

**PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS EM EQUIPES DE PROJETOS TI: CONFLITOS E  
INFLUÊNCIAS NOS RESULTADOS.**

**THIRD PARTY PARTICIPATION IN IT PROJECTS TEAMS: CONFLICTS AND  
INFLUENCES IN THE RESULTS.**

**Guilherme Jacob Rigolon**

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

Pesquisador da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

E-mail: [guilherme.rigolon@uol.com.br](mailto:guilherme.rigolon@uol.com.br) (Brasil)

**Marco Antonio Pinheiro da Silveira**

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – FGV

Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

E-mail: [marco.pinheiro@uscs.edu.br](mailto:marco.pinheiro@uscs.edu.br) (Brasil)

## **PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS EM EQUIPES DE PROJETOS TI: CONFLITOS E INFLUÊNCIAS NOS RESULTADOS.**

### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção dos profissionais de TI com relação à influência da participação de Prestadores de Serviços em equipes de projetos de TI, e dos possíveis conflitos gerados por essa participação, nos resultados destes projetos. A pesquisa teve natureza exploratória, tendo sido realizado levantamento com 253 profissionais de vários níveis hierárquicos da área de TI. Os resultados indicaram que as equipes mistas são mais produtivas, proporcionam maior aprendizado e condições para a inovação que as equipes tradicionalmente homogêneas, apesar de as equipes mistas tenderem a gerar conflitos de relacionamento entre os integrantes. O estudo contribui na análise da atuação do profissional de TI, tanto do ponto de vista do funcionário como de gestores de projeto.

**Palavras-chave:** Trabalho em Grupo; Projetos; Informática; Conflito; Resultados.

## **THIRD PARTY PARTICIPATION IN IT PROJECTS TEAMS: CONFLICTS AND INFLUENCES IN THE RESULTS.**

### **ABSTRACT**

The objective of this paper is to identify the perception of IT (Informational Technology) professionals in relation to the influence of Third Party suppliers on IT project teams and possible conflicts on project results due to this participation. 253 IT professionals of several hierarchical levels participated in the exploratory research. Results have indicated that a mixture of teams are more productive and offers more learning and generates conditions to produce innovation more than those traditionally homogeneous, although a mix of teams can present relationship conflicts among the members. This study contributes to the analysis of the IT professional performance from both the employee and management points of view.

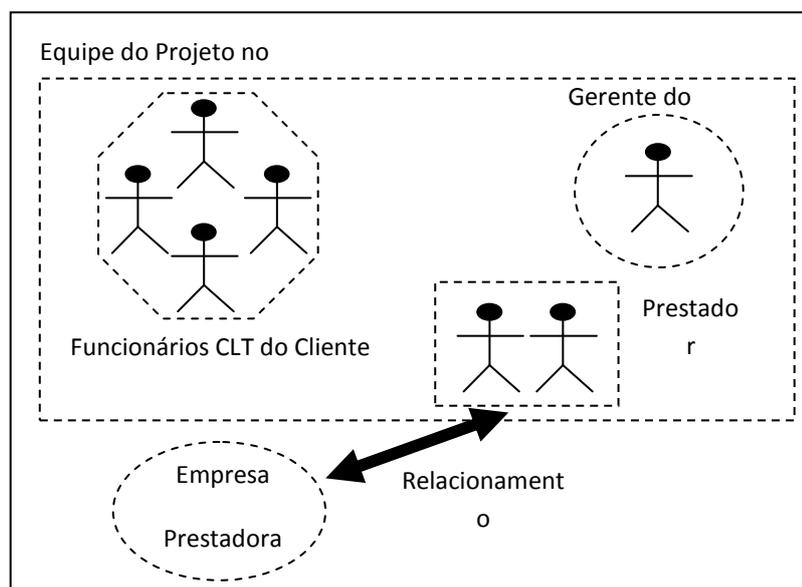
**Keywords:** Team Work; Projects; IT; Conflict; Results.

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

**Figura 1** - Estrutura Usual de Equipe de Projeto de TI.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O objetivo deste trabalho foi identificar a percepção dos profissionais de TI com relação à influência da participação de Prestadores de Serviços em equipes de projetos na área de TI, e dos possíveis conflitos gerados por essa participação, nos resultados destes projetos. A investigação ficou concentrada nos funcionários sob o regime da CLT (Gestores de Projetos, Analistas e

Programadores) do cliente (empresa contratante dos prestadores de serviços) e Prestadores de Serviços terceirizados integrantes de equipes de projeto na área de TI, na grande São Paulo. O estudo visou contribuir na análise da atuação do profissional de TI, tanto do ponto de vista do funcionário como de gestores de projeto.

Segundo Wright (2009), nos últimos anos, diferentes sinais sobre o mercado de trabalho de tecnologia de informação. Períodos de forte crescimento do emprego foram pontuados por breves períodos de declínios de emprego. O otimismo com relação à tecnologia da informação como um campo de carreira tem sido temperado por preocupações sobre a segurança do emprego e da concorrência no exterior. O autor considera que candidatos a emprego e estudantes estão compreensivelmente confusos sobre a direção em que TI carreiras seguirão, sem saber de que o futuro reserva. Wright (2009) afirma que não existe uma definição universal da força de trabalho de TI, mas agrupa os trabalhadores de TI em 10 ocupações comumente identificadas segundo o foco. Essas ocupações estão em quase todos os tipos de organizações: Cientistas pesquisadores em computação e informação, Gerentes de Sistemas de Informação, Engenheiros de hardware, Engenheiros de software, Programadores de computador, Administradores de Banco de Dados, Analistas de Sistemas de Rede e Comunicação de Dados, Analistas de Sistemas.

Os padrões de emprego recente de TI têm variado por ocupação. Esta variação é resultado de vários fatores, incluindo a demanda por determinados serviços de TI, aumento de eficiência em áreas particulares, e suscetibilidades diferentes para terceirização. Por exemplo, dos administradores de banco de dados, sistemas de computador, informações gerenciais e engenheiros de software de computador todos cresceram 22% ou mais entre 2001 e 2007 (Wright (2009)).

Cientistas da computação e Analistas de sistemas, administradores de rede, e analistas de rede e comunicação de também tiveram crescimento de emprego, com aumentos entre 8 e 16% no mesmo período (Wright, 2009). O emprego em algumas ocupações caiu, entretanto. Programadores de computador e especialistas em suporte em computador, por exemplo, tanto viu as perdas de emprego de mais de 6 por cento. Estes duas ocupações são mais suscetíveis à terceirização do que outras profissões de TI, porque suas tarefas são de rotina e podem ser realizadas por telefone ou pela Internet, requerem pouca interação com outros tipos de trabalhadores, e requerem pouca familiaridade com as práticas culturais dos clientes.

Entre as escolhas que o profissional da área de TI tem que fazer quando vai atuar no mercado, encontra-se aquela que diz respeito ser a funcionário com registro em carteira de trabalho (CLT) ou prestador de serviços (PS). Ambas as situações oferecem vantagens e desvantagens. No

caso do regime CLT, as vantagens consistem em maior estabilidade no emprego e os direitos de férias, décimo terceiro salário e previdência social. Por outro lado, o trabalhador CLT tem menor flexibilidade de horário e dificuldade em atuar em diferentes projetos. Além disso, de maneira geral o valor líquido recebido pelo funcionário CLT é menor do que o recebido pelo PS. Os Prestadores de Serviço têm como vantagem a maior remuneração e a flexibilidade para atuar em diferentes projetos, porém têm menor estabilidade e riscos maiores.

Conforme ilustra a figura 1, os trabalhadores CLT e PS convivem num mesmo projeto, sob a mesma liderança, às vezes realizando tarefas semelhantes. Verifica-se que esta convivência pode gerar conflitos e insatisfações, porque os dois tipos de funcionários podem ter atenção nas vantagens obtidas pelo outro. Este cenário gerou a questão de pesquisa desenvolvida neste estudo: **qual a influência da participação de Prestadores de Serviços em equipes de projetos de TI e dos possíveis conflitos gerados por essa participação, nos resultados destes projetos?**

Procurou-se também caracterizar os conflitos existentes e oferecer elementos que permitam avaliação das diferentes opções para profissionais de TI – CLT e PS. Em síntese, este estudo pretende investigar se: Existe conflito entre CLT e PS? Se sim, quais efeitos dos conflitos no resultado dos projetos (cumprimento prazo, custo e qualidade do produto?). O método de pesquisa utilizado foi o levantamento de natureza exploratória, direcionado a profissionais de TI

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial utilizado para dar suporte a este estudo trata inicialmente do movimento das empresas em direção à terceirização na área de TI, apontando as razões para as empresas optarem por esta modalidade de vínculo. Em seguida são apresentados aspectos ligados aos conflitos existentes em empresas, e abordagens que apontam fatores associados ao tipo de relações entre membros da equipe, como os conceitos de segurança psicológica e contrato psicológico. Apresenta-se também uma taxonomia para as causas para os conflitos. A fim de atender ao objetivo de relacionar os possíveis conflitos com o desempenho de projetos de TI, trata-se da gestão de projetos de TI e métricas utilizadas para se avaliarem resultados em projetos de TI.

## 2.1 TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Na área de TI é marcante a utilização da terceirização de serviços e a atuação na forma de projetos. Spelta e Albertin (2009) afirmam que na última década houve aumento do interesse tanto da academia como de organizações empresariais pelas técnicas de gerenciamento de projetos. Nesse cenário, uma tendência começou a ganhar força no mundo corporativo: a criação de entidades organizacionais denominadas Escritórios de Projetos (EP) -- ou Project Management Offices (PMO), nome esse bastante popularizado no Brasil --, que centralizam assuntos relacionados ao gerenciamento dos projetos de uma organização.

Entre os diversos aspectos relacionados ao gerenciamento de projetos, encontra-se a necessidade de administrarem as relações entre profissionais terceirizados com os CLT que atuam em um mesmo projeto. Os Escritórios de Projetos usualmente atuam no desenvolvimento de metodologias de gerenciamento de projetos. A terceirização é uma saída para suprir deficiências de certas habilidades em TI, especialmente aquelas que não forem diferenciais competitivos ou competências essenciais, obtendo-se economia de escala, possibilitando que os CIOs (*Chief Information Officer*) foquem sua atenção no que é importante e estratégico para a empresa (Laurindo, 2000).

A terceirização não significa apenas cortar custos, pois o processo de terceirização de TI deve agregar valor aos negócios da organização, além da redução de custo (Prado & Takaoka, 2002). A terceirização da infra-estrutura é bem mais fácil do que a terceirização do desenvolvimento de sistemas (Prado & Sin Oih Yu, 2003). As equipes que desenvolvem projetos de TI se utilizam da terceirização especialmente por meio da contratação dos prestadores de serviço. São dois os critérios para a alocação de prestadores de serviços terceirizados em TI: o primeiro é a ausência de um especialista interno na tecnologia requerida no projeto e o segundo é a indisponibilidade deste mesmo especialista dentro da empresa (Carvalho, 2003). As diferenças no perfil dos profissionais de TI terceirizados e CLT que atuam numa mesma equipe tendem a gerar conflitos, os quais podem interferir nos resultados destes projetos.

## 2.2 CONFLITOS NAS EQUIPES DE PROJETOS DE TI

Existe um número expressivo de comportamentos conflituosos no ambiente de trabalho. Estes comportamentos incluem a frustração, a agressão e a humilhação. A frustração é um

---

antecedente para a agressão organizacional e acontece quando a resposta de uma meta é interrompida (Jones, 2001). Os integrantes da equipe do projeto tomam caminhos diferentes visando responder uma determinada frustração e estes esforços podem incluir a contraprodutividade e comportamentos que variam de mera complacência, hostilidade, agressão organizacional ou sabotagem. Outras reações de comportamento para a frustração dentro da equipe incluem níveis reduzidos de desempenho de trabalho, absenteísmo organizacional e agressão interpessoal. Se estes comportamentos interferirem com o desempenho das tarefas da equipe de projetos, eles podem causar prejuízo tangível nos resultados finais. Em contrapartida, o efetivo gerenciamento do conflito facilita a resolução dos problemas e a melhora a eficácia do grupo e os relacionamentos entre membros. O conflito pode ser respondido de maneira competitiva ou cooperativa, sendo que as reações destrutivas é uma resposta em que o evitamento é assumido em detrimento a opção de resolução do problema. Já o conflito produtivo é construtivo e acontece para fazer frente à suas atividades planejadas acima do seu potencial de trabalho (Ayoko, Callan & Härtel, 2003).

Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani e Brown (2011) afirmam que o conflito é uma importante dinâmica interacional em equipes e que ele influencia o desempenho da equipe. O conflito de equipe é multidimensional, consistindo tanto de elementos baseados em relacionamento como baseados em tarefas. Os conflitos de relacionamento referem-se a divergências entre membros da equipe que emanam de incompatibilidades interpessoais e normalmente incluem tensões, irritação e animosidade. O conflito de tarefa descreve as divergências entre os membros do grupo em relação ao conteúdo de suas decisões e diferenças de pontos de vista, ideias e opiniões sobre a tarefa.

Bradley et al (2011) afirmam que o conflito de tarefa pode melhorar o desempenho da equipe sob certas condições. No entanto, os autores consideram que se sabe pouco sobre essas condições específicas. Com base na teoria e pesquisas sobre conflito em equipes, defendem que um clima de segurança psicológica é um contexto específico em que a tarefa de conflito irá melhorar o desempenho da equipe. Bradley et al (2011) usaram evidências de 117 equipes de projeto e a pesquisa revelou que o clima de segurança psicológica modera a relação entre o conflito de tarefa e desempenho, ou seja, o conflito de tarefa e desempenho de equipe foram positivamente associados em condições de segurança psicológica alta.

Para os autores, os resultados suportam a conclusão de que a segurança psicológica facilita a benefícios de desempenho de conflito de tarefas em equipes. Assim, parece que segurança psicológica é um estado contexto de mudança que pode alterar a forma como o conflito é recebido e

gerido pelas equipes. Esta constatação surgiu através da análise da relação entre a segurança psicológica, o conflito de tarefas e desempenho da equipe, que sugeriu que as equipes podem capturar os benefícios dos conflitos de tarefa se desenvolverem primeiramente um clima onde colegas que se sentem seguros para realizar partilhas criativas, ainda que potencialmente embaraçosas ou com ideias controversas.

Bradley et al (2011) consideram que os resultados de sua pesquisa têm importantes implicações teóricas para pesquisa sobre conflito intra equipes e afirmam que pesquisa de campo está avançando em direção à exploração de características do grupo, em oposição a investigar apenas os tipos e níveis de conflito, para encontrar maneiras equipes podem se beneficiar de internos conflito.

Considerando-se o contexto dos projetos de TI em que há coexistência entre funcionários CLT e terceirizados, os conflitos podem se originar de alguns fatores adicionais. Em alguns casos, a utilização de prestadores de serviços é um fator de internalização do conhecimento especializado (Carvalho, 2003). Mas ela pode gerar resistências pessoais, que podem ser conseqüências da não-preparação do pessoal interno, que pode sentir insegurança, medo de demissão e também a diferença de salários (Neiva & Oliveira, 2000).

Para a maioria dos empregados internos, a terceirização em TI é uma ameaça sob dois aspectos: por introduzir um fato novo, completamente desconhecido e totalmente fora de sua linha de controle e porque a chegada de um prestador de serviços é inevitavelmente associada à possibilidade de perda do próprio emprego. Terceirizar significa mexer com as pessoas, benefícios, salários, com espaço de poder, planejamento de carreira, e esses itens são extremamente sensíveis para os funcionários da equipe interna, gerando com isso as resistências. As resistências internas ocorrem porque mexem também com os salários, em suma, com tudo aquilo que forma a identidade das pessoas (Neiva& Oliveira, 2000).

A resistência do pessoal interno materializa-se em atitudes que vão desde a sonegação de informações até molecagens puras e simples, como ações ou omissões que deliberadamente induzem o prestador de serviços terceiro a errar, causando pesados prejuízos ao próprio projeto da empresa contratante, somente com a finalidade de desmoralizar o prestador de serviços contratado (Leite, 1994). Em contrapartida, misturar o pessoal interno com prestadores de serviços dentro da mesma equipe de projeto é recomendado, porque as regras de negócio são normalmente de domínio da equipe interna, considerando que as inovações tecnológicas estão em poder da equipe do prestador de serviços (Neiva& Oliveira, 2000).

Um conceito associado à questão dos conflitos em equipes e seus efeitos no desempenho é o de contrato psicológico. Segundo Newton, Blanton e Will (2009), contrato psicológico consiste na relação empregado-empregador com relação às obrigações de cada um. O conceito foi elaborado visando tratar do relacionamento do empregado com a sua organização e regular os seus comportamentos. Define-se também contrato psicológico como as crenças de um empregado em relação aos termos e condições do acordo de troca recíproca entre a pessoa focal e a outra parte. O contrato psicológico é normalmente não é escrito. Newton et al (2009) afirmam que pouco se sabe sobre os efeitos do nível de cumprimento de contrato psicológico do profissional de TI em seu trabalho inovador e comportamentos de cidadania organizacional.

Usando teorias sobre contrato psicológico e teorias de processamento de informações sociais, os autores se propuseram a responder como o nível de cumprimento do contrato psicológico os profissionais de TI afeta sua cidadania organizacional e comportamento inovador no trabalho. Os resultados mostraram que há relações positivas entre o nível de cumprimento do contrato psicológico do profissional de TI e seu comportamento de trabalho inovador, bem como de quatro de seus comportamentos de cidadania organizacional, especificamente a lealdade, a participação em advocacia (defesa) da empresa, obediência e participação funcional. Pode-se considerar que o comportamento inovador no trabalho está associado a desempenho do funcionário e consequentemente da equipe.

Para Newton et al (2009), a área de Administração continua a ver os profissionais de Tecnologia da Informação (TI) como capital humano, um recurso utilizado para maximizar a eficácia organizacional, o que pode incluir a procura por maneiras de cortar custos de TI, melhorar o desempenho, e/ou maximizar os objetivos organizacionais. Em coordenação com esses objetivos, espera-se que os departamentos de TI sejam mais enxutos, mas multi-talentosos e inovadores. Mas enquanto a eficácia organizacional é afetada pela produtividade e desempenho dos funcionários, existem outros comportamentos organizacionais além dos dependentes do desempenho, que também são procurados depois pela administração.

Dois destes comportamentos extra são trabalho inovador e cidadania organizacional. Estudo desenvolvido por Ang & Slaughter (2001) identificou que trabalhadores sob contrato apresentam menor nível de comportamentos extra do que os desenvolvedores de sistemas permanentes. Também, os níveis de comportamentos de cidadania organizacional são mais baixos nos funcionários de TI do que os empregados das outras áreas de trabalho de TI.

Pesquisa realizada por Lohman (2009) com 143 profissionais de TI revelou que esse grupo de profissionais utiliza principalmente da pesquisa na Internet para aprender informalmente no local de trabalho e somente quando eles são incapazes de resolver a sua aprendizagem precisa através dessa atividade, se voltam para mais atividades interativas, como falar e compartilhar recursos com os outros colegas. Estes resultados indicam que a interação entre os membros da equipe é menos intensa do que o esperado. Seis fatores ambientais foram encontrados por Lohman (2009) como inibidores dos profissionais de TI em se envolverem em atividades de aprendizagem informal com colegas: a falta de tempo, falta de proximidade com colegas de trabalho da área, baixo suporte da cultura organizacional, inacessibilidade dos outros, falta de equipamentos e tecnologia, e da falta de reunião / espaço de trabalho. Além disso, nove características pessoais foram identificadas para aumentar a motivação deste grupo de profissionais para engajar em um aprendizado informal: (a) iniciativa; (b) auto-eficácia; (c) amor pela aprendizagem; (d) interesse pela profissão; (e) integridade; (f) personalidade extrovertida, (g) ética em trabalho em equipe; (h) a curiosidade, e (i) abertura de espírito.

Sudhakar, Farooq e Patnaik (2011) identificaram fatores que afetam o desempenho de equipes de desenvolvimento do software, indicando os fatores leves (não técnicos) que afetam o desempenho destas equipes. Os autores verificaram que os fatores leves, tais como clima da equipe, diversidade da equipe, inovação da equipe, competências e características dos membros, apoio da alta gestão e comportamento do líder da equipe, têm efeito sobre o desempenho da equipe de desenvolvimento de software. Os autores verificaram também que a confiança mútua e eficácia na comunicação foram os fatores priorizados entre os que afetam o desempenho da equipe de desenvolvimento de software.

### **2.3 TAXONOMIA PARA CAUSAS DE CONFLITOS**

A tipologia proposta por Fustier (1982) para as causas de conflitos foi adotada neste trabalho como referência com relação a este aspecto, porque foi considerada a mais relevante entre as encontradas. O autor classifica as causas em quatro grupos: Interesse Direto (condições de remuneração; promoção; recompensas, benefícios etc.); Condições Sociais e a Organização (pressão da produtividade; fadiga; ausência de motivação; desacordo quanto aos objetivos; desinteresse pela obra comum; condições de trabalho; recusa de mudança; desejo de mudança; intranquilidade quanto à gestão do projeto; insegurança quanto ao emprego; humilhações; maus-tratos e desvalorização da

---

tarefa; Tensões Psicológicas (incompatibilidade entre os integrantes da equipe de projeto; má comunicação; notória falta de tato; rejeição ao novo; ciúme doentio e vontade de prejudicar; e Divergências Intelectuais (conflitos de territórios; conflitos esquerda-direita; conflitos sobre a estratégia da empresa a ser adotada; conflitos de ambição; lutas de influência e lutas pelo poder. As causas podem se sobrepor e se combinar umas às outras (Fustier, 1982).

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

## 2.4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

O PMI por meio das melhores práticas de gestão contidas no *Guide PMBoK 3ª Edition*, define o conceito de projetos como sendo, um empreendimento temporário feito para criar um produto ou serviço único e a norma ISO 10006 define um projeto como sendo um único processo, composto de atividades acompanhadas com datas de início e término, construído para alcançar um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos. Acrescenta-se que utilizam recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade (Dinsmore & Neto, 2004). Completando o conceito, um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico (Rabechini, Carvalho & Laurindo, 2002). O êxito de um projeto se dá quando este for implantado atendendo os quatro critérios: tempo, custo, eficácia e a satisfação do cliente (Pinto & Slevin, 1983).

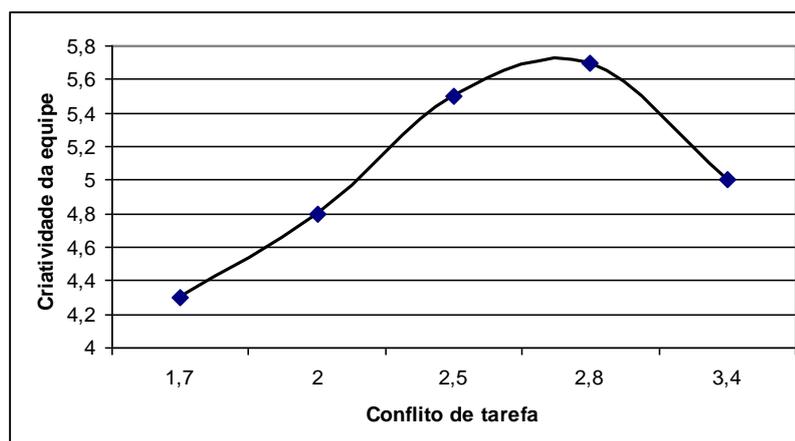
O gerenciamento de projetos utiliza modelos de referência, os quais tornaram-se cada vez mais importantes nas organizações. Para desenvolver e implantar modelos de gerenciamento, as empresas implantam modelos preconcebidos e reconhecidos no mercado, os quais normalmente são publicados por associações e institutos como Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA), Association for Project Management (APM) (Berssanetia *at all* 2012).

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

(PMI, 2005). Liderar não é fácil, pois trata diretamente de aspectos comportamentais das pessoas, onde o líder às vezes pode entender que os liderados estão em um determinado nível de maturidade quando na verdade estão em outro. No ambiente de projetos, a identificação rápida de um estilo adequado, bem como flexibilização desse estilo, muitas vezes em função de uma nova etapa ou tarefa, se faz extremamente necessária, exigindo do gerente de projetos decisões rápidas (Gonçalves *at all* 2011).

Farh, Lee e Farh (2011) uniram referenciais sobre conflito de tarefas, criatividade de equipe, e projeto de desenvolvimento de equipe e apresentaram um modelo de contingência em que a relação entre o conflito de tarefa e criatividade da equipe depende do nível de conflito e de quando ele ocorre no ciclo de vida de uma equipe de projeto. Em um estudo realizado em 71 equipes de projeto de tecnologia de informação da região da Grande China, os autores verificaram que o conflito de tarefa teve um efeito curvelinear sobre a criatividade da equipe, sendo que a criatividade foi maior em níveis moderados de conflito de tarefa. A figura 2 representa esta relação. Além disso, os autores identificaram que este relacionamento é influenciado pela fase pela qual passa a equipe, de modo que o efeito curvelinear foi mais forte na fase inicial. Em contraste, em fases posteriores do ciclo de vida da equipe, identificou-se que o conflito de tarefa não está relacionado com a criatividade da equipe.

**Figura 2** - Relacionamento Conflito de Tarefa X Criatividade de Equipe.



Fonte: Farh, Lee e Farh (2011).

Pode-se considerar que os efeitos dos conflitos na criatividade têm relação com desempenho, visto que a criatividade tem efeitos positivos nos resultados dos projetos.

## 2.5 MEDIÇÃO DE RESULTADOS EM PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

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

Os projetos de TI, e particularmente de desenvolvimento de software, são muito difíceis de serem estimados e planejados desde o início. É muito difícil obter uma correta definição de todas as variáveis que poderão influenciar o projeto ao longo de toda a sua execução e que muitas vezes, até mesmo o produto final pode não estar 100% claro. E quanto mais longo o projeto, mais difícil se tornam estas estimativas (Barcaui, 2005).

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

## 3 MÉTODO

Este trabalho é de natureza exploratória e como delineamento da pesquisa foi utilizado o levantamento (*survey*), realizado em 2008. As questões fechadas buscam captar o dado qualitativo, que é uma representação simbólica atribuída a manifestações de um evento qualitativo. Elas buscam conferir caráter objetivo à sua observação (PEREIRA, 1999). Buscou-se captar a natureza qualitativa do aspecto estudado de forma exploratória é por meio do instrumento fechado, que permitiu análises quantitativas. Inicialmente foi realizada pesquisa visando validar o instrumento de pesquisa, principalmente complementando a tipologia de causas de conflitos

estudada na bibliografia deste trabalho, baseada predominantemente em Fustier (1982) e agrupada em: Interesse Direto; Condições Sociais e a Organização; Tensões Psicológicas; e Divergências Intelectuais. Nesta etapa, foi utilizado instrumento composto por perguntas abertas dentro de um questionário semi-estruturado. As entrevistas foram realizadas aplicando-se as perguntas definidas e registrando-se as respostas. Os resultados foram transcritos, organizados e analisados e forneceram novas causas de conflitos ainda não levantadas na bibliografia.

As etapas para a criação da questão do questionário da pesquisa referentes às causas de conflitos estão apresentadas no quadro 1. A associação das cinco primeiras causas de conflitos levantadas na literatura com as cinco novas causas oriundas das entrevistas resultaram nas questões do questionário da pesquisa deste trabalho referentes as causas de conflitos dentro das equipes de projetos em TI.

**Tabela 1** - Etapas da Criação da Questão sobre as Causas de Conflitos.

<b>ETAPAS DE CRIAÇÃO DA QUESTÃO CAUSAS DE CONFLITOS</b>			
<b>CLASSIFICAÇÃO TAXONÔMICA DE FUSTIER (1982)</b>			<b>RESULTADOS ENTREVISTAS</b>
<b>GRUPO</b>	<b>CAUSAS DE CONFLITOS</b>		
<b>Interesse Direto</b>	Condições de remuneração; promoção; recompensas, benefícios etc.	1. Diferenças na remuneração.	
<b>Condições Sociais e a Organização</b>	Pressão da produtividade (fadiga); ausência de motivação (desacordo quanto aos objetivos); desinteresse pela obra comum; condições de trabalho (higiene, barulho e horários); recusa de mudança (angústia diante do futuro); desejo de mudança (aborrecimento e enfado); inquietude quanto à gestão do projeto; insegurança quanto ao emprego; humilhações; maus-tratos e desvalorização da tarefa.	2. Possibilidade de o Celetista perder o lugar para o Prestador. 3. Diferenças no nível de cobrança. 4. Diferenças no domínio da tecnologia. 5. Diferenças no nível comprometimento.	6. Diferença no entendimento do escopo. 7. Prazo “irreal” estabelecido para o projeto.

<p><b>Tensões Psicológicas</b></p>	<p>Incompatibilidade entre os integrantes da equipe de projeto (diferença de sistema de valores); má comunicação (código e linguagem); notória falta de tato (nenhum senso do outro); rejeição ao novo (o parasita); ciúme doentio (mania de perseguição) e vontade de prejudicar (psicopatia).</p>		<p>8. Resistências pessoais. 9. “Salto alto”. Se achar melhor que o outro. 10. Comunicação falha.</p>
<p><b>Divergências Intelectuais</b></p>	<p>Conflitos de territórios (atribuições de um e de outro grupo); conflitos esquerda-direita (conservador-progressista); conflitos sobre a estratégia da empresa a ser adotada (conflito de meios); conflitos de ambição (eliminar um adversário); lutas de influência (quem tem razão?) e lutas pelo poder (cria-se um partido).</p>	<p>2. Possibilidade de o Celetista perder o lugar para o Prestador.</p>	<p>8. Resistências pessoais.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Amostras e Sujeitos da Pesquisa

O levantamento efetuado nesta pesquisa utilizou questionário com perguntas fechadas, desenvolvido para realização deste estudo com respostas baseadas na escala (de 1 a 5) de *Likert*. O instrumento não incluiu verificação de características psicométricas e foi dividido em quatro partes:

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

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de envio de e-mail para 360 profissionais da área de TI que atuam ou atuaram em projetos de TI da qual participou uma

empresa de consultoria da área de Sistemas de Gestão Empresarial. A lista de e-mails compreendia profissionais que atuaram com ambas as formas de vínculo – CLT e PS. O e-mail direcionava os participantes para o *link* da página na *web* e da gravação das respostas do questionário em um banco de dados eletrônico via uma página hospedada em um site na internet específico, os quais foram especialmente desenvolvidos para este trabalho. O questionário informava que as informações fornecidas pelos respondentes não seriam divulgadas, a não ser de forma consolidada. Dos 360 questionários enviados, 253 retornaram com respostas válidas, sendo os respondentes de vários níveis hierárquicos da área de TI da grande São Paulo. A coleta de dados durou 2,5 meses e a análise aproximadamente um mês.

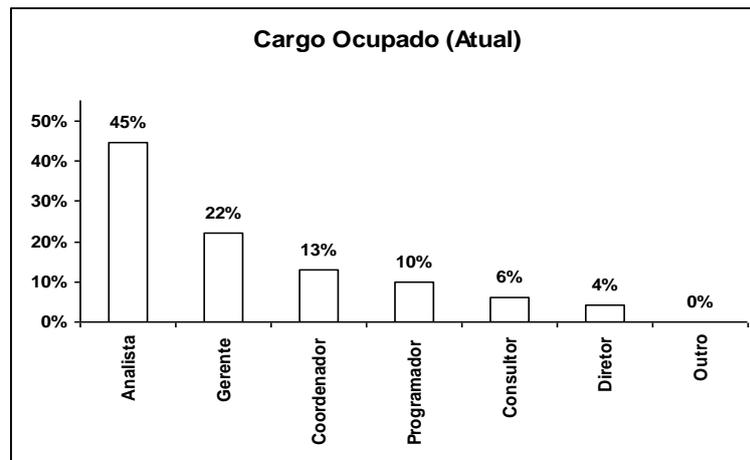
#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

Para os procedimentos de análise, os respondentes foram organizados em dois grupos: o primeiro grupo foi reservado aos Gestores (Coordenadores, Gerentes e Diretores); e o segundo foi formado pelos profissionais com funções operacionais (Programadores, Analistas e Consultores). Todas as informações sobre o Cargo Ocupado deste trabalho referem-se à ocupação atual. A divisão entre Gestores (98) e Operacionais (155) em relação ao total de participantes, isto é, a quantidade de operacionais é quase o dobro de gestores, fato normal na área de TI e que entre os gestores, predomina o sexo masculino com representatividade de mais que o dobro frente ao sexo feminino. Entre todos os respondentes, a representação dos Gestores foi de: 22% (54) de gerentes; 13% (33) de Coordenadores e de 4% (11) Diretores. Os Operacionais se declararam da seguinte forma: 45% (113) como Analistas; 10% (25) como Programadores e 6% (17) como Consultores de projetos.

A figura 3 mostra o detalhamento dos respondentes pelo cargo ocupado atualmente:

**Figura 3 - Total de Respondentes Agrupados por Cargo Ocupado Detalhado.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

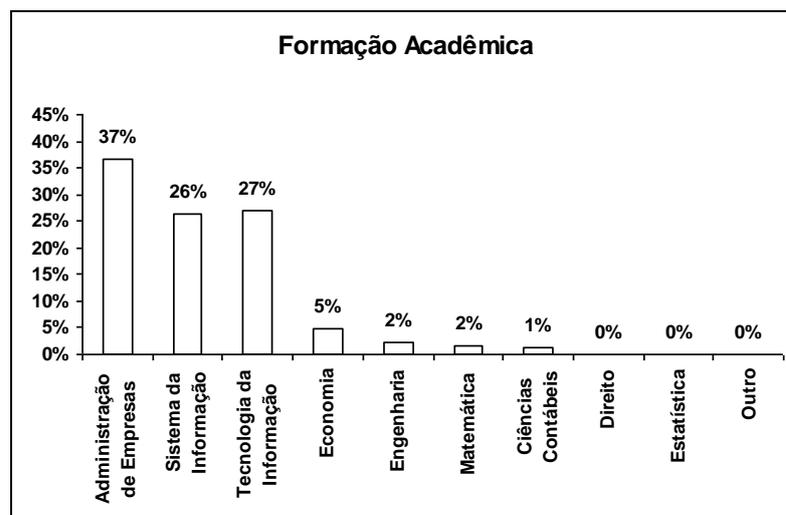
Os participantes foram agrupados também em dois grupos de acordo com a sua formação acadêmica: os formados em cursos específicos de tecnologia da informação (Em TI) e aqueles formados em cursos que não são específicos da área de Tecnologia (Não TI).

A figura 4 apresenta a distribuição da formação acadêmica de todos os respondentes agrupados como:

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

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

**Figura 4 - Formação Acadêmica Dividida por Curso.**

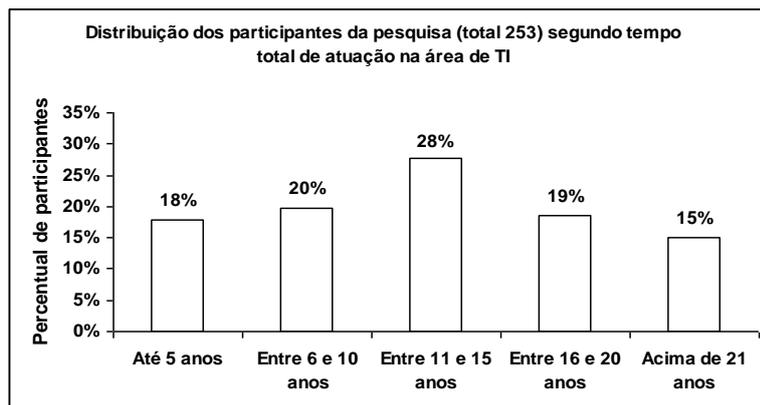


Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à divisão dos respondentes por gênero, existe uma pequena variação entre os participantes do sexo masculino que declararam ser formados em cursos não específicos de TI com 32% (80), em relação aos que informaram 29% (74) terem a sua formação na área de TI. Em contrapartida, o sexo feminino que representou 24% (61) ter sido formado em TI ante 15% (38) para os formados fora de TI. Estes números mostram que com o decorrer dos anos os novos profissionais preferem cursar cursos focados em tecnologia em detrimento das formações não específicas da área de TI. Confirmando esta tendência, nenhum respondente com idade superior a 50 anos se declarou formado em TI, mostrando a jovialidade e interesse cada vez maior dos cursos em Tecnologia da Informação.

A figura 5 demonstra como se portou o total de respondentes em relação ao tempo declarado em TI. Nota-se que a faixa situada entre 11 até 15 anos representa o maior índice.

**Figura 5 - Total de Participantes X Atuação em TI.**



Fonte – Elaborado pelos autores.

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

#### 4.1 SATISFAÇÃO E IGUALDADE EM TI

Sobre o questionamento em relação à preferência do vínculo empregatício, os respondentes se dividiram da seguinte forma: a maioria dos participantes declarou que prefere a CLT com 77%

(194); 13% (33) declararam não preferir a CLT; e apenas 10% (26) informaram indiferença em relação ao vínculo trabalhista.

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

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

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

## **4.2 GESTÃO E CONFLITOS EM PROJETOS DE TI**

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

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

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

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

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

A pesquisa de campo revelou as causas de conflitos mais presentes em equipes de projetos, segundo os respondentes, na seguinte ordem: 1. Comunicação falha; 2. O integrante da equipe se achar melhor que os outros, vaidade, ficar de “salto alto”, se vangloria, ser presunçoso e fútil; 3. As resistências pessoais entre os integrantes; 4. Diferenças de remuneração na equipe; 5. A possibilidade de se perder o lugar para um Prestador de Serviços. As causas que obtiveram os menores índices foram pela ordem: 9. O desnivelamento no nível de cobrança do gestor; 10. O desnivelamento no domínio da tecnologia dentro da equipe.

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

---

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

#### **4.3 DESEMPENHO EM PROJETOS DE TI**

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

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

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

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

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

## 5 DISCUSSÃO

Pode-se considerar que este trabalho teve pretensão de contribuir para esclarecer duas questões inter relacionadas. Primeiramente buscou-se identificar se existem conflitos entre funcionários CLT e PS em projetos de TI, segundo a percepção destes, e se há preferências dos profissionais de TI por uma destas modalidades de vínculo. Esta questão é relevante sob ponto de vista da área de orientação profissional, visto que é importante os profissionais desta área específica, e de outras que atuam com equipes similares, conhecerem esta realidade. Além da identificação da existência dos conflitos e de suas principais causas, procurou-se também identificar a percepção dos profissionais de TI com relação à influência destes conflitos nos resultados dos projetos (cumprimento de prazo, custo e qualidade do produto). Considerando-se que pesquisa teve esta delimitação, pôde-se concluir que o conflito é percebido pelos respondentes, e que de modo geral o vínculo CLT é preferido por eles, apesar da modalidade PS apresentar benefícios importantes. Observou-se que a maioria dos projetos de TI adotam métricas para avaliar seus resultados, e que os critérios para a composição da equipe podem afetar estes resultados. A literatura acadêmica que trata do tema conflitos em equipes de trabalho indicou que o conflito pode influenciar positivamente, sob certas condições. Um dos fatores apontados como relacionados positivamente ao conflito foi o conceito de segurança psicológica (Bradley et al, 2011). Os autores diferenciam ainda os conflitos baseados em tarefa e em relacionamento ao realizarem a análise. Outros autores (Newton et al, 2009) consideram que o contrato psicológico (crenças de um empregado em relação aos termos e condições do acordo de troca recíproca entre a pessoa focal e a outra parte) está relacionado à comportamentos extra dos funcionários da área de TI, sendo que estes consistem em trabalho inovador e cidadania organizacional. Outro estudo identificou que trabalhadores sob contrato apresentam menor nível de comportamentos extra do que os desenvolvedores de sistemas permanentes. Assim, observa-se que a pesquisa relacionada a conflitos em equipes de TI pode considerar diversos elementos associados à natureza dos conflitos. A pesquisa realizada neste trabalho se limitou a identificar a existência dos conflitos entre participantes de projetos de TI e seus impactos nos resultados dos projetos, o que pode ser considerada contribuição relevante, visto que não foram encontrados sobre este tema.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar se existem conflitos entre funcionários com vínculo CLT e Prestadores de Serviços que atuam equipe que desenvolvem projetos de TI, e se houver, identificar quais efeitos dos conflitos no resultado dos projetos (cumprimento prazo, custo e qualidade do produto). Procurou-se também verificar a preferência dos participantes com relação ao tipo de vínculo trabalhista CLT ou Prestador de Serviços, e as possíveis causas de conflitos entre funcionários CLT e Prestadores de Serviços que atuam conjuntamente em equipes de projetos.

Os resultados indicaram a preferência dos profissionais pelo vínculo trabalhista CLT, devido aos benefícios que oferece. Por outro lado, os respondentes se sentem também atraídos pela remuneração superior recebida pelo que o terceirizado. Esta é uma situação que desperta interesse dos pesquisadores da área de orientação profissional, tanto sob o ponto de visto do profissional em si, no que se refere à sua escolha quanto ao regime de trabalho, como sobo ponto de vista dos gestores de projetos de TI, no que diz respeito à composição da equipe de projeto de TI. Pode-se afirmar que os funcionários da área de Tecnologia, que são atualmente valorizados no mercado e têm rendimentos superiores aos de outras categorias, carregam este “dilema” de optar pelo regime CLT ou Prestador de Serviço. Vale destacar, que quanto mais tempo em TI e como Gerente de Projetos o participante declarou ter, menor é a preferência pelo vínculo CLT.

O que se observou a partir da pesquisa realizada foi a existência do conflito nas equipes de projetos mistas (formadas por Funcionários CLT do cliente e Prestadores de Serviços), porém elas foram consideradas mais produtivas e favorecendo um maior aprendizado do que as não mistas. Pode-se dizer que os conflitos dentro das equipes de projetos contribuem para o atendimento dos objetivos estabelecidos para o projeto. Estes resultados sugerem que sejam observados mais detalhadamente os fatores que influenciam ou estão relacionados ao conflito, como conceito de segurança psicológica, com a diferenciação entre os conflitos baseados em tarefa e em relacionamento e o de contrato psicológico. Outro aspecto a ser considerado numa análise posterior é nível de conflito e a fase pela qual passa a equipe, conforme sugerido por Farh, Lee e Farh (2011).

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, M. (2006). *Contratando o Desenvolvimento com Base em Métricas*. Trabalho publicado na revista eletrônica SINFIC. Recuperado em 10 abril 2011, de <http://www.sinfic.pt/SinficWeb/displayconteudo.do2?numero=24360>
- Ang, S., Slaughter, S. A. (2001). Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. *MIS Quarterly*, 25(3), 321-350. Recuperado em 1 setembro 2011, de <http://www.misq.org/archive/>.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., Härtel, C. E. J. (2003). Conflict, Bullying and Counterproductive Behaviors. *The International Journal of Organization Analysis*. USA: V. 11, 4, 283-301.
- Berssanetia, Fernando Tobal, Carvalho, Marly Monteiro de and Muscat, Antonio Rafael Namur (2012) *Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação*. Prod., Ago, vol.22, no.3, p.404-435. ISSN 0103-6513.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., Brown, K. G. (2011). Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. *Journal of Applied Psychology*. Recuperado em 10 setembro 2011, de <http://jap.physiology.org/>.
- Carvalho, R. F. (2003). *Novas Tecnologias e Trabalho: Oportunidades de trabalho remoto e autônomo em desenvolvimento de software*. Rio de Janeiro: U.F.R.J.
- Dinsmore, P. C., Neto, H. S. (2004). *Gerenciamento de Projetos. Como gerenciar seu projeto com Qualidade, dentro do prazo e custos previstos* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Dinsmore, P. C., Neto, H. S. (2005). *Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Fustier, M. (1982). *O Conflito na Empresa*. (1ª ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Gonçalves, Helen Silva and Mota, Caroline Maria de Miranda (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. Prod., Set, vol.21, no.3, p.404-416. ISSN 0103-6513.
- Jiing-Lih F., Cynthia L., Crystal I (2011). Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1173-1180.

- Jones, G.R. (2001). *Organizational Theory: Text and Cases*.(3ª ed.). New Jersey: Prentice Upper Saddle River.
- Laurindo, F. J. B. (2000). Um estudo sobre a avaliação da eficácia da tecnologia da informação nas organizações. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Leite, J. C. (1997). Terceirização em Informática no Brasil. *RAE - Revista de Administração de Empresas (FGV)*, V. 37, 3, 68-77.
- Lohman, M. C. (2009). A Survey of Factors Influencing the Engagement of Information Technology Professionals in Informal Learning Activities. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 25, 43-53.
- Neiva, C. A. P.,Oliveira, F. C. (2000). Information Technology: Subcontracting of Development Processes.*Produção Técnica Administração de Empresas*. Fortaleza: Unifor Capes.
- Newton , S. K., Blanton , J. E., Will, R. (2008). Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals: Effects of Their Psychological Contract. *Information Resources Management Journal*, 21(4), 27-48
- Pereira, J. C. R.. (1999) *Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*
- Pinto, J.K.,Slevin D.P. (1983).*Critical Factors in Successful Project Implementation* in. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Pmi (2005). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Guide PMBoK*.(3ª ed.). USA: PMI.
- Prado, E. P. V.,Takaoka, H. (set./dez. 2002).Os Fatores que Motivam a Adoção da Terceirização da Tecnologia de Informação: uma Análise do Setor Industrial de São Paulo [CD ROM]. *Anais do Seminário de Administração Anpad*,V. 6, 3, pág. 129-147.
- Prado, E. P. V.,Sin Oih Yu, A. (2003).Análise de Decisão na Terceirização da Tecnologia de Informação: um estudo de caso no setor químico brasileiro [CD ROM]. *Anais do Seminário de Administração VI SemeAD Fea-Usp*, 3.
- Rabechini, R.,Carvalho, M. M., Laurindo, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção (USP)*,V. 12, Num. 2.

Spelta, A. G., Albertin, A. L. (2009). O Contexto da Criação de Escritórios de Projetos nas Áreas de TI: Dois Estudos de Caso. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 6, 413-436.

Sudhakar, G. P., Farooq, A., Patnaik, S. (2011). Soft factors affecting the performance of software development teams. *Team Performance Management*, 17, 187-205.

Vavassori, F. B. (2002). Metodologia para o Gerenciamento Distribuído de Projetos e Métrica de Software. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Wright, B. (2009). Employment, trends, and training in information technology. *Occupational Outlook Quarterly*, 34-41.

---

Data do recebimento do artigo: 14/05/2012

Data do aceite de publicação: 13/07/2012