

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM TI: UMA ABORDAGEM DO PLANO DE TRANSIÇÃO DE SERVIÇOS

**Gilmar Souza Santos (UNIMEP)**

gilmar.santos@cpmbraxis.com

**Fernando Celso de Campos (UNIMEP)**

fccampos@unimep.br



*Em propostas de solicitação de oferta de sistemas de informações (RFP), cada vez mais os clientes exigem uma eficaz estratégia de projeto para implantação dos serviços contratados. Uma gestão de projetos de transição de serviços de TI apresenta resultados positivos, não somente para o sucesso do projeto, como também para que a operação com o cliente seja iniciada com total competência dentro de uma relação ganha-ganha. Este trabalho tem por objetivo apresentar algumas contribuições em projetos de implantação de serviços para provedores de TI. Utiliza-se práticas de gestão, controle e gestão de projetos, aplicadas à gestão de serviços de TI (ITSM). Um estudo de caso é apresentado e analisado, envolvendo o entendimento, desenho de modelos de operação e governança de TI em um projeto de outsourcing de ERP, os quais nortearam toda a fase de operação do contrato realizado com o cliente. Enfatiza-se no trabalho a importância de uso combinado de práticas como PMI, IPMA, ITIL e CobiT. A pesquisa conclui que projetos de transição bem elaborados garantem uma operação eficaz em processos e custos.*

*Palavras-chaves: Projetos de Transição, Gerenciamento de Projetos, Serviços de TI*

1.1

## 1. Introdução

A implantação de projetos de serviços de TI é de natureza temporária, têm datas de início e fim definidas e são concluídos quando as respectivas metas e objetivos forem cumpridos. Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2007) o gerenciamento de projetos tem alcançado níveis consideráveis de importância nas empresas, sobretudo àquelas que necessitam passar por processos de transformação, organizando-se, para poder dar respostas eficazes e ágeis às solicitações ambientais e organizacionais. Neste aspecto o plano de transição de serviços de TI configura-se como um projeto, pois o serviço não existia anteriormente da forma como está sendo implantado. Importante explicar a diferença entre projeto de transição e operação de serviços de TI. O primeiro tem natureza temporária e tem datas de início e fim. Possui entregas bem definidas como o modelo de operação e o modelo de governança, necessários para a operação do serviço. Já a operação de serviços é contínua e repetitiva. Envolve um trabalho contínuo, sem data de término – embora exista prazo de finalização contratual, normalmente com opção de renovação – e, normalmente se repetem os mesmos processos (ex. incidentes e mudanças) para a produção dos resultados esperados.

O objetivo é manter a operação do cliente funcionando, enquanto que o objetivo do projeto de implantação é atingir as suas metas e ser concluído no prazo determina pela RFP (*Request form Proposals*). A proposta aqui apresentada é uma contribuição de algumas práticas no processo de implantação de serviços de TI. Segundo Silva et al. (2007), o cenário de extrema competição tem estimulado a revisão de diversos conceitos estabelecidos pelas empresas. Técnicas tradicionais não são mais suficientes para capacitar os provedores de TI em uma transição de serviços..

## 2. Metodologia de Pesquisa

A metodologia utilizada teve caráter exploratório e de pesquisa-ação. O aspecto exploratório está relacionado ao levantamento bibliográfico, baseado em modelos de gestão de projetos e de serviços de TI utilizados no mercado. O objetivo foi a investigação de melhores práticas, a exemplo do PMI, IPMA, CobiT e ITIL e a formulação dos possíveis benefícios de uma adaptação dentro de um projeto de serviços de TI. A pesquisa-ação teve como base uma participação na concepção e implantação do projeto dentro da segunda maior mineradora mundial, com operações principais no Brasil, Canadá e Austrália. O provedor de TI responsável pela implantação está entre as maiores empresas de informática do Brasil, com operações no Brasil, EUA e Alemanha.

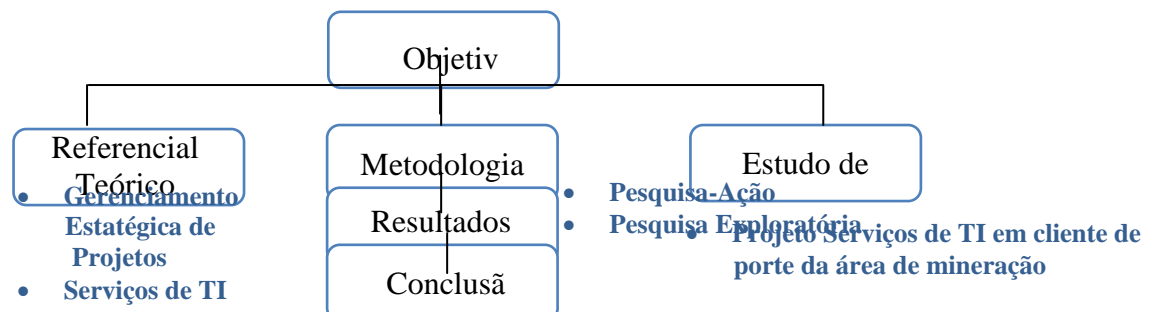


Figura 1 – Outline do trabalho, Fonte: autores, 2009

A metodologia contempla um referencial teórico, uma pesquisa ação e um estudo de caso com sua análise de resultado, conforme exposto na figura 1.

## 3. Referencial Teórico

O referencial teórico apresenta uma revisão da literatura buscando as definições que serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho. Os fundamentos são voltados ao estudo de caso específico. Toda revisão bibliográfica concentra-se na relação das teorias e metodologias com o tema projeto de transição de serviços. Discute-se os conceitos de gestão de projetos e de serviços de tecnologia da informação. Esta revisão baseia-se nos seguintes assuntos:

- a. Gestão Estratégica de Projetos
- b. Serviços de TI

### 3.1. Gestão Estratégica de Projetos

O PMBoK (2004) define um projeto como: “Um empreendimento temporário que tem atividades relacionadas e executadas progressivamente para atingir um propósito (objetivo) claramente definido, tendo um produto (ou serviço) único como resultado.” Segundo Heldman (2005), o gerenciamento de projetos abrange uma série de ferramentas e técnicas, utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto. Os gerentes de projetos são os responsáveis pela administração dos processos envolvidos e pela aplicação das ferramentas e técnicas necessárias ao cumprimento das atividades do projeto. Todo projeto é composto por processos. Consiste na aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com vista ao cumprimento dos requisitos em pauta. O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimento. Conforme Patah et al (2007) um projeto, por sua definição, é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. O gerenciamento de projetos por sua vez é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto. Segundo Heldman (2005), os *portfólios*, por sua vez, são coleções de programas e projetos que satisfazem metas ou objetivos de negócios específicos. Os objetivos de qualquer programa ou projeto é atender aos objetivos estratégicos do seu *portfolio*. O PMO assumiu, a responsabilidade pelo leque inteiro das atividades referentes ao gerenciamento de projetos (MANSUR, 2007). Empresas com uma governança de TI eficiente e uma gestão de projetos disciplinada precisam de um alinhamento e integração bastante forte estas duas áreas. Um conceito moderno de Governança de Projetos, envolvendo o conceito de *Project Office* (PO) ou *Project Management Office* (PMO) vem sendo utilizado pelas empresas para buscar esta governança. Em um projeto de implantação de serviços de TI, o PMO assume uma fundamental importância, pois define os padrões e diretrizes, elabora e coordena uma metodologia, controla a qualidade, audita as diversas iniciativas, capacita os profissionais envolvidos nos projetos, além de facilitar a comunicação dentro do time e com o cliente.

### 3.2. Serviços de TI

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto (KOTLER, 2000). Ainda segundo Kotler (2000), os serviços apresentam quatro características principais:

- **Intangibilidade:** ao contrário dos produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.
- **Inseparabilidade:** os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

- **Variabilidade:** pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis.
- **Perecibilidade:** serviços não podem ser estocados.

Conforme o livro *Service Design (Projeto do Serviço)* do ITIL (2007) o Gerenciamento de Serviços de TI - GSTI define os processos necessários para a entrega e suporte dos serviços de Tecnologia da Informação. Incluem processos como Gerenciamento de Incidentes, Gerenciamento de Mudanças, Segurança da Informação e Capacidade de Serviços de TI. A rápida evolução e importância da GSTI deve-se ao fato das empresas estarem cada vez mais dependentes da TI para atingir seus objetivos corporativos e atender suas necessidades de negócio. Essa crescente dependência leva a uma demanda por alta qualidade nos serviços de TI, condizente com essas necessidades. A Gestão de Serviços de TI traz para as empresas a economia, a confiabilidade, a flexibilidade e a consistência dos processos.

### 3.3. Gestão do Conhecimento

Uma das funções do gerenciamento de projetos é aplicar conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para satisfazer os *stakeholders* (THOMAS et al.). Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis (Kotler, 2000). Desta forma em gestão de serviços de TI um dos objetivos de um projeto é estimular a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos e a experiência individual. Conforme o IPMA ICB 3.0 (2004), entre as atividades para a Gestão do Conhecimento em Projetos destacam-se:

- O desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento, por meio de registro adequado de melhores práticas em projetos e de diretórios de especialistas;
- O compartilhamento das melhores práticas em projetos, com a utilização intensa de bases de dados, interação e eventos;
- A utilização de tecnologias colaborativas, tais como gestão de conteúdo e EPM;
- O desenvolvimento de condições propícias para o compartilhamento e a colaboração;
- O mapeamento dos conhecimentos relevantes para o projeto;
- A proteção e a segurança de informações, de bens intelectuais e do conhecimento organizacional.

Os projetos de implantação de serviços de TI são rápidos e agrupam profissionais de conhecimento elevado em suas respectivas áreas de conhecimento. Torna-se, desta forma, de fundamental importância uma gestão eficaz de gerenciamento de conhecimento nesses tipos de projetos, utilizando-se das práticas referenciadas nos tópicos acima.

### 3.4. Governança de Projetos

Em projetos de implantação de serviços de TI é necessário integrar os processos e controles do provedor de TI com a governança do cliente. Neste aspecto metodologias como o CobiT e o CISR do MIT pode ser utilizado. Weill e Ross (2007) do CISR do MIT define um modelo de envolvimento aspectos como governança de TI, gestão de projetos e mecanismos de vinculação entre estas duas áreas. A gestão de projetos dentro do modelo do MIT pressupõe metodologia formalizada de projetos, com produtos entregáveis claros e pontos de checagem regulares. Conforme Weill e Ross (2007), a gestão de projetos tornou-se uma competência crítica em muitas empresas. Cada vez mais as empresas estão adotando metodologias de projeto padronizadas. Poucas empresas integram a governança de projetos como prioridade. O

Cobit 4.1 (2006), estabelece controles para o gerenciamento de projetos como gerenciamento de programas, gerenciamento de projetos, escopo, integração, risco. Estes controles podem ser utilizados em auditorias pelo escritório de projeto para os serviços de TI como também para medir a maturidade dos projetos. A governança de projetos de serviços de TI, na visão de um provedor, deve levar em conta toda a conformidade necessária do cliente. Quando o cliente possui aderência à normas regulatórias como a Sarbanes-Oxley (lei de responsabilidade fiscal americana) ou o provedor é aderente à padrões como SAS 70 (melhores práticas em governança) o CobiT v4.1 e seus controles de gerenciamento de projetos (processo PO10) deve ser uma metodologia a ser considerada em projetos de transição de serviços de TI, conforme controles como definição de escopo, riscos, gestão de *stakeholders*, plano de qualidade, controle de mudanças, medição e reporte do projeto. Em projetos de implantação de serviços de TI a avaliação da maturidade, como definida no CobiT, é constantemente executada para que se atinja um nível de gestão que permita que a transição seja a mais eficiente e eficaz possível.

### 3.5. Projetos de Implantação de Serviços

Os projetos de venda e implementação requerem um processo de negociação, conforme visto em Kujala et al. (2008). O foco é integrar todas as fases dentro de uma solução total. Existem duas perspectivas: a do fornecedor e a do cliente. Existe uma troca constante de informações entre os dois, desde a fase de preparação da proposta até o projeto de transição. Conforme exposto na figura 3, projetos deste tipo iniciam com a decisão de investimento do cliente e a busca de oportunidades pelo provedores. A fase seguinte é de preparação, onde o cliente prepara uma RFP e o fornecedor toma a decisão de participar da concorrência. Na terceira etapa, o fornecedor envia a proposta para o cliente que seleciona quem irá prestar o serviço. O Contrato é assinado na sequência e logo depois é implementado através de um projeto de transição, onde são definidos os modelos de operação, governança e níveis de serviços do contrato.

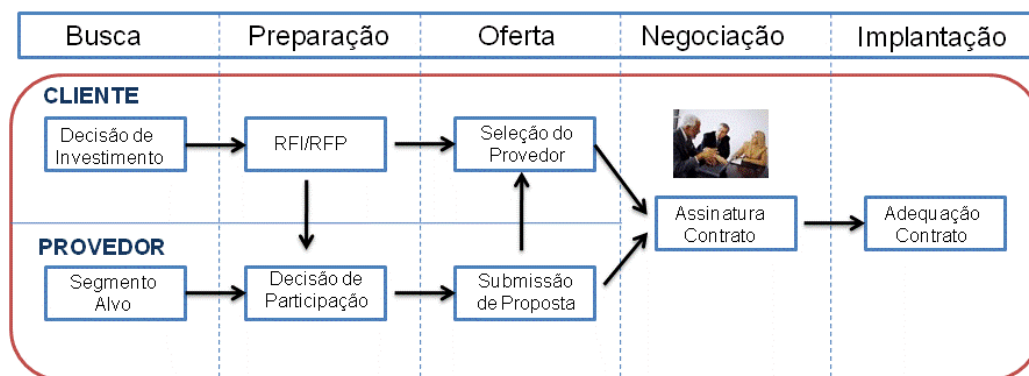


Figura 3 – Decisões Clientes x Provedores nas Etapas do Projeto  
 Fonte: adaptado de Kujala et al. (2008).

## 4. Modelo de Implementação e Estudo de Caso

O cliente contratado, uma das maiores mineradoras mundiais, possuía um ERP Oracle *Applications* em todas as suas operações e estava necessitando consolidar os seis fornecedores existentes em regime de *multi-sourcing* para apenas um único fornecedor, que tivesse uma grande experiência no Brasil e no exterior em *outsourcing* de ERP. O estudo de caso em



gestão de projetos de TI foi realizado no departamento de TI. O autor participou como gerente de projeto responsável pela construção e implantação da Governança de TI dentro do contrato de *outsourcing* do ERP Oracle Applications, durante os 08 meses da transição. O provedor de serviços estudado utilizou metodologia própria para gerenciamento de projetos, baseada em conceitos e melhores práticas referidas no PMBOK – *A Guide to the Project Management Book of Knowledge* – 2000 edition, do PMI (*Project Management Institute*) e no ICB 3.0 (2004) do IPMA (*International Project Management Association*). A figura 1 mostra onde a implantação de serviços de TI foi enquadrada dentro da oferta de *outsourcing* do provedor de TI.

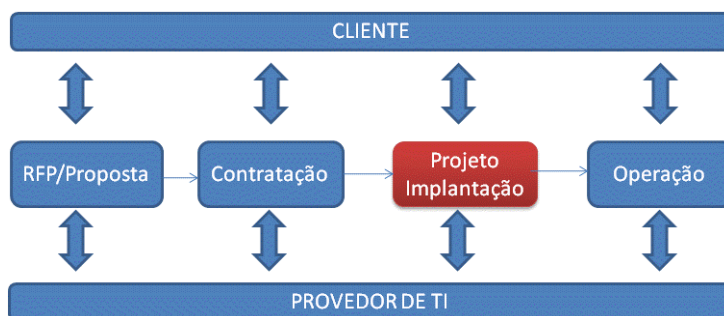


Figura 1 – Projeto de Implantação de Serviço de TI x Ciclo de Vida da oferta Outsourcing  
 Fonte: autores, 2008

Os Gerentes de Projetos de cada área possuíam certificados PMP (*Project Management Professional*) e também havia profissionais certificados em IPMA. Um Escritório de Projetos (PMO) foi criado para viabilizar padrões, treinamentos, auditoria e governança de todos os projetos. Esta área era a responsável pela *interface* com o cliente. A figura 1 mostra as áreas envolvidas no projeto de implantação do serviço. O modelo de governança abrangia também o processo de qualidade e integração, na visão de gestão de projetos.



Figura 2 – Estrutura do Projeto de Transição *Outsourcing* de ERP, Fonte: autores, 2008

Uma das funcionalidades do PMO é atuar como uma área centralizada dedicada a melhorar as práticas e resultados de um gerenciamento de projetos (KENDAL e ROLLINS, 2006). O escritório de projetos funcionou como um elemento gerencial de apoio aos gerentes de projetos como também como responsável pela governança e adoção das melhores práticas para o plano de transição.

## **5.1. Fases do Projeto**

O projeto teve início ainda na fase de contratação. O escopo e o plano de projeto foram desenvolvidos nas instalações do provedor de TI. As fases do projeto seguiram as melhores práticas de gerenciamento de projetos PMBoK (PMI) e ICB (IPMA).

### **5.1.1. Escopo do Projeto**

Implantação de serviços de transição do *outsourcing* de ERP em 06 (seis) meses para operação normal do contrato. Incluiu desenvolvimento do modelo de governança e operação para os serviços de manutenção evolutiva, manutenção corretiva, manutenção adaptativa, administração de acesso, *service desk*, testes de sistemas e fábrica de software.

### **5.1.2. Iniciação do Projeto**

O projeto foi iniciado via criação e formalização de um contrato de prestação de serviços. Uma ata da reunião de passagem simbolizou a passagem do contrato comercial, proveniente do processo comercial (contratação), para o contrato operacional. Foi designado um PMO (Escritório de Projetos) para realizar as ações para levantamento inicial da infra-estrutura necessária para execução dos serviços, escopo do contrato, formas de faturamento, acompanhamento com o cliente, além de uma série de informações e ações necessárias para a formalização do contrato e iniciação dos serviços para o projeto contratado.

### **5.1.3. Planejamento do Projeto**

Foi elaborado um documento denominado plano de projeto, cujas regras de elaboração foram descritas em procedimento específico. Este plano foi baseado nos requisitos definidos em contrato, práticas de gerenciamento de projetos, coleta de informações sobre o escopo e requisitos esperados do projeto, sempre com o objetivo de atender às necessidades do cliente. O plano e seu cronograma eram atualizados constantemente e submetidos à aprovação do cliente sempre que ocorria alguma mudança no processo de desenvolvimento ou no planejamento como um todo, que impactava no serviço contratado ou nos requisitos estabelecidos com o cliente.

### **5.1.4. Análise de Risco do Projeto**

A atividade de análise dos riscos de um projeto foi baseada na identificação de riscos potenciais, restrições do projeto e no retorno obtido do cliente. O procedimento de análise de risco presente no sistema da qualidade estabeleceu as orientações necessárias para a execução desta atividade, a qual ocorreu em todo o ciclo do projeto. As informações sobre os potenciais riscos na operação eram reportadas para o cliente semanalmente, assim como a sua estratégia de resposta.

### **5.1.5. Validação do Cliente**

O cliente avaliou os produtos gerados e definidos para cada fase do ciclo de vida do projeto, registrando o resultado dessa análise por meio de inspeções e aceitação. Os processos desenvolvidos no modelo de governança descrevia a forma de validação dos produtos pelo cliente.

### **5.1.6. Controle do Projeto**

Atividades de controle foram desenvolvidas ao longo de todo o ciclo de vida de um projeto e visaram assegurar que os objetivos do projeto estavam sendo atingidos, através da monitoração e avaliação do seu progresso, tomando ações corretivas e preventivas quando necessárias. As atividades de controle e monitoramento foram realizadas através de procedimento específico de gerenciamento de contrato e das diretrizes definidas no plano de projeto, no qual destacou-se o acompanhamento de indicadores de desempenho, cronogramas, acompanhamento dos custos, mudanças de escopo, entre outros artefatos. Seguiu-se nesta etapa o processo PO10 do CobiT v10, conforme definido no referencial teórico deste trabalho.

### **5.1.7. Encerramento do Projeto**

Após a validação feita pelo cliente do último produto, foi formalizada entrega do final do projeto. O encerramento do projeto seguiu os processos de entrega do produto final, com registro de aceitação do Cliente, avaliação do nível de satisfação, e o arquivamento dos documentos e registros do projeto e registro das lições aprendidas. Neste momento iniciou-se a fase de operação do serviço.

### **5.1.8. Documentação Gerada**

Todos os documentos gerados foram armazenados no PMO durante todo o ciclo de vida do projeto. Esta documentação foi utilizada na melhoria dos projetos como também em projetos subsequentes. Além dos relatórios de acompanhamentos semanais (*status reports*), um Relatório de Atividades Mensais (RAM) apresentava todas as atividades, sejam elas de sustentação dos sistemas, desenvolvimento de demandas corretivas/evolutivas e suporte de especificação funcional. Esse documento serviu de suporte técnico para as reuniões de acompanhamento mensais e para as reavaliações anuais do volume de serviços. O RAM contemplava um resumo operacional do projeto, incluindo evolução física e financeira, indicadores de tendências, análise de riscos/pontos de atenção e entregas realizadas.

## **5.2. Etapas da Implantação dos Serviços**

A execução do projeto foi realizada em duas etapas. Inicialmente foi realizado um entendimento da situação do *outsourcing* do ERP (*as is*). Na segunda etapa foi desenhada a operação futura dos serviços de TI.

### **5.2.1. Entendimento da Situação Atual (*as is*)**

Nesta fase, que teve duração de três semanas, foi assegurado que os objetivos, premissas e escopo do projeto estavam entendidos plenamente pela equipe do provedor de TI. Para tanto, foram levantados os Modelos de Operação e Governança utilizados pelo cliente. Esta fase foi conhecida como “*as is*”.



Com relação ao modelo de operação, foram mapeados os processos compreendidos entre as solicitações oriundas das diversas áreas e o atendimento das mesmas, determinando para tanto, o macro-processo, processos, sub-processos e atividades relacionadas. Para entendimento do modelo de governança, foram mapeados os domínios do modelo, entendendo os controles existentes, o estado atual (não existente, início, repetição, quantificação ou otimização), os indicadores de desempenho adotados e as ferramentas que suportavam os processos. Nesta fase foi desenvolvido o planejamento necessário, para que o andamento do processo de transição ocorresse respeitando os requisitos de qualidade, custos e prazos. Ao final desta fase, a equipe do provedor obteve os elementos essenciais para o trabalho de mobilização, que consistia em disponibilizar a equipe para a operação do projeto. Também envolveu definir o modelo de operação e de governança e executar as atividades do plano de comunicação e gerenciamento de riscos. Durante o levantamento da situação atual foi conhecido em profundidade os modelos de operação e gestão em uso corrente pelo cliente, para suportar as operações do ERP. Também foi mapeado um nível de maturidade em práticas como gerenciamento de projetos e governança, utilizando o CobiT v4.,1 como base.

#### **5.2.1. Modelo de Operação**

Mesmo assumindo que durante a transição o projeto utilizaria os processos e ferramentas do cliente, algumas adequações foram solicitadas face ao novo ambiente que foi instalado com a transição. Desta forma, o entendimento da situação atual (*as is*) e o detalhamento dos processos relacionados foram necessários para uma avaliação de impacto e determinação das adequações requeridas. As informações obtidas nesta etapa do trabalho foram utilizadas na definição do modelo de operação da etapa seguinte, e integraram o conteúdo programático dos treinamentos realizados junto à equipe do projeto. O produto desta etapa foi o relatório de entendimento do modelo atual, contendo plano de comunicação, processos, procedimentos, modelos de testes, ferramentas, ambiente tecnológico, papéis e responsabilidades, áreas e usuários entre outros. O critério de aceite foi a aprovação pelo PMO do Provedor de TI e pelo responsável do cliente.

#### **5.2.2. Modelo de Governança**

Durante a transição ocorreu uma combinação do modelo de governança já existente no cliente com o novo modelo que estava sendo implantado. Durante esta fase foi levantada a situação atual, baseado em práticas como eSCM, ISACA/ITGI, CobiT, ITIL, ISO 20000, PMBok e MIT-CISR. As informações obtidas nesta etapa do trabalho foram utilizadas na definição do modelo de governança realizado na etapa seguinte, e integraram o conteúdo programático dos treinamentos realizados junto à equipe do projeto. O produto gerado nesta fase contemplou um relatório de entendimento do modelo atual de governança. Este documento definia os níveis de serviços, indicadores, controle de riscos, aderência Sarbanes-Oxley, práticas de auditoria, padrões de qualidade e outros. O critério de aceite foi através da aprovação do documento pela equipe do PMO do provedor de TI e pelo gerente responsável do cliente.

#### **5.2.3. Desenho da Operação Futura (*to be*)**

Nesta fase, não apenas os recursos do projeto foram mobilizados, mas também o cliente começou a ser preparado para a mudança. Sob a ótica técnica, a mobilização tratou de comunicar os *stakeholders* (interessados no projeto) sobre a mobilização, gerenciar os riscos inerentes, definir os modelos de operação/governança, contratar e mobilizar a equipe da Braxis para o projeto e desenvolver do plano de *cut over* (entrada em operação).

Foi nesta etapa que ocorreu a disponibilização dos recursos tecnológicos e do apoio necessário à condução do projeto. Incluiu aspectos como assegurar que os ambientes de trabalho facilitarão a comunicação e a integração entre os membros das equipes.

## 6. Modelo de Governança de TI e de Projetos

O modelo definido nesta fase suportou as atividades relacionadas à gestão de governança descritas na proposta técnica para a entrada em operação, a exemplo níveis de serviços, riscos, qualidade, relatórios, reuniões, controles de TI, auditoria e alinhamento com o negócio. O produto entregue nesta fase foi o Relatório com Modelo de Governança contendo o plano de governança de TI, indicadores de níveis de serviços, processos de gestão, auditoria, controles de riscos, plano de adequação do contrato à lei Sarbanes-Oxley, monitoramento de performance, agenda de reuniões, *sign off* (aprovações) e *templates*. O critério de aceite do produto do produto passou pela aprovação do PMO do provedor de TI e o gerente responsável do cliente. Nesta etapa, o processo PO10 do CobiT – Gestão de Projetos foi utilizado para aderência dos padrões do contrato com a estratégia do cliente. O cliente utilizava CobiT para Governança de TI, o que facilitou os processos. Todos os controles e nível de maturidade do PO10 foram utilizados para medir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos dos fornecedores que estavam prestando os serviços.

## 7. RH e Treinamento

Fez parte do projeto a contratação e mobilização da equipe para a operação. Ocorreu uma preocupação com absorção da equipe existente por meio de recomendação da gestão do cliente. O produto desta etapa foi a lista assinalada dos recursos por posição de trabalho, disponibilidade da equipe e ajustes no plano de gestão da equipe. O aceite foi realizado quando o número de posições assinaladas atendeu aos requisitos do Plano de Mobilização. Com base nos modelos de operações e de governança definidos na fase *to be*, foram preparados os cursos para capacitação de toda equipe e disponibilizada a infra-estrutura necessária para realização dos mesmos. O produto desta etapa foi entregue em forma de mapa de contratação, apostilas, material de aula, exercícios, avaliações dos treinamentos. O critério de aceite foi a avaliação do material e aprovação pelo cliente. Uma preocupação nesta etapa foi a gestão do conhecimento. Conforme Reich (2008), uma gestão efetiva de conhecimento em projetos facilita a criação e integração do conhecimento, minimiza perda de conhecimento e preenche *gaps* da equipe ao longo da duração do projeto. No projeto de transição, ocorreu ênfase nos processos de qualidade, baseado em padrões como ISO 9001, ISO 20000 e CMMI, buscando um trabalho padronizado e compartilhado. Também se trabalhou com a plataforma *wiki* para colaboração e gestão do conhecimento.

## 8. Gestão de Riscos do Operação

Nesta etapa foi elaborado um plano de gerenciamento de riscos para utilização da equipe de operação. Este documento descreveu como os riscos da operação seriam gerenciados ao longo do contrato. Os documentos gerados refletiram a metodologia ser utilizada, processos, e responsabilidades, definição de probabilidade e impactos, ferramentas a serem utilizadas e periodicidade da execução dos processos. O produto foi o plano de gerenciamento de riscos da operação. O aceite foi realizado pelo PMO do provedor de TI e pelo gerente responsável do cliente,

### 9. *Cut over* (preparação para entrada em operação)

Esta etapa teve como objetivo, planejar as atividades de preparação final para a Tomada de controle da operação. O Plano de *Cut over* abrangeu o plano de melhoria dos serviços, modelos de operação e governança, *check-list*, cronograma de atividades e apresentação. O aceite desta etapa foi realizado pelo PMO do provedor de TI e pelo responsável pelo cliente.

### 10. *Kick-off Meeting* (aprovação do início da operação)

Esta etapa tratou da aprovação formal do cliente para início da operação dos serviços de TI contratados. Como requisitos, os modelos de operação, governança, equipe montada e riscos estavam prontos. Na reunião de *Kick-off* foi compartilhado com a equipe do projeto os planos elaborados, papéis/responsabilidades, abordagem a ser utilizada, metodologias e os principais procedimentos do modelo de governança, gestão de serviços e operações. O critério de aceite foi a aprovação da ata de reunião de *kick-off* pelo PMO do provedor de TI e pelo responsável do cliente.

## 4. Análise dos Resultados

O projeto foi realizado no prazo, utilizando as melhores práticas de transição de serviços. Os seis fornecedores foram consolidados em apenas um único provedor de TI. Convém destacar a importância dos treinamentos realizados em qualidade total e gestão de serviços de TI para toda a equipe da operação. Durante o projeto, ocorreram problemas no entendimento do modelo de operação existente por conta da dificuldade de transição com os seis fornecedores, resolvido a partir do alinhamento e apoio do cliente. No desenho da solução futura (*to be*) o provedor de TI teve dificuldades na alocação das atividades devido a problemas na contratação e mobilização dos profissionais. Existiam áreas específicas no sistema ERP, sem uma grande oferta de profissionais. A solução foi contratar e formar profissionais recém-formados em computação. A governança foi favorecida pela aderência do cliente à lei Sarbanes-Oxley. Facilitou também o fato do provedor estudado possuir certificação e competências nas principais metodologias de governança do mercado como SAS 70, CobiT e ISO 27001. No gerenciamento de projetos o cliente detinha uma metodologia de gerenciamento de projetos (MGP) própria, baseada no padrão PMI, o que ajudou no alinhamento das atividades. O PMO do provedor foi capacitado na metodologia de gerenciamento de carteiras (*portfolio management*) do cliente. Cabe destacar que o cliente é referência no uso de melhores práticas em gerenciamento de projetos.

## 5. Considerações Finais

Este artigo mostrou como um provedor de TI desenvolveu uma abordagem de implantação de um projeto de transição de serviços de TI, envolvendo um outsourcing de sistema ERP em uma empresa multinacional brasileira. Ressalta-se que os projetos, quando implementados com sucesso, são soluções que maximizam as oportunidades ou minimizam os impactos das falhas (riscos), ou endereçam as oportunidades e ameaças ao mesmo tempo. Neste trabalho, procurou-se demonstrar que o uso da gestão estratégica de projetos em serviços de TI pode trazer vários benefícios. Um escritório de projetos padroniza e comunica todos os processos para os gerentes de projetos envolvidos na transição, por meio de normas, padrões, modelos bem definidos e aprovados, além de um programa permanente de treinamento.

O estudo de caso demonstrou uma aplicação prática de práticas de gerenciamento de projetos em serviços de TI, mas exatamente em *outsourcing* de ERP. Pretende-se fazer uma contribuição para provedores de serviços de TI que precisam de orientação e casos de sucesso para implantação de serviços de TI em clientes no Brasil e no exterior.

Trabalhos futuros devem focalizar em gestão de *portfolio* e programas de serviços de TI, incluindo medição de níveis de maturidade e uso de EPM (*Enterprise Project Management*), com o uso de PMO para gestão de todos os projetos de serviços de TI de provedores de TI. Também devem estender o estudo para planos de transição de outros tipos de serviços de TI a exemplo de infraestrutura de redes, *service desk*, BPO e *field support*.

## 6. Bibliografia

COBIT V4.1. Cobit v4.1. 2006

HELDMAN, K. *Project Management*. 3a. ed. New Jersey: Wiley Publishing, 2005  
ICB. IPMA *Competence Baseline 3.0*. IPMA – *International Project Management Association*. 2004.

ITIL. Livro *Service Project*. OGC. 2007

KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C. *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*. 1ª. ed. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2003.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. Edição de Novo Milênio. 1ª. ed. São Paulo: Prentice Hal. 2000.

KUJALA, J.; MURTOARO, J.; ARTTO, K. *A Negotiation Approach to Project Sales and Implementation*. *Project Management Journal*. v 38, n.4, p.33-44, 2007

MANSUR. R.. *Implementando um Escritório de Projetos*. 1ª. ed. Brasport. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

PATAH, L.A.; OLIVEIRA, A.L.P.; CHEN, E.C.T. *PM@Siemens – Um Programa para a Implantação da Cultura do Gerenciamento de Projetos*. *Revista Mundo Project Management*. Ano 3. No. 18.

PMBOK. *Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. 3ª. ed. PMI – *Project Management Institute*. 2004

RABECHINI, R.; CARVALHO, M. M. *Construindo Competências para Gerenciamento de Projetos*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REICH, B.H.; GEMINO, A.; SAUER, C. *Modeling the Knowledge Perspective of IT Projects*. *Project Management Journal*. WILEY/PMI. V.39, p. S4-s14, 2008.

SILVA, E. M.. YUE, G.. ROTONDANO, R. G.i. LAURINDO, F. J. B.. *Gestão da Qualidade de Serviços de TI. Em busca de competitividade*. *Revista Produção*. V.15.n.2, p. 329-340, 2007

THOMAS, M.; JACQUES, P.H.; ADAMS, J.R.; KIHNEMAN-WOOTEN, J. *Developing an Effective Project: Planning and Team Building Combined*. *Project Management Journal*. WILEY/PMI. V.39, N.4. , p.105-113, 2008.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *Arquitetura de TI como Estratégia Empresarial*. 2ª. Ed. São Paulo: M. Books, 2008