte: Elaborada pela autora.

As três primeiras metas referem-se à quantidade de contatos que devemos ter para cada uma das atividades que serão terceirizadas. Para a diagramação e revisão, o número é de dez parceiros, enquanto a iconografia são cinco. Estas metas foram estipuladas tendo em vista a capacidade média de uma empresa que presta esses serviços. Vale ressaltar que esse número se refere aos contatos prospectados e aprovados. A data para a primeira meta era em mês depois

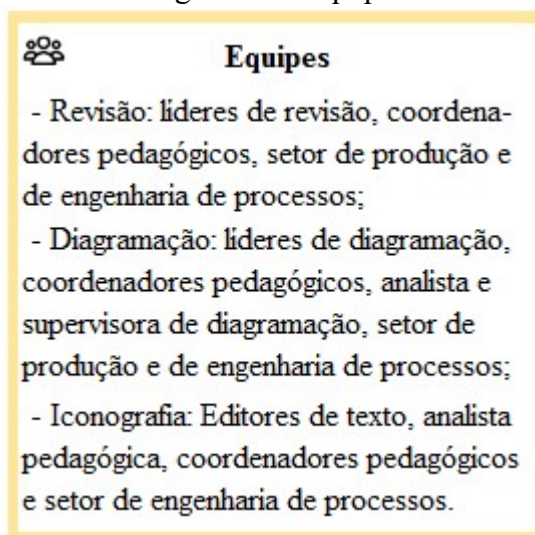
do início do projeto, enquanto dois meses para as outras atividades. A meta 1 foi finalizado em 110%. Enquanto as metas 2 e 3 ainda estão em andamento, em 60% e 40%, respectivamente.

Em relação à quarta meta, esta diz respeito à quantidade de materiais que precisarão ser terceirizados. Em 2015, foi feito na empresa, um estudo sobre o quadro ideal de colaboradores para atender a demanda de revisão e de diagramação. Fazendo uma relação entre a situação ideal e atual, chegou-se à conclusão que 30% da demanda precisaria ser terceirizada. Logo, essa meta acompanha o número de materiais que estão sendo terceirizados. Esta meta tem como prazo de conclusão o mês de setembro, que é quando se tem o fechamento de orçamento da empresa. Está meta está em 9% atingida.

5.4.6 Equipes

Nesse tópico, foram decididas as equipes responsáveis por cada uma das atividades terceirizadas, cada pessoa possui um papel dentro de todo o processo. Dentre as tarefas envolvidas no fluxo da terceirização, temos prospecção dos terceiros, contato por e-mail e telefone, orçamento, envio dos materiais, pagamento, contratos, definição de pacotes, acompanhamento de custos e feedbacks.

Figura 12 – Equipes



Fonte: Elaborada pela autora.

Nas atividades de revisão e de diagramação, as atividades e seus responsáveis são iguais. A prospecção é feita por uma ação conjunta dos líderes, coordenadores e do setor de Engenharia de Processos. Toda a comunicação com o terceiro, desde o primeiro contato à solicitação da nota fiscal para pagamento, é feita pelo líder do segmento, seja ele de revisão ou de diagramação.

Além disso, a definição dos pacotes, que é um conjunto de materiais mensais para enviar aos terceiros, é feita pelos líderes, pelo setor de Engenharia de Processos e de Produção. No quadro abaixo, pode-se observar as principais atividades relacionadas ao processo e o responsável por cada uma delas.

Quadro 3 – Atividades e responsáveis

Atividades	Responsável
Prospecção de terceiros	Coordenadores, líderes e setor de Engenharia de Processos
Primeiro contato com os terceiros	Líderes
Seleção e envio de materiais para testes	Líderes
Aprovação de terceiros	Coordenadores e líderes
Inserção de novos contatos no banco	Setor de Engenharia de Processos
Seleção de materiais para pacotes	Líderes
Definição dos pacotes para cada terceiro	Líderes, setor de Produção e de Engenharia de Processos
Negociação de valores e de prazos	Líderes
Envio de materiais e acompanhamento dos prazos	Líderes
Contratos	Líderes
Solicitação de pagamento	Líderes
Acompanhamento de orçamento	Setor de Engenharia de Processos
Inserção de <i>feedback</i> na planilha e envio do mesmo aos terceiros	Líderes
Pagamento	Setor de Produção

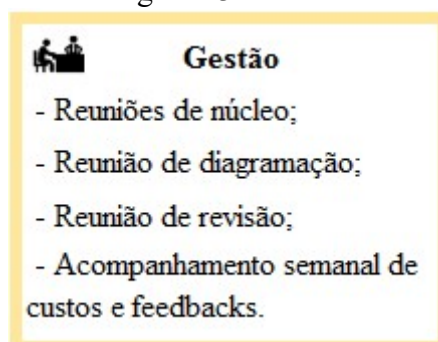
Fonte: Elaborado pela autora.

Entretanto, para a iconografia, a maioria das atividades é feita pela analista pedagógica. As únicas atividades que não são feitas somente por ela é a prospecção dos terceiros e a seleção de material para testes e para pacotes. A primeira é feita juntamente com o setor de Engenharia de Processos e a segunda é feita em conjunto com os editores de texto e os coordenadores pedagógicos dos segmentos.

5.4.7 Gestão

Neste tópico será descrita a forma de gestão que será utilizada para acompanhamento e controle de todas as ações do projeto. Ela define quais serão os meios para administrar todo o andamento do que foi planejado.

Figura 13 – Gestão



Fonte: Elaborada pela autora.

A gestão do projeto dá-se por meio de reuniões com as equipes e é essencial para maior controle do projeto. Esses encontros acontecem semanalmente, a fim de acompanhar o andamento do projeto e identificar possíveis melhorias.

As reuniões de núcleo acontecem nas segundas-feiras e existe uma reunião para cada segmento. Os participantes dessas reuniões são: líder de revisão e de diagramação, um editor de texto, coordenador pedagógico, setor de Produção e de Engenharia de Processos. Nesses encontros, é relatada toda a situação atual dos materiais do segmento e, em seguida, o acompanhamento dos materiais dos pacotes é feito, constatando se as datas de envio e entrega estão sendo atendidas.

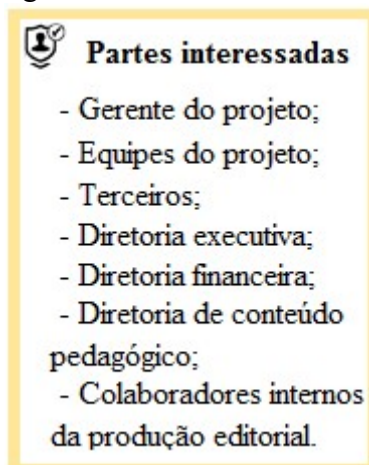
Uma vez por semana, acontece uma reunião do setor de Engenharia de Processos com os líderes de diagramação e outra com os líderes de revisão. O principal objetivo desses encontros é atualizar a gerente do projeto sobre o andamento da terceirização, sobre possíveis problemas e dificuldades ou sobre a qualidade dos materiais.

Além dessas reuniões, a gerente do projeto faz um controle e acompanhamento semanal de custos e de *feedbacks*. Em relação aos custos, é feito um gerenciamento em relação aos valores orçados para o projeto. Nos dois casos, são utilizadas planilhas para esses acompanhamentos.

5.4.8 Partes interessadas

De acordo com PMI (2013, p.30), as partes interessadas de um projeto são pessoas, grupos ou organizações que podem impactar, serem impactados ou sentirem-se impactados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.

Figura 14 – Partes interessadas



Fonte: Elaborada pela autora.

A equipe do gerenciamento do projeto precisa identificar cada parte interessada, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas. Descobrir as partes interessadas e escutá-las de forma efetiva no início, trará um maior comprometimento, maior clareza de requisitos e de objetivos e, conseqüentemente, menos mudanças no decorrer do projeto.

Além disso, o gerente do projeto deve conectar as partes interessadas, maximizando as influências positivas e minimizando as resistências, o que implicará em uma maior probabilidade de aceitação das entregas.

Primeiramente, o gerente do projeto, tendo em vista que o produto do projeto depende da atuação deste, terá engajamento dedicado para este projeto. Logo, possui alto poder, influência e impacto nas decisões. Depois, os membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos e engajados nas atividades de gerenciamento, por isso possuem um alto impacto sobre o projeto, necessitando mantê-los sempre informados.

Em seguida, os terceiros, que são os prestados de serviço do projeto e que possuem alto engajamento, porém seus interesses são negativos em relação ao projeto, possuindo alto impacto e influência. Além disso, a diretoria executiva é considerada o patrocinador do projeto, pois é quem apoia e tem alto poder sobre as diretrizes do projeto.

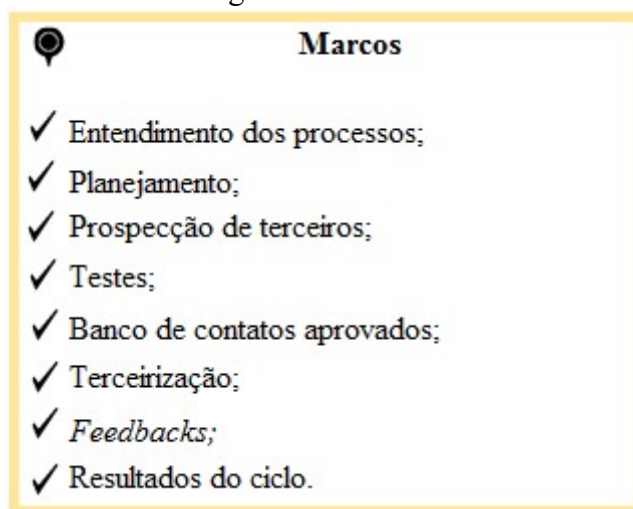
As diretorias financeiras e pedagógicas têm grande interesse, respectivamente, nos custos e nos impactos pedagógicos dessa mudança. O primeiro possui maior influência, já que o valor do projeto é alto, enquanto o segundo possui maior interesse nos detalhes do projeto, pois impacta diretamente no conteúdo dos materiais didáticos.

Por fim, os colaboradores internos, pois alguns irão assumir novas atividades que envolvem a terceirização, como, por exemplo, os líderes que estarão à frente do contato com os terceiros. Visto que o interesse deles é alto, já que esses materiais vão estar dentro do fluxo de produção, é necessário que eles tenham a terceirização como algo positivo.

5.4.9 Marcos

Os marcos são pontos significativos do projeto, eventos cuja ocorrência precisa ser reportada às partes interessadas, a fim de terem conhecimento do seu cumprimento. Logo, é importante formalizar os objetivos, intermediários e finais, do projeto.

Figura 15 – Marcos



Fonte: Elaborada pela autora.

Usa-se o conceito de marco para criar visibilidade dentro do processo. Atrasos na entrega de um deles devem indicar problemas no projeto ou na sua condução, já que esta deveria ter incorporado os atrasos ao planejamento, revendo também cronograma e orçamento.

O projeto em estudo possui oito marcos. O primeiro deles é o entendimento dos processos que seriam terceirizados, assim como suas diferenças no mercado editorial de outras regiões do país, como já citada anteriormente. O segundo é o planejamento do projeto, marcado pela confecção desse OPM, utilizado para esclarecer os objetivos e as etapas de todo o projeto.

O terceiro marco é a prospecção de terceiros, por meio de telefone, *e-mails* e redes sociais, a fim de criar uma lista com possíveis parceiros e seus dados, como serviços prestados e valores. Em seguida, inicia-se a fase dos testes, a fim de conhecer o trabalho dessas pessoas ou empresas e de apresentar a eles o material da empresa. Neste marco, os terceiros recebem um trabalho, com prazo estipulado, com a finalidade dos líderes e coordenadores pedagógicos analisarem se aquele profissional atende aos requisitos de técnica e de qualidade.

Depois dos testes e análises, tem-se o quinto marco que é o banco de contatos aprovados, a fim de atingir as metas 1, 2 e 3. A partir deste banco finalizado, inicia-se o processo de terceirização. Esta se dá por meio de um conjunto de materiais já com datas de envios e de prazos que serão enviados para cada terceiro, a fim de conseguir um valor mais viável para o projeto. Esse trabalho é feito em conjunto pelo setor de Produção, pelos líderes e pelo setor de Engenharia de Processos. Neste sexto marco, também está envolvida a atividade de acompanhamento dos custos, responsabilidade do gerente do projeto.

Por fim, têm-se o sétimo e o oitavo marco. O primeiro refere-se aos *feedbacks* que serão dados aos terceiros, estes serão repassados tanto aos externos quanto aos internos envolvidos no projeto. Internamente, as opiniões sobre os parceiros serão adicionadas em uma


planilha, que será explicada mais na frente, e estarão disponíveis para consulta. Nesta etapa, o gerente do projeto deve acompanhar se todos os *feedbacks* estão sendo feitos. Finalmente, o último marco, que é o resultado da terceirização, onde esse processo será analisado quantitativamente, por meio da meta 4 e do orçamento previsto, e qualitativamente, por meio de análise dos erros encontrados nesses materiais.

Para revisão, por ter uma demanda maior na produção, foi necessário priorizar frente às outras atividades. Logo, os testes, o banco de contatos e a terceirização foram iniciados, primeiramente, nesse processo de produção. Em seguida, foi a diagramação e, por último, a iconografia.

5.4.10 Riscos e contramedidas

Esta seção do método traz os riscos e as contramedidas em relação ao projeto. Segundo PMI (2013, P.310), o risco do projeto é um evento que, se ocorrer, pode provocar um efeito, positivo ou negativo, em um ou mais objetivos do projeto. E as contramedidas são as providências destinadas a anular esses riscos ou atenuá-los, caso venham a acontecer.

Figura 16 – Riscos e contramedidas

 Riscos e contramedidas	
Insatisfação dos colaboradores internos	→ Comunicação
Processos não- alinhados	→ Comunicação
Dinâmica do mercado	→ Contratos
Despreparo de líderes	→ Acompanhamento e treinamentos
Queda de qualidade	→ Acompanhamento e <i>feedbacks</i>
Descumprimento de prazos	→ Planejamento

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao projeto em análise, foram citados seis riscos e as contramedidas para cada um deles. O primeiro foi a insatisfação dos colaboradores internos. Essa mudança pode provocar um clima de insegurança e possíveis resistências internas às empresas terceirizadas. Para evitar que isso aconteça, é bastante importante a comunicação entre os líderes e seus liderados, a fim de esclarecer o porquê da terceirização e tranquilizá-los quanto à importância do papel deles na empresa.

Em seguida, a falta de alinhamento entre processos, ou seja, o que o terceiro está fazendo e o que a empresa espera que ele esteja fazendo não é o mesmo processo. Este risco

aumenta na atividade de revisão, pois o número de técnicas para executar essa tarefa é maior. Então, a fim de evitar essa diferença, é importante um alinhamento inicial por meio de conversa e um informativo por *e-mail* com a descrição dos processos esperados, evidenciando o que se espera da atividade. Caso venha a acontecer, mesmo depois dessas medidas, deve existir, no contrato, uma cláusula que permita o cancelamento da parceria.

O terceiro risco é a dinâmica do mercado, que pode conferir ao fornecedor um alto poder de barganha, levando a empresa compradora a ter baixa prioridade no fornecimento e consequente aumento nos custos. A descrição de valores e prazos acordados no contrato é a contramedida para essa situação.

O despreparo dos líderes também é um risco, pois os mesmos sempre foram direcionados para trabalhos técnicos e não para gerenciamento. Para isso, foram realizados treinamentos, como o de contato com os terceiros, além de um acompanhamento semanal que é feito para expor os problemas e tentar resolvê-los.

Um outro risco para o projeto é a queda da qualidade dos materiais. Para prevenção deste risco, é de extrema importância acompanhamento, análise e *feedbacks* de todos os materiais feitos por terceiros. Mas, caso venha a acontecer, como citado anteriormente, deve existir, no contrato, uma cláusula que permita o cancelamento da parceria.

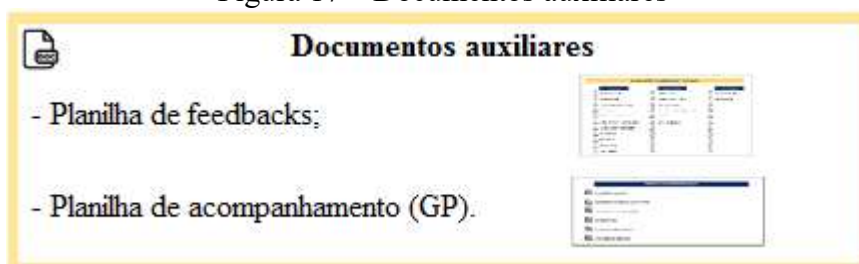
Por fim, o descumprimento de prazos dos terceiros que irá interferir nos prazos internos da empresa. É papel dos líderes, gerenciar os prazos dos parceiros e cobrá-los quanto à execução dos mesmos.

Um bom nível de comunicação, contratos bem definidos e uma boa declaração do nível de serviço a ser prestado são fundamentais para que se busque minimizar os riscos acima apresentados.

5.4.11 Documentos auxiliares

Os documentos auxiliares são os registros de informações sobre o andamento do projeto em um suporte material, dando auxílio ao controle e à organização de todo plano.

Figura 17 – Documentos auxiliares



Fonte: Elaborada pela autora.

Um dos fatores que tornam a documentação importante é o histórico atualizado sobre o projeto. Em qualquer momento, caso seja necessário, é possível resgatar o que foi realizado e detectar possíveis falhas ou ainda oportunidades de negócios que não haviam sido consideradas anteriormente.

Outra funcionalidade da documentação em projetos é manter todas as partes interessadas informadas sobre o desenvolvimento do mesmo, com dados precisos e frequentes que mantêm todos alinhados e com as mesmas expectativas.

Neste projeto, dois documentos, em formato de planilhas, foram essenciais para o controle, organização e obtenção dos objetivos de todo o projeto. O primeiro é a planilha de *feedbacks*, a fim de registrar todos os dados qualitativos sobre os materiais da terceirização, de acordo com cada colaborador externo. Esta planilha está disponível para todas as equipes do projeto. Na figura abaixo, podemos ver a aba principal que dispõe de todos os terceiros de cada umas das atividades.

Neste documento, também pode-se encontrar os bancos de contatos aprovados de todas as atividades terceirizados. Dados sobre os colaboradores externos como nome, telefone, *e-mail*, preço e capacidade estão disponíveis.

Figura 18 – Aba principal

FEEDBACKS DE COLABORADORES EXTERNOS		
REVISÃO	DIAGRAMAÇÃO	ICONOGRAFIA
 Ana Paula Piccoli	 Sincronia Design	 Iron Montavanello
 Dayene Correia	 Estudo Gráfico Design	 Estúdio Palaria
 Marco Matsunaga - revisão	 RS2 Comunicação	
 Roberto Kozdra	 Marco Matsunaga - diagramação	
 Fino Verbo - Priscila Risso	 Michel	
 Ofício do Texto - Cintia Kanashiro	 Yan Comunicações	
 Scriba Edições - Igor Debiasi		
 Vinícius Vieira		
 Talez Muniz		
 Victória Rocha		
 Lillian Teixeira		

Fonte: Elaborada pela autora.

Além disso, esta planilha também possui uma aba chamada “Formulário”, onde as equipes poderão inserir os feedbacks sobre os materiais de cada segmento. A partir desse formulário, um banco de dados é criado e está disponível para consulta. Ele foi desenvolvido por meio de reuniões com os coordenadores pedagógicos, a fim de entender quais os pontos seriam mais críticos para avaliar um externo.

Figura 19 – Formulário

DADOS DO COLABORADOR EXTERNO	
NOME:	
TELEFONE:	
EMAIL:	
VALOR:	

AVALIADOR	
<p> <u>Nome do avaliador:</u></p> <p> <u>Material:</u></p> <p> <u>Data:</u></p>	<p> <u>NOTA:</u></p>
<p> <u>Prazo</u> ☆☆☆☆</p> <p> <u>Qualidade</u> ☆☆☆☆</p>	<p> <u>Lembretes</u></p> <p>1. A nota varia de 0 a 5. 2. Depois de preencher, aperte "Enviar".</p>
<p> <u>Comentário:</u></p>	

Fonte: Elaborada pela autora.

O segundo documento, também em formato de planilha, é utilizado pelo gerente do projeto, a fim de facilitar controle e acompanhamento de todas as partes. Nela, encontram-se os históricos das atividades relacionadas ao projeto, assim como os prazos para a realização. Além disso, também estão disponíveis todos os materiais que foram enviados para testes, bem como os materiais que já estão sendo enviados para os terceiros aprovados.

A gestão e o acompanhamento dos custos também são feitos por meio desta planilha, com atualizações semanais dos materiais enviados para externos. Por fim, o GP possui uma tabela de atividades e seus responsáveis, a fim de registrar a quem deve cobrar certos resultados durante a execução do projeto.

Figura 20 – Planilha GP

PROJETO - TERCEIRIZAÇÃO	
	Próximos passos
	Materiais enviados para teste
	Materiais - terceirização
	Orçamento
	Atividades e donos

Fonte: Elaborada pela autora.

5.4.12 Orçamento

Nesta seção do OPM, trata-se de definir o orçamento, ou seja, definir qual o valor a ser gasto pelo projeto. De acordo com PMI (2013, p.193), determinar o orçamento de um projeto “é o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada”.

O controle dos custos, ou seja, o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos, é de responsabilidade do GP. Sua função é acompanhar, semanalmente, os custos de cada segmento, a fim de que o valor estipulado inicialmente seja mantido.

Figura 21 – Orçamento

Orçamento										
Testes			Terceirização							
			INFANTIL	FUNDAMENTAL 1	FUNDAMENTAL 2	ENSINO MEDIO	PRÉ-UNIVERSITÁRIO	PRÉ-VESTIBULAR	NOVOS PROJETOS	
REVISÃO	R\$	1.800,00	TOTAL PÁGINAS	3279	9234	7654	14567	7688	3214	1278
DIAGRAMAÇÃO	R\$	9.300,00	REVISÃO	R\$ -	R\$ -	R\$ 9.184,80	R\$ 17.480,40	R\$ 13.838,40	R\$ 5.785,20	R\$ 1.533,60
ICONOGRAFIA	R\$	600,00	DIAGRAMAÇÃO	R\$ -	R\$ 27.702,00	R\$ 16.073,40	R\$ 30.590,70	R\$ 16.144,80	R\$ -	R\$ 2.683,80
			IMAGENS		VALOR		TOTAL			
			ICONOGRAFIA	500	R\$ 15,00	R\$ 7.500,00				

Fonte: Elaborada pela autora.

Para o projeto em estudo, os custos orçados referem-se aos testes e à terceirização, dois marcos importantes no processo. Nos testes de revisão, foram orçados vinte testes com uma média de quantidade de vinte e cinco páginas por material. Em relação aos valores, foram orçados para os segmentos Fundamental 2, Integrada e Novos Projetos, trabalhos no valor de R\$4,00 a página. Enquanto que, para o segmento Pré-Universitário, o valor orçado foi de R\$6,00, pois os testes para cada material seriam feitos com revisão de 1ª e 2ª prova.

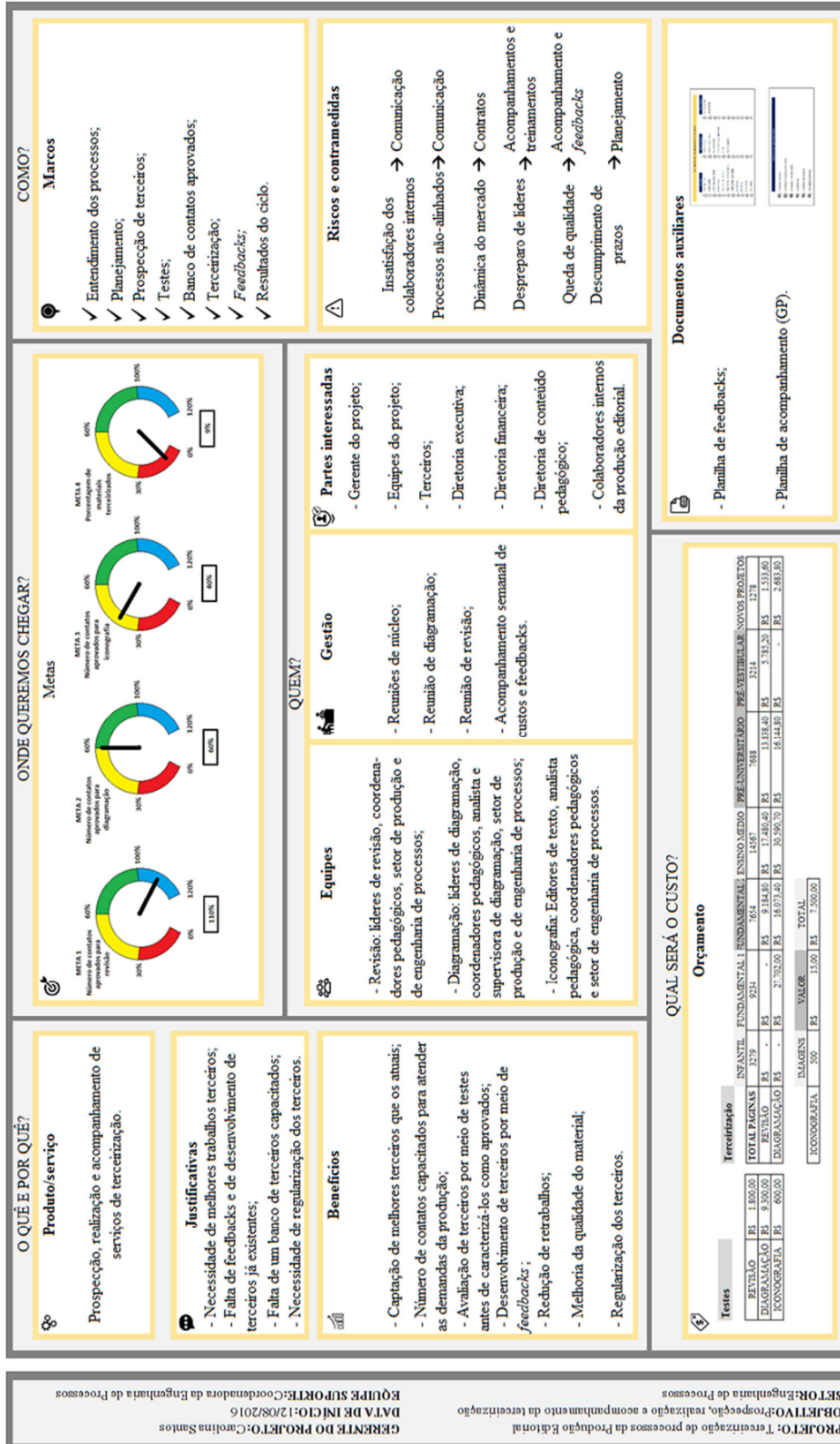
Para a diagramação, foram orçados vinte materiais de quinze páginas. Em relação aos valores, a média de preço por página prospectada foi de R\$7,00, com exceção do Fundamental 1 que é de R\$10,00, por demandar maior trabalho. Por fim, para a iconografia, foi levantada um estudo que, a cada briefing enviado, cinco imagens eram aprovadas. Logo, foram orçadas quarenta imagens no valor de R\$15,00, que envolve a pesquisa e o licenciamento das imagens pelos terceiros.

Na terceirização da revisão, foram orçadas 30% das páginas totais dos segmentos, com exceção do Infantil e do Fundamental 1, que não irão terceirizar esse processo. Para diagramação, também foram orçadas 30% das páginas totais dos segmentos, com exceção do Infantil e do Pré-Vestibular. Por fim, para terceirização da iconografia, foram orçadas 500 imagens para qualquer segmento.

5.4.13 Outsourcing Project Management e seus benefícios

Segue abaixo o OPM completo para o projeto em análise.

Figura 22 – OPM completo



Fonte: Elaborada pela autora.

Por ser um projeto com um grande impacto no processo de produção da empresa e por não terem grandes experiências com a utilização da terceirização, inicialmente, foi um grande desafio colocar no papel quais seriam as etapas necessárias para a realização do projeto. Então, a confecção do OPM, com participação colaborativa de todos os envolvidos, foi de extrema importância para o entendimento do projeto, não só dos objetivos maiores como das fases de desenvolvimento do mesmo.

A confecção do OPM facilitou muito o planejamento e a estruturação das entregas necessárias através da resolução e estruturação das suas onze seções fundamentais. Além disso, em decorrência da participação ativa de muitos indivíduos em cada um dos pontos do método, possibilitou-se a criação de discussões construtivas advindas de diferentes pontos de vista entre os participantes, desenvolvendo, assim, uma opinião comum entre toda a equipe e gerando indicadores consistentes para a criação de um projeto bem-sucedido.

Inicialmente, foi necessário entender a real necessidade dessa prática, quais eram as justificativas e os benefícios para a realização desse projeto. E a utilização do método apresentado traz um grande benefício: permite uma visualização gráfica de todo o projeto, facilitando a compreensão e as justificativas de cada etapa. Elaborado pela equipe envolvida e aprovado pelo patrocinador, o OPM é o documento que reúne e organiza todos os documentos da fase de planejamento.

A definição das justificativas do projeto auxiliou a equipe do projeto a mostrar às partes interessadas do projeto que entendeu a situação atual da empresa. Depois, quando em conjunto com os benefícios, ofereceu legitimidade para o patrocinador implantar o projeto.

Além da definição das razões do projeto existir e da determinação de que ele atende as expectativas estratégicas da organização interessadas em sua realização, pode-se definir no que exatamente consiste o projeto, ou seja, quais os elementos que serão efetivamente entregues na sua conclusão.

O OPM esclareceu também quais seriam as grandes entregas do projeto, norteadas pelas ações a fim de atingir os marcos estabelecidos de acordo com as datas propostas. Além disso, o método serviu de auxílio para o gerente do projeto e sua equipe conseguirem detalhar melhor todas as etapas menores do projeto em análise.

Ademais, para que esse projeto caminhasse conforme o planejado, a equipe e o gerente do projeto tiveram que estar bem alinhados entre si, outro benefício da utilização do OPM foi a melhoria da comunicação e do alinhamento de todos os envolvidos direta ou indiretamente com o projeto.

Na empresa em análise, os colaboradores têm grande importância e reconhecimento, então a motivação e o engajamento da equipe foram fundamentais para a realização do projeto. Para isso, além de contar com a participação dos mesmos para sua confecção, o método possui fácil assimilação das informações, possibilitando que os próprios profissionais desenvolvam as ações necessárias para atingir o objetivo, contribuindo diretamente para a produtividade, trabalho em equipe e bom clima no ambiente de trabalho.

A gestão proposta no OPM também facilitou o acompanhamento de todas as ações, de problemas que foram surgindo no decorrer do projeto e até mesmo surgimento de novas ideias de melhorias. Além disso, facilitou a identificação de inconsistências e riscos do projeto que só poderiam ser visualizados tardiamente.

Sua prática teve como objetivo a convergência dos interesses dos indivíduos envolvidos no projeto, levando em consideração a repercussão das decisões tomadas durante o projeto na eficiência da produção e na qualidade do serviço gerado. Ele garantiu que as decisões tomadas fossem compatíveis entre si e alinhadas com os objetivos e com a cultura organizacional da empresa.

Por fim, o OPM facilitou o controle e a organização do projeto, quando todas as seções do plano visual estão integradas, mantendo todos os pontos relacionados e de acordo com o planejado. Além de ter garantido o engajamento de todos os envolvidos no projeto.

5.5 Etapa 5 – Realizar ações estratégicas baseadas no Outsourcing Project Management

Esta etapa do trabalho tem como objetivo realizar as ações estratégicas que foram estabelecidas a partir da elaboração do OPM. Ela é dividida em quatro atividades: prospecção e aprovação de terceiros, terceirização, elaboração de *feedbacks* e o controle de orçamento.

5.5.1 Prospecção e a aprovação de terceiros

A primeira ação estratégica tomada a partir da confecção do OPM foi a prospecção e a aprovação dos terceiros. O principal objetivo dessa fase foi a criação de um banco de contatos testado e aprovado, ou seja, uma lista de terceiros capazes de atender às necessidades da empresa, de acordo com a qualidade desejada. Para completar essa etapa, as metas 1,2 e 3, explicadas anteriormente, deveriam ser atingidas.

O primeiro passo foi a criação de uma lista de possíveis contatos para, em seguida, entrar em contato com os mesmos. Esta prospecção foi feita por meio de indicações e de

pesquisas em redes sociais. No início, essa tarefa era da gerente do projeto, mas que depois foi passada aos líderes de cada segmento.

Em um primeiro contato com o terceiro, eram recolhidas informações como preço, prazos, preferências quanto a disciplinas, assim como a capacidade deles de receberem trabalho. Além disso, o entendimento do modo de trabalho daquele profissional foi fundamental para alinhamento das expectativas do material que será feito externamente.

Depois de feito o primeiro contato, um material foi enviado para o terceiro, a fim que os responsáveis pudessem avaliar o potencial daquele parceiro. Os trabalhos eram analisados pelo líder e pelo coordenador pedagógico do segmento e, caso o material tenha atendido à qualidade esperada pela empresa, o terceiro era aprovado.

5.5.2 Terceirização

Após a aprovação dos terceiros, inicia-se a terceirização. Essa etapa tem como objetivo a execução de forma estruturada dessa prestação de serviços. Nessa parte, inicialmente, foi muito importante a comunicação com o terceiro, a fim de conseguir alinhar os trabalhos às características do material da empresa.

A fim de conseguir melhores preços, são feitos pacotes de materiais que seriam enviados mensalmente aos terceiros. Esse planejamento é feito pelos líderes e pelo setor de Produção, responsável pelo planejamento dos materiais. A partir disso, os contratos são fechados e a relação de parceria é firmada.

Em especial, o processo de terceirização da revisão é o mais delicado, pois, como já dito anteriormente, é o que possui mais diferenças de técnicas e de forma de trabalhar. Na empresa em análise, a revisão é feita em um programa em PDF e todas as inserções são feitas por meio de figuras, chamadas “carimbos”, que possuem significados para cada marcação. Essa forma deixa o material mais organizado e compreensível para as etapas seguintes.

Logo, foram necessários treinamentos com cada terceiro, a fim de ensiná-los a utilizar o programa e as marcações. Como os contatos prospectados não são da mesma cidade na qual a empresa está instalada, todos os treinamentos aconteceram por videoconferência.

Assim como foi necessário alinhar os terceiros de revisão com o modo de trabalhar da empresa, algumas técnicas utilizadas pelos terceiros também tiveram que ser entendidas pelos colaboradores internos da empresa, a fim de que eles pudessem analisar de forma justa os trabalhos feitos por externos. Para isso, a coordenadora pedagógica do segmento Novos Projetos liderou um treinamento sobre essas técnicas com os líderes de revisão.

Por fim, como visto na seção sobre metas, o objetivo é terceirizar 30% das páginas nas atividades já citadas, a fim de que a demanda seja atendida e os prazos cumpridos.

5.5.3 *Elaboração de feedbacks*

A utilização dos *feedbacks* para desenvolvimento dos terceiros é um dos principais pontos deste projeto em estudo. O objetivo dessa etapa é o acompanhamento e a análise dos materiais feitos por terceiros, a fim de apontar erros e oportunidades de melhorias. É um procedimento que revela os pontos negativos e positivos do trabalho executado tendo em vista a evolução do mesmo. Esse é um dos benefícios citados no OPM.

Alinhada com um dos valores da empresa que é a busca pela excelência, essa etapa fundamenta-se em orientar os terceiros a melhorarem seu desempenho, por meio de informações, dados e críticas construtivas.

Para isso, cada líder é responsável pela avaliação do trabalho externo. Além de dar um retorno direto ao terceiro, por telefone ou *e-mail*, existe uma planilha, já citada anteriormente como documento auxiliar do projeto, disponível aos líderes e aos coordenadores, a fim de criar um histórico sobre cada parceiro, seja ele bom ou ruim. Cada avaliador tem um prazo de sete dias corridos para a adição do *feedback* na planilha.

Nessa planilha, o terceiro é classificado com nota de 0 a 5 e é avaliado quanto à qualidade do trabalho e ao prazo de entrega. Com a adição dos *feedbacks*, cria-se um banco de dados que pode ser consultado pelos envolvidos no projeto.

5.5.4 *Controle de orçamento*

Outro ponto importante desse projeto é o acompanhamento e controle do orçamento. Essa fase tem como objetivo a gestão dos custos planejados no OPM. De acordo com PMI (2013, p. 215), “Controlar os custos é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização no seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos”.

O controle é feito pelo gerente de projetos, em uma planilha também já citada anteriormente como documento auxiliar, que serve para acompanhamento das despesas realizadas. A administração dos custos é feita por segmento e por atividade terceirizada.

5.6 Considerações

Neste capítulo, foram delineadas as etapas necessárias para realização do estudo de caso deste trabalho. São quatro etapas: caracterizar a empresa, descrever os processos que serão terceirizados, analisar possíveis terceiros e seus processos confeccionar o método de gerenciamento baseado no PM Canvas, denominado *Outsourcing Project Management* (OPM).

Primeiramente, foi feita a caracterização da empresa em análise. Essa etapa se deu por meio do fornecimento de informações importantes em relação ao tipo de negócio da empresa e os seus principais produtos.

Em seguida, por meio de entrevistas com colaboradores internos e externos, foram descritos os processos que seriam terceirizados e analisados possíveis terceiros nas regiões sul e sudeste do país, a fim de entender como são feitos os processos naquelas regiões. Essas etapas foram de extrema importância para alinhamento das expectativas dos materiais que iriam para serviço terceiro.

Em seguida, o método de gerenciamento de projetos, neste trabalho chamado de OPM, foi desenvolvido para facilitar o gerenciamento de um projeto de terceirização. A metodologia apresentada é caracterizada por um plano visual dividida em cinco partes principais e em onze seções, a fim de facilitar e obter uma efetiva gestão de todo o projeto.

Desse modo, foram descritas detalhadamente cada uma das partes do OPM, para melhor compreensão do leitor. Além dos principais benefícios oferecidos com a utilização do método apresentado.

Por fim, são descritas as ações estratégicas desenvolvidas a partir da confecção do OPM, pois o método garantiu total entendimento do projeto e envolvimento de toda a equipe.

No capítulo final serão feitas conclusões acerca do estudo realizado, através de uma análise dos resultados obtidos com a aplicação do método proposto.

6 CONCLUSÕES

Este último capítulo tem como objetivo esclarecer os resultados obtidos durante o estudo, através de uma análise, e esclarecer quaisquer dúvidas restantes. Em seguida, serão abordadas as recomendações para trabalhos futuros e as considerações finais do trabalho.

6.1 Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo geral a utilização de um método adaptado do *Project Model Canvas*, contribuindo para uma melhor gestão do processo de terceirização em uma empresa do ramo educacional. Para isso, esta pesquisa mostrou uma forma simples de gerenciar projetos utilizando o *Outsourcing Project Management*, método desenvolvido e nomeado pela autora deste trabalho. Este se apoia em dois dos valores da empresa em análise que são: busca pela excelência e disciplina e execução. Pode-se dizer que, com o método OPM, mesmo com o projeto ainda em andamento, o gerenciamento do projeto passou a ocorrer de maneira mais controlada e organizada.

O primeiro objetivo específico do estudo, analisar os principais conceitos relacionados com gerenciamento de projetos, foi atingindo no segundo capítulo, onde foi apresentada toda a base teórica para o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, foi bastante discutido o guia PMBOK, que é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI.

Ainda no segundo capítulo, o método PM Canvas foi apresentado, caracterizando as etapas necessárias para sua elaboração, verificando quais são os benefícios da sua utilização para a melhor gestão de um projeto, atingindo, assim, o segundo objetivo específico do projeto.

Com o desenvolvimento do estudo de caso, foi identificada a oportunidade de aplicar um método baseado no PM Canvas para o gerenciamento de um projeto de terceirização. Através do desenvolvimento do OPM, a gestão da mudança tornou-se mais fácil e organizada, envolvendo todos da equipe de forma colaborativa na execução do plano visual.

O terceiro objetivo é evidenciado ao final da aplicação do estudo de caso, onde são explicitados benefícios alcançados com a utilização do OPM para melhor gerenciamento do projeto de terceirização.

A utilização desse método torna possível o acompanhamento e o controle de todas as partes do projeto, facilitando a gestão do projeto e o papel do gerente. Além disso, como pode ser visto, a execução do OPM contribui para o engajamento de todos os envolvidos no

projeto, melhorando a comunicação e a transferência de informações durante toda a realização do planejado.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

O método mostrou-se válido e pode ser aplicado em qualquer outra organização que necessita um método de gerenciamento de projetos prático e eficaz, de forma a aplicar o OPM, visando facilitar a administração dos projetos a serem implementados.

Como sugestão para trabalhos futuros, é possível citar a aplicação do OPM em outros setores da empresa que utilizam serviços terceiros, como no setor de Tecnologia da Informação e de Processos Avaliativos, mas que também não se preocupam em desenvolvê-los. Outra recomendação seria utilizar o OPM para outros projetos que possam vir a surgir. E, por fim, garantir que cada equipe que participe de um projeto gerenciado pelo OPM possua indivíduos com experiência em gestão, facilitando o acompanhamento do projeto.

6.3 Considerações finais

O método proposto mostrou-se eficaz e de fácil utilização, de acordo com os resultados encontrados. As alterações no método podem ser aplicadas dependendo das necessidades da área em for empregado ou dos projetos que necessitarem de um método de gerenciamento com certas características.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, 1995.
- ARAUJO, L. C. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas da gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão de Projetos**. 1ª edição. São Paulo: Pearson *Education* do Brasil, 2015.
- CENAM. **V Pesquisa Nacional Sobre Terceirização – 2010**. 2010. Disponível em: <www.terceirizacaoestrategica.com.br/pesquisa_V_quanti.html>. Acesso em: 02 de outubro de 2016.
- FINOCCHIO, J. Jr. **Project Model Canvas, Gerenciamento de Projetos sem Burocracia**. São Paulo, Elsevier; Campus, 2013.
- FRÓES, W. L. Terceirização: uma abordagem estratégica. **Revista FACEP Pesquisa**. Franca, v. 6, n.2, 2003.
- GANGA, G.M.D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- HITT, Michael A. IRELAND, R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. da. **Gestão de projetos: teoria, prática e tendências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- LAKATOS. E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEITE, H. A.R. **Gestão de projeto do produto: a excelência da indústria automotiva**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEMOS, R. C. A. **Análise comparativa de custos: terceirização x internalização**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2006.
- MARTINS, R. A; MELLO, C.H.P; TURRIONI, J.B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em Engenharia de Produção**. São Paulo: Atlas, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, S. M. M. **O gerenciamento de projetos como diferencial estratégico -A experiência do governo de Minas Gerais.** 2008. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/398>. Acesso em: 25 de setembro de 2016.

MORAES, C. B. M.; TRATT, S. R. B.; ALPERSTEDT, G. D.; SANTOS, S. Análise estratégica da terceirização dos serviços de engenharia em uma siderúrgica: vantagens e desvantagens percebidas. **Revista de Ciências da Administração.** Santa Catarina, v. 8, n. 15, 2006.

MORAIS, R. G. **A importância do *Project Model Canvas* para a melhoria da qualidade na construção de edifícios.** 2015. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/2040>. Acesso em: 25 de setembro de 2016.

PEDRIALI, M. ***Business process outsourcing: uma importante ferramenta estratégica da terceirização.*** XI Congresso Brasileiro de Custos. Porto Seguro, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK).** 5ª edição. EUA: *Project Management Institute*, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4ª edição. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SILVA, R. L.; SILUK, J. C. M. **Terceirização: o outsourcing como ferramenta estratégica.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/terceirizacao-o-outsourcing-como-ferramenta-estrategica/530/>>. Acesso em: 30 de setembro de 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.