



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

GLEIDSON MARQUES MAGALHÃES

**Vantagens e Desvantagens da Terceirização dos Serviços
de Tecnologia da Informação na Diretoria de Tecnologia do
Banco do Brasil**

Brasília – DF

2010

GLEIDSON MARQUES MAGALHÃES

**Vantagens e Desvantagens da Terceirização dos Serviços
de Tecnologia da Informação na Diretoria de Tecnologia do
Banco do Brasil**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Mestre (a), Rosana Hoffman Câmara

Brasília – DF

2010

Magalhães, Gleidson Marques.

Vantagens e Desvantagens da Terceirização de Serviços de TI na Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil / Gleidson Marques Magalhães. – Brasília, 2010.

60 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Mestre (a), Rosana Hoffman Câmara, Departamento de Administração.

1. Terceirização de Serviços de TI. 2. Terceirização de serviços de TI no Banco do Brasil. 3. Vantagens e Desvantagens da Terceirização de serviços de TI no Banco do Brasil. I. Título.

GLEIDSON MARQUES MAGALHÃES

**Vantagens e Desvantagens da Terceirização dos Serviços
de Tecnologia da Informação na Diretoria de Tecnologia do
Banco do Brasil**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Gleidson Marques Magalhães

Prof. Mestre (a), Rosana Hoffman Câmara

Professor-Orientador

Prof. Doutor, José Matias-Pereira
Professor-Examinador

Prof. Mestre Tiago Conde Teixeira
Professor-Examinador

Brasília, 5 de dezembro de 2010

Dedico este trabalho aos meus pais, Nilo e Cleusa, que sempre me apoiaram nos meus estudos, à minhas irmãs Elaine, Estael e Gleyce e também a Sr^a. Ludimila, que me acompanhou durante certo tempo, neste difícil e gratificante período de vida acadêmica.

Agradeço, sobretudo a Deus, que tem sido o meu maior tutor. Agradeço também à Rosana, minha orientadora pela compreensão, paciência e por sua incansável luta em me guiar pelos caminhos da ciência.

Neste novo mundo de parcerias, coalizões e alianças, as parcerias estratégicas (para as empresas) não são uma opção, mas sim uma necessidade.

RESUMO

A primeira parte deste estudo trata-se de uma contextualização. Buscou-se relembrar algumas fases da história do Banco do Brasil, no que concerne a maneira como as informações eram processadas. Dentro desta contextualização dois aspectos se destacam: a aquisição de servidores *mainframes*, e a utilização de programadores e profissionais de informática que trabalhassem em plataforma alta. Estes dois aspectos levaram a empresa a uma situação de dependência de algumas empresas terceirizadas, porque apenas elas forneciam alguns dos serviços que o Banco precisou contratar.

A segunda parte do trabalho é um diagnóstico dos critérios que levam o Banco do Brasil a terceirizar alguns dos serviços de tecnologia da informação. Estes critérios são analisados com objetivo de verificar o impacto deles nas decisões de terceirização. Este diagnóstico foi realizado com base na opinião dos gestores que trabalham na área de terceirização. A análise dos critérios verificou que existe no Banco um mecanismo de alinhamento estratégico do serviço a ser terceirizado com o planejamento estratégico, entretanto, não há nenhuma ferramenta que compare e exponha as possíveis alternativas à terceirização. Este fato prejudica a averiguação global das reais vantagens e/ou desvantagens da terceirização de serviços de TI, uma vez que esta só pode ser medida de forma adequada através da avaliação dos resultados positivos e negativos alcançados com a terceirização e da confirmação de que a terceirização é a opção mais vantajosa dentro de um rol de possibilidades alternativas à terceirização.

Desta forma, a última parte do trabalho sugere formas de se mapear possíveis alternativas à terceirização, compara estas alternativas com a terceirização de maneira a auxiliar o gestor público na tomada de decisão. A ferramenta sugerida é uma proposta de fazer o gestor considerar que a adesão à terceirização, *a priori*, não deve ser apenas para reduzir custos, mas porque ela no rol de todas as possibilidades é a opção mais vantajosa a ser executada.

Palavras Chave: Terceirização. Tecnologia da Informação. Planejamento Estratégico. Sociedades de Economia Mista.

ABSTRACT

The first part of this study is a contextualization. It tried to remember some phases of the history of the Bank of Brazil, concerning the way the information was processed. In this context two aspects stand out: the acquisition of mainframe servers, and the use of programmers and technology professionals who worked in high platform. These two issues led the company to a situation of dependency of some third party companies, because just they provided the services that the Bank had to hire.

The second part of the work is a diagnostic of the criteria that lead the Bank of Brazil to outsource some services of information technology. These criteria are analyzed in order to verify their impact on outsourcing decisions. This diagnosis was based on the opinion of managers working in the area of outsourcing. Examination of the criteria found that a mechanism exists, in the Bank, of strategic alignment between the service being outsourced and the strategic planning, however, there is no tool that compares and expose the possible alternatives to outsourcing. This fact undermines the overall investigation of the real advantages and / or disadvantages of outsourcing IT services, since this can only be adequately measured by evaluating the positive and negative results achieved by outsourcing and through confirmation that the outsourcing is the best option in a list of alternative possibilities for outsourcing.

Thus, the final section suggests ways to map out possible alternatives to outsourcing, compares these alternatives with outsourcing in order to assist public managers in decision making. The tool suggested is a proposal to make the manager considers that accession to outsourcing, a priori, should not be just to reduce costs, but because it's on the list of all possible is the best option to take.

Keywords: Outsourcing. Information Technology. Strategic Planning. Societies of Mixed Economy.

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	13
1.1.1	Contratação dos Serviços IBM.....	14
1.1.2	Contratação de Profissionais especializados em Plataforma Alta	15
1.2	Formulação do problema	17
1.3	Objetivo Geral	18
1.4	Objetivos Específicos.....	18
1.5	Justificativa	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Planejamento estratégico.....	21
2.2	Terceirização de Serviços de TI e <i>Outsourcing</i>	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)	27
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	28
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo).....	30
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	31
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1	Vantagens e/ou Desvantagens na terceirização dos serviços de TI.....	37
4.2	Terceirização dos serviços de TI e o planejamento estratégico.....	39
4.3	Terceirização dos serviços de TI e a Gestão de Portfólios de Projetos	42
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICES.....	51
	Apêndice A – Anexo A – Questionários	51
	Apêndice A – Anexo B – Normatizações.....	60

1. INTRODUÇÃO

O tema terceirização no setor público sempre foi algo revestido de muita polêmica, porque a fronteira entre o que se deve terceirizar e o que se deve manter sobre responsabilidade do órgão público, nem sempre é algo claro e simples de determinar. Quando se trata de uma empresa comercial, com fins lucrativos, é bem mais fácil a determinação do seu negócio, relegando à terceirização os serviços que não fazem parte de sua atividade fim como limpeza, vigilância, serviços de informática entre outras coisas. Entretanto, nos órgãos públicos que não exercem atividades comerciais, a dificuldade de estabelecer a relação entre a eficiência, a eficácia e a efetividade do serviço com o fato do mesmo ser desempenhado por funcionário público concursado, tem feito emergir a possibilidade, e talvez, também, a necessidade de ampliação da terceirização no serviço público.

Na empresa pesquisada por este estudo, doravante denominada apenas de Banco do Brasil, esta problemática é bem mais complexa, haja vista a empresa ser uma empresa de economia mista, com personalidade jurídica de direito privado. Assim, ora é possível perceber ações e decisões da empresa semelhantes às ações e decisões de empresas privadas, ora se percebe um comportamento estritamente relacionado com o de uma repartição pública comum.

Na Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil - DITEC - existem diversos serviços sendo desempenhados por empresas terceirizadas. Elas atuam principalmente com serviços de alto valor agregado, como a programação de sistemas computacionais e consultoria de projetos.

No Brasil, a terceirização em empresas públicas ou de economia mista é disciplinada pela lei 8.666/93, que é uma normatização de como deve ser feita a terceirização de um serviço no setor público, ou seja, através da licitação. Além desta lei, existe também a IN/SLTI, Instrução Normativa da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, que dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Estas duas normatizações são os principais documentos que norteiam as terceirizações no Banco do Brasil.

Este trabalho visa analisar de maneira geral as decisões de terceirização dos

serviços de tecnologia da informação no Banco do Brasil, de maneira a averiguar as vantagens e desvantagens auferidas na aplicação destas decisões. Para realizar melhor esta análise, o tema foi dividido da seguinte forma: a primeira parte discorre sobre o ambiente interno da organização e como este ambiente levou a decisão de aderir à terceirização. Descreve-se um breve relato da maneira como o trabalho vinha sendo conduzido na empresa e como surgiu a necessidade de comprar no mercado serviços especializados capazes de atender as demandas necessárias a consecução das atividades. Nesta secção pretende-se verificar os motivos que levaram à terceirização dos serviços de TI, através de uma recomposição de cenários.

A segunda parte visa analisar os serviços terceirizados sob a ótica dos critérios adotados pela empresa para terceirização: alinhamento com o planejamento estratégico da empresa e com a legislação que trata sobre o tema, se a adoção desses aspectos traz vantagem à empresa, avaliação do fator segurança, etc. Nesta etapa do estudo é feita uma análise dos dados coletados nas entrevistas. O intuito é detectar quais as vantagens e desvantagens da terceirização e sob que aspecto a empresa considera a terceirização vantajosa. Por último, há uma sugestão de ferramentas para auxiliar na tomada de decisão, avaliando se a terceirização é vantajosa ou não, a partir de um comparativo com alternativas à terceirização.

Este trabalho se destina aos estudantes da área de administração, em nível de graduação e especialização, especificamente para aqueles que manifestam interesse em estudar o tema “terceirização dos serviços de TI” (*outsourcing*), no setor público. Este trabalho também se destina aos empresários e gestores públicos interessados em conhecer mais sobre terceirização de maneira a focarem seus esforços apenas na atividade fim de suas empresas e entidades públicas, respectivamente.

O tema, terceirização, é relativamente novo na literatura, tendo sua criação e divulgação iniciado em meados do século XX. Ele está associado a uma série de decisões estratégicas que as empresas modernas adotaram para aumentar sua competitividade no mercado. Com a *New Public Management* (NPM) e a aproximação do setor público com o setor privado, muitas empresas e órgãos públicos lançaram mão destas decisões estratégicas, que além da *terceirização*, também incluem o *downsizing*, o *empowerment* e a reengenharia.

Este estudo se fundamenta na importância da tomada de decisão nas empresas, com vistas a melhoraria da eficiência e eficácia, através das mais recentes técnicas e modelos administrativos como os elencados acima. Estas decisões visam entre outros fatores à manutenção e/ou o aumento da fatia de mercado e também para manutenção da competitividade. Frequentemente, são vistas, como excelentes medidas para redução de custos e aumento na participação de mercado. Como será visto nos capítulos que se seguem, esta visão não deve ser a única motivação para o administrador decidir terceirizar um serviço.

No ramo científico, esta pesquisa se enquadra nas ciências sociais aplicadas, como um aprofundamento das abordagens que auxiliam à tomada de decisões gerenciais, bem como das abordagens que lidam com sistemas de informação em empresas. Esta pesquisa contribui para as abordagens supramencionadas no sentido de verificar as vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços de TI, não mais observando apenas o processo de terceirização – até porque qualquer decisão gerencial traz vantagens e desvantagens – isso é inerente ao processo decisório. No sentido oposto este trabalho aproxima a terceirização do conceito de projeto e a avalia pelos mesmos métodos de avaliação de projetos gerenciais.

No ramo prático, o trabalho deve proporcionar ao Banco uma avaliação das necessidades e das possibilidades de se adotarem medidas alternativas, e talvez, mais vantajosas, ao que já vem sendo realizado no que diz respeito aos serviços de tecnologia da informação.

Este trabalho não pretende defender a idéia de que a terceirização é uma excelente decisão administrativa ou outra coisa do tipo. Também, não é o objetivo aqui, ser contrário a idéia de se comprar no mercado soluções prontas para atender determinadas demandas internas. Existem teorias contra e a favor do relacionamento com empresas terceiras. Algumas técnicas de eficiência competitiva como o *just-in-time*, por exemplo, tem valorizado bastante as alianças empreendidas entre a empresa contratante, fornecedores e terceirizados. Empresas terceirizadas têm sido consideradas como um parceiro valioso, não apenas fornecendo matérias-primas ou insumos, mas principalmente de capital intelectual e de *know-how*. Por outro lado, Michael Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva* (1980), vê os fornecedores como uma das forças capazes de colaborar para a maior ou menor eficiência da empresa no mercado. Neste contexto, a visão do fornecedor-parceiro

como uma força capaz de trazer ineficiência a empresa ou mesmo de se tornar um concorrente, não exclui a possibilidade de contratos de terceirizações, haja vista apenas a cessão dos serviços que não fazem parte da área de negócios. Assim mesmo, o risco de vazamento de segredos industriais, de planos estratégicos, de tecnologias desenvolvidas no ambiente da instituição e até mesmo desse parceiro se tornar um concorrente no longo prazo ou em outro mercado, é iminente.

Assim, cada organização tem uma necessidade específica que deverá ser analisada através de um planejamento estratégico. Por isso, uma parte deste estudo se dedicou a avaliar o planejamento estratégico como fator importante e decisório no processo de terceirização.

A literatura internacional sobre o tema terceirização de serviços de TI conceitua como ITO – *Information Technology Outsourcing*, - ou *outsourcing* de tecnologia da informação. Neste trabalho será usado o verbo terceirizar como sendo uma tradução livre para *outsourcing*, ainda que alguns autores nacionais, que têm se dedicado ao tema, não utilizem essa mesma correspondência de termos, por motivos que serão tratados na primeira parte do estudo.

1.1 Contextualização

Até a década de 60, uma grande parte dos serviços bancários era feita manualmente ou sem nenhuma automatização. Com a invenção do computador o Banco do Brasil passou a automatizar algumas das transações bancárias. Existia um computador central (*mainframe*¹), onde eram processados cartões perfurados, estes cartões eram armazenados em fita, nesta fita os cartões aguardavam um tempo até serem processados. Os cartões perfurados carregavam informações dos programas, estes continham as operações financeiras e contábeis das agências. Estes cartões chegavam diariamente, e eram processadas no período da noite, ou assim que fosse disponibilizado espaço na memória principal. O chamado sistema de processamento *batch* tinha como característica principal a ausência de interação entre o usuário e o programa em execução no *mainframe*. Uma linguagem de

¹ Computador de grande porte, dedicado normalmente ao processamento de um volume grande de informações. Os mainframes são capazes de oferecer serviços de processamento a milhares de usuários através de milhares de terminais conectados diretamente ou através de uma rede. Os *mainframes* utilizam um sistema operacional chamado z/OS. (Fonte: Wikipédia)

programação chamada JCL (*Job Control Language*), era o intermediário neste relacionamento e fazia o controle temporal de processamento desses cartões. Após o processamento este computador central emitia um relatório, na forma de disco ou fita, que atualizava as informações nas agências espalhadas pelo Brasil. A maioria dos programas que rodavam no *mainframe* era escrita em uma linguagem de programação estruturada chamada COBOL (*Commom Business Language*), e é neste contexto que se inicia a problemática das terceirizações dos serviços de TI no Banco do Brasil.

Atualmente as duas grandes conseqüências no ramo da TI, dessas decisões tomadas no passado, são: a dependência que a empresa adquiriu do *mainframe*; e a necessidade de profissionais com conhecimento em plataforma alta². A empresa percebeu a necessidade de encontrar no mercado soluções prontas que atendessem e suprissem as deficiências da empresa nestes aspectos. Foi através da contratação desses serviços que o Banco adquiriu certa dependência nesta área, o que impossibilitou a transição para outros modelos de sistemas de informação.

1.1.1 Contratação dos Serviços IBM

Há alguns anos atrás, o Banco do Brasil fabricava seus próprios cartões de crédito. Entretanto, por determinação legal, houve a necessidade de terceirizar a fabricação dos “plásticos”, e fez parte da argumentação do Tribunal de Contas da União – TCU – a alegação de que não era objetivo do negócio de uma instituição financeira fabricar o plástico dos cartões de crédito. Entretanto, como a empresa já fazia isto há décadas, ela havia desenvolvido toda uma expertise para a fabricação, e entrega dos cartões aos clientes, com um alto nível de segurança no processo. Existiam muitas empresas no Brasil, que se propuseram a assumir o serviço e por este motivo houve um barateamento dos custos de fabricação dos plásticos. Entretanto, não se pode afirmar que os níveis de segurança do processo se mantiveram. Caso no Brasil só houvesse uma empresa que fabricasse cartões de crédito, situação de monopólio, a empresa seria obrigada a comprar dessa empresa.

² Plataforma alta é uma expressão usada em tecnologia da informação para designar os *mainframes*.

De certa forma, isto aconteceu no contrato com a IBM, só que com algumas peculiaridades. Com as sucessivas aquisições de *mainframes*, o Banco do Brasil preteriu outras técnicas que processam grande quantidade de informações. Na opinião de um dos funcionários que trabalha diretamente na manutenção do contrato do *mainframe* “se a capacidade dos micro-computadores do Banco do Brasil fosse utilizada adequadamente, muito provavelmente não precisaria de um *mainframe* tão caro para fazer o processamento das transações bancárias. Os computadores modernos de médio porte possuem uma capacidade de processamento muito grande e esta capacidade poderia ser utilizada no processamento bancário funcionando como servidor numa plataforma WEB, uma vez que estes são bem mais baratos que os *mainframes*”.

A questão principal neste relacionamento foi a falta de avaliação e aplicação de modelos alternativos de processamento de informações por falta de uma cultura de comparação de alternativas em decisões estratégicas.

Atualmente, na terceirização do processamento de informações, o Banco do Brasil paga por MPS – *megabytes* por segundo. Este tipo de contrato de terceirização tem sido alvo de críticas, porque no caso de indisponibilidade do sistema não há redução do valor a ser pago no final do período de utilização. Outros custos do processamento de dados, através do *mainframe*, incluem: o vultoso investimento em infra-estrutura, haja vista a necessidade de amplo espaço físico para aloca-lo, a necessidade de aquisição de refrigeradores potentes de ar para evitar o superaquecimento, e a necessidade de uma equipe da IBM disponível 24 horas por dia caso aconteça algum problema técnico.

1.1.2 Contratação de Profissionais especializados em Plataforma Alta

Este tipo de serviço de terceirização em TI é uma consequência da adoção do *mainframe* como servidor padrão. No banco, a maioria dos programas de plataforma alta é escrita em COBOL³. Não há no mercado muitas empresas que ofereçam cursos nesta linguagem de programação, porque o custo do curso de

³ Esta linguagem de terceira geração foi proposta originalmente como solução para resolver problemas de programação do governo e das forças armadas americanas, programas COBOL continuam em uso na maioria das empresas comerciais em todo o mundo, notadamente nas instituições financeiras, e em praticamente todos os sistemas operacionais, incluindo o IBM

COBOL se torna alto, haja vista a necessidade de um *mainframe* para subsidiar o conteúdo programático. Assim, grande parte dos programadores COBOL aprendeu a programar com colegas de trabalho em instituições financeiras. Existem, atualmente, algumas universidades públicas que oferecem o curso, sendo que os *mainframes* utilizados nestes cursos foram fruto de doação de instituições financeiras. Esta situação faz com que os profissionais que trabalham com esta linguagem de programação sejam bastante requisitados no mercado de trabalho.

Além desse fator, PRAKASHAKASH (2003) afirma que estimativas do *Gartner Group* de Connecticut, Estados Unidos, reportaram que das 300 bilhões de linhas de código escritas (em programação de computadores) até 1997 no mundo 80%, ou 240 bilhões de linhas, estavam escritas em linguagem COBOL. Este fato evidenciou a importância dessa linguagem de programação, o que tem aumentado fortemente a necessidade por profissionais com este tipo de formação.

De maneira suprir suas necessidades internas, e após passar anos com programadores sem formação formal na linguagem, o Banco do Brasil desenvolveu um curso de COBOL, ministrado por executivos aposentados. Nas palavras de um desses executivos que ministram o curso, esta decisão estratégica pode não alcançar o objetivo da empresa de aumentar a proporção de programadores, haja vista que a remuneração paga para esta categoria profissional na empresa está abaixo dos níveis de remuneração pagas no mercado, e sendo esta, uma profissão requerida internacionalmente, haveria fuga dos profissionais formados no curso.

A execução dos serviços de programação no Banco do Brasil conta com alguns funcionários antigos e com programadores de uma empresa terceirizada para criar e dar manutenção nos programas em linguagem COBOL. Apesar do alto grau de conhecimento envolvido no serviço, os programadores terceirizados neste setor, se submetem a supervisão da empresa. O contrato é do tipo *body shop*, haja vista que não existe um produto a ser entregue dentro de determinado prazo, a responsabilidade das entregas é do Banco do Brasil e eles trabalham conforme as demandas surgem, diariamente.

O Banco do Brasil tem renovado ano após ano o contrato com a empresa terceirizada neste setor. Na opinião de um dos responsáveis pela renovação do contrato “seria difícil de conseguir substituir os programadores em COBOL de uma

hora para outra por funcionários da empresa e como o custo de renovação é menor, a renovação é realizada”.

Atualmente a empresa tem investido em projetos que diminuirão em um futuro próximo a dependência tanto de servidores *mainframe* quanto de pessoas especializadas em plataforma alta. Estes novos projetos estruturam-se principalmente em plataforma WEB e estão demandando programadores em linguagens mais modernas como JAVA, PHP e (.NET). Programadores com estes perfis são mais abundantes e mais atraentes para a empresa no que diz respeito à perspectiva custos.

1.2 Formulação do problema

No Banco do Brasil, sempre existiram rumores de que os sistemas de informação seriam antigos, sem interface amigável com o usuário e que consumiam muito tempo para disponibilizar as informações necessárias ao atendimento do cliente. Argumentos como estes são naturais quando existe outro modelo que se propõe fazer melhor tudo o que os atuais sistemas de informação já fazem. Seria mais vantajosa para a empresa, a adoção do melhor modelo, porém mais caro, ou do modelo não tão bom, porém mais barato? A resposta lógica a este questionamento geralmente indica para a primeira opção. No entanto, uma hipótese possível de não adesão ao melhor modelo num caso como esse é: A impossibilidade de comparação entre os modelos, que pode ocorrer por um lado pela inexistência de um dos modelos ou por não se levar em consideração os outros modelos existentes e por outro lado pela falta de uma ferramenta adequada de comparação.

O modelo de processamento de informações adotado pelo Banco do Brasil foi adquirido por meio de terceirização, primeiro com a aquisição do *mainframe*, depois com a contratação de profissionais que dão manutenção ao equipamento, e de profissionais que auxiliam na criação e manutenção dos programas em linguagem COBOL. Este estudo deve propor a verificação das vantagens e desvantagens da adoção deste modelo, analisando os critérios que levaram a empresa a decidir pela terceirização e posteriormente avaliar os resultados, com possíveis modelos alternativos à terceirização. Uma empresa pública, como o Banco do Brasil, pode

decidir pela terceirização de serviços com base na legislação – que pode facilitar ou não a terceirização; com base no fator segurança – se não envolver riscos que levem algum tipo de prejuízo para a empresa, a probabilidade pela terceirização é maior; e levando-se em consideração os custos e o alinhamento da terceirização com o planejamento estratégico da empresa.

Todos estes critérios levam em consideração a terceirização por ela mesma, ou seja, sem comparação com outros modelos. Certamente, considerando apenas a terceirização de serviços de TI, poder-se-á encontrar aí vantagens e desvantagens. Mas na comparação com outros modelos alternativos à terceirização, esta última é uma opção vantajosa para o Banco do Brasil?

Deste questionamento podem surgir duas interpretações para a expressão: Vantagens e Desvantagens da Terceirização no Banco do Brasil. A primeira avalia os pontos positivos e negativos da terceirização, durante um período de execução dos serviços. A segunda interpretação compara a terceirização e seus resultados, com outros modelos alternativos e avalia se a mesma é vantajosa ou não. As duas interpretações são abordadas por este estudo de maneira a verificar nas duas visões as vantagens e desvantagens da terceirização de serviços de TI no Banco do Brasil.

1.3 Objetivo Geral

Este trabalho visa analisar de maneira geral as decisões de terceirização dos serviços de informática na diretoria de tecnologia do Banco do Brasil – DITEC - de maneira a averiguar as vantagens e desvantagens auferidas pelo Banco Brasil na aplicação destas decisões.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever a fase histórica do Banco do Brasil, no que concerne a maneira como as informações começaram a ser processadas (para contextualização e esclarecimento do problema).

- Avaliar os critérios que levam o Banco do Brasil a terceirizar alguns dos serviços de tecnologia da informação.
- Verificar se as decisões de terceirização são vantajosas para o Banco
- Disponibilizar ferramenta adequada de mensuração das vantagens e desvantagens em se terceirizar.

1.5 Justificativa

Este estudo se fundamenta na importância da tomada de decisão nas empresas, principalmente nas sociedades de economia mista, com vistas a melhoraria da eficiência e eficácia. Decisões como terceirização de serviços de TI, Reengenharia, *Empowerment*, visam entre outros fatores à manutenção e/ou o aumento da fatia de mercado e também para manutenção e/ou o aumento de competitividade das empresas. Frequentemente, são vistas, como excelentes medidas para redução de custos embora não devam ser usadas apenas com este foco.

Este trabalho se destina aos estudantes da área de administração, em nível de graduação e especialização, especificamente para aqueles que manifestam interesse em estudar o tema “terceirização dos serviços de TI” (*outsourcing*), no setor público. Este trabalho também se destina aos empresários e gestores públicos interessados em conhecer mais sobre terceirização de maneira a focarem seus esforços apenas na atividade fim de suas empresas e entidades públicas, respectivamente.

No ramo científico, esta pesquisa se enquadra nas ciências sociais aplicadas, como um aprofundamento das abordagens que auxiliam à tomada de decisões gerenciais, bem como das abordagens que lidam com sistemas de informação em empresas. Esta pesquisa contribui para as abordagens supramencionadas no sentido de verificar as vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços de TI, não mais observando apenas o processo de terceirização – até porque qualquer decisão gerencial traz vantagens e desvantagens – isso é inerente ao processo

decisório. No sentido oposto este trabalho aproxima a terceirização do conceito de projeto e a avalia pelos mesmos métodos de avaliação de projetos gerenciais.

No ramo prático, o trabalho deve proporcionar ao Banco uma avaliação das necessidades e das possibilidades de se adotarem medidas alternativas, e mais vantajosas, ao que já vem sendo realizado no que diz respeito aos serviços de tecnologia da informação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico corporativo diz respeito aos planos e atividades definidos pelos diretores de uma organização no longo prazo, com objetivo de posicionar a empresa num determinado mercado consumidor. Neste estudo, o planejamento estratégico é de fundamental importância, uma vez que a terceirização surge sempre que uma empresa define os rumos e o posicionamento que a corporação deverá adotar no futuro. No geral, significa que a empresa deverá determinar alguns objetivos e metas, e a maneira como estes, serão alcançados.

Para Cavalcanti (2008, p.97), o planejamento estratégico é definido conforme abaixo:

Planejamento estratégico refere-se ao processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance de seus grandes objetivos.

O planejamento estratégico na administração pública teve início com a aproximação do setor público com o setor privado. Matias-Pereira (2009) observa que a Nova Administração Pública ou *New Public Management* (NPM) tinha como objetivo a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público.

Atualmente não são todos os órgãos públicos que fazem planejamento estratégico, sendo que os órgãos diretamente ligados à área econômica: sociedades de economia mista e empresas públicas, o adotam rotineiramente. O planejamento estratégico é fundamental para qualquer organização com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas. De maneira geral, ele define a visão, a missão, e os valores de uma organização. Também procura trabalhar os cenários presente e futuro da organização de maneira a identificar possíveis ameaças e/ou oportunidades bem como descrever as forças e os pontos fracos da organização.

Nas palavras de Cavalcanti (2008, p.98):

Uma empresa, independentemente de seu porte, necessita de um planejamento que indique a direção certa e a oriente ao longo do caminho. Para que uma empresa possa engajar-se no mercado competitivo e nele permanecer, sua capacidade de previsão e planejamento são condições fundamentais. Isto indica a necessidade de um esforço deliberado para viabilizar uma posição competitiva favorável no presente e no futuro.

Embora Cavalcanti alerte para a necessidade do planejamento estratégico, muitas empresas não o fazem principalmente empresas públicas. Libânio Pontes (1992, p.289), em *Administração Estratégica nas Empresas Estatais* relata:

A maioria (77%) das estatais diz contar com sistema de planejamento estratégico. No entanto, revelam que menos de 50% das decisões estratégicas tomadas nos últimos 5 anos tiveram origem naquele sistema. Algumas empresas declararam contar com o sistema, mas nunca o ter utilizado. (...) Ainda sobre a utilização do sistema de planejamento estratégico, somente 8% dizem decidir com base no aproveitamento de oportunidades detectadas no ambiente ou evitando ameaças e outros 8% por pressão única do mercado. A maioria se deixa influenciar pela pressão exercida pelo governo federal e age sempre a partir de um processo formal interno em que todos os escalões técnicos emitem. (...) 42% dizem utilizar o planejamento estratégico ao mesmo tempo em que têm como principal motivação o processo formal de tomada de decisões e 28% dos que dizem utilizar o planejamento estratégico têm na pressão do governo a principal motivação para decidir.

2.2 Terceirização de Serviços de TI e *Outsourcing*

No Brasil, o termo terceirização remete à idéia de que se trata de serviços como: limpeza, segurança e telemarketing, por exemplo. Há também, a idéia, de que funcionários de outra empresa trabalharão no mesmo ambiente dos funcionários “da casa”. Contrariando esta idéia, a terceirização na TI também pode se referir à prestação de um serviço dentro da organização, ainda que os funcionários de ambas as empresas não estejam trabalhando no mesmo espaço físico. Um exemplo disso é a terceirização dos serviços de declaração do imposto de renda dos contribuintes americanos, que contratam contadores americanos para fazerem a declaração e estes repassam o serviço para firmas indianas.

A terceirização diz respeito a toda decisão administrativa de buscar fora e trazer para dentro da empresa, num âmbito nacional ou internacional, recursos humanos ou materiais, com objetivo de aumentar a competitividade da organização. O termo *outsourcing* está intimamente ligado aos serviços de TI. É o fornecimento de serviços de tecnologia ou de serviços de maior valor agregado. Com efeito, por vezes, os conceitos de *outsourcing* e terceirização se confundem. Mas estes conceitos possuem uma ligeira diferença, sendo aquele mais geral e este mais específico. FRIEDMAN (2006, p.38) define outsourcing da seguinte maneira:

Outsourcing is defined as obtaining the services of an external provider to solve an organizational problem. That service could have been performed by personnel within the organization. However, the organization decides it is better to contract for services from the outside in order to reduce costs, save time, or gain expertise or objectivity.

Para Halvey e Melby (2006, p.35) *outsourcing* é:

The assumption of management and operational responsibility for a noncore business function or functions by a third party.

Albertin e Sanchez (2008, p.27) percebem *outsourcing* como:

Uma denominação utilizada e difundida para as atividades terceirizadas, quando as organizações transferem para um prestador de serviços a responsabilidade pela realização de tarefas até então executadas internamente e com recursos próprios.

A terceirização tem se tornado, entre as mais recentes técnicas administrativas, a de maior uso e também, a que produz um dos melhores resultados, no curto prazo, para as empresas. Este processo está intimamente relacionado com o planejamento estratégico de uma empresa, pois define o que é atividade-fim e o que é atividade-meio; direciona os esforços da organização para o que realmente importa dentro do negócio em que a empresa se propôs a trabalhar; e repassa para terceiros, serviços e atividades, consideradas não pertencentes ao escopo do negócio, e que atualmente trazem consigo grandes responsabilidades como: cumprimento de legislação trabalhista, preocupação com plano de carreira, e plano de cargos e salários, e o fornecimento de benefícios aos empregados.

Albertin e Sanchez (2008, p.26) argumentam que atividades consideradas não estratégicas, tais como alimentação, segurança, limpeza, manutenção predial etc., vêm sendo terceirizadas em larga escala em todos os setores de mercado, fazendo com que as operações sejam executadas por profissionais externos às organizações, enquanto estas procuram concentrar esforços nas suas estratégias, estimuladas pela crescente competitividade do mercado que exige cada vez mais foco no negócio principal.

A terceirização é vista, constantemente, como decisão de redução de custos nas empresas. De fato, no geral se tem uma redução nos custos da empresa, mas não se deve fazer uma terceirização de serviços apenas visando à redução de custos. A terceirização é, antes de uma medida de redução de custos, uma decisão de posicionamento estratégico. Se assim o for, a terceirização pode trazer benefícios para a empresa. FRIEDMAN (2006, p.39) acredita que:

One of the benefits of outsourcing is that involvement with external consultants helps build the capability of the training organization.

Nos últimos anos diversas atividades com maior valor agregado foram ofertadas às organizações. Nas palavras de Albertin e Sanchez (2008, p.27):

O Outsourcing em Tecnologia da Informação (ITO - Information Technology Outsourcing) foi uma das atividades oferecidas às organizações nos anos que surgiram e proliferaram vários modelos e formatos de serviços ofertados, englobando praticamente todas as atividades consideradas prioritárias nas organizações e até então supridas somente pelas áreas internas da empresa.

Este autor elenca como vantagens do ITO:

- Redução nos custos e investimentos de TI;
- Aumento na qualidade e na produtividade dos serviços;
- Profissionais capacitados e atualizados frequentemente;
- Melhoria nos níveis de serviços;
- Permanente atualização da infra-estrutura tecnológica;
- Suporte técnico especializado e ininterrupto.

Para OLIVEIRA (2006,) os principais aspectos positivos em se optar pela terceirização são:

- Redução de custos empresariais;
- Maior estabilidade para as empresas;
- Diminuição do passivo trabalhista das empresas;
- Diminuição das reclamações trabalhistas;
- Aumento da eficiência e competitividade empresarial;
- Enxugamento e modernização do setor público;
- Acesso a novos recursos tecnológicos e inovações;
- Previsibilidade dos gastos, custos e prazos e acesso a pessoal qualificado;
- Aumento da competitividade através da concentração de esforços no desenvolvimento de competências na atividade principal da empresa;
- No âmbito público a máquina estatal pode ficar mais enxuta e moderna;
- Aumento da oferta de emprego;
- Aumento de produtividade pela utilização de funcionários capacitados para suas funções específicas; e
- Transformação de custos fixos em custos variáveis propiciando economia e aumento de flexibilidade da empresa para se adequar, com agilidade, às mudanças e exigências da economia globalizada.

Quanto aos aspectos negativos este autor cita:

- Redução de empregos diretos não integralmente compensada pelos novos empregos surgidos com a terceirização;
- Redução da massa salarial;
- Não integração do trabalhador na empresa;
- Desmobilização sindical;
- Alta rotatividade de mão-de-obra;
- Processo às vezes utilizado para fraudar a legislação trabalhista protetiva;
- Admissão no setor público, sem concurso;
- Processo mais oneroso para o setor público, diferentemente do setor privado;

- Dificuldade de relacionamento entre o pessoal interno e o do terceiro contratado; e
- Diminuição da segurança, com a presença dos terceirizados, contratados sem o mesmo rigor de seleção do serviço público.

Para LEITE (1994), Os fatores críticos de sucesso, em um processo terceirização são:

- Definição dos níveis de terceirização;
- Preparação interna;
- Escolha do parceiro; e
- Redação do contrato de prestação de serviço.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

Tipo de Pesquisa

A pesquisa será exploratória em seu início, haja vista que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Na seqüência será desenvolvida uma pesquisa descritiva, haja vista que nesta, há uma procura por observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule e que o objetivo fundamental será a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Variáveis

Para avaliar as vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços de TI é necessário saber o porquê que os serviços foram terceirizados. Para se verificar a adoção das terceirizações, foi necessário pensar no ambiente interno da organização. Para a avaliação das vantagens e desvantagens das terceirizações dos serviços de TI no Banco do Brasil, verificaram-se alguns critérios adotados pela empresa para tomar a decisão de terceirizar: a legislação, o alinhamento com a estratégia da empresa e a segurança do processo. A maneira escolhida para pesquisar estes questionamentos foi através de entrevista(s) qualitativa(s) ao(s) executivo(s) e funcionários da diretoria de tecnologia (DITEC).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Empresa: Banco do Brasil S.A

Estatuto Jurídico: Empresa componente da Administração Indireta do Governo da República Federativa do Brasil, com personalidade jurídica de direito privado.

Área de Atuação: Setor Financeiro

Número de Empregados: Cerca de 103 mil funcionários

Missão: Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

Valores

- Ética e transparência.
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País.
- Responsabilidade socioambiental.
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente.
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe.
- Ascensão profissional baseada no mérito.
- Marca como diferencial competitivo.
- Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos.
- Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

Visão de futuro

Sermos o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.

Estrutura

O Banco do Brasil tem sua estrutura composta pelos seguintes tipos de Unidades Organizacionais

- Unidades Estratégicas - Representam o primeiro nível de responsabilidade das unidades organizacionais do conglomerado. Agrupa as unidades responsáveis pela gestão dos processos de negócio e de apoio aos negócios e à gestão. Engloba as Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas.
 - Unidades Táticas - Representam o grupamento de unidades organizacionais responsáveis pelo gerenciamento das Redes de distribuição, em nível regional. Engloba as Superintendências de Varejo, Comerciais e de Governo.
 - Unidades Operacionais - Representam o grupamento de unidades organizacionais responsáveis pela execução das atividades operacionais representativas dos diversos processos do Conglomerado (de negócio e de apoio aos negócios e à gestão). As unidades desse nível organizacional são estratificadas em redes.
- ✓ **Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão:** Representa o grupamento de unidades organizacionais responsáveis, em determinada jurisdição, pela execução e operacionalização das atividades relativas aos processos de apoio aos negócios e à gestão.
- ✓ **Rede de Distribuição:** Canais de distribuição no país, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado. Canal é todo o meio no qual o Banco pode interagir com seus clientes, seja face a face ou de maneira remota. São três as redes de distribuição:
- ✓ **Rede de Distribuição Atacado:**
- Agências Corporate;
 - Agências Empresariais;
- ✓ **Rede de Distribuição Governo:**
- Agências Setor Público;
 - Agências Governo;
 - Agências Poder Judiciário;
 - Plataformas Externas Setor Público.

- ✓ **Rede de Distribuição Varejo:**
 - Rede de Agências Varejo.

- ✓ **Rede de Atendimento Remoto:** (ex.: Central de Atendimento, chat/video-atendimento);

- ✓ **Rede de Atendimento Automatizado:** (ex.: Quiosque, Auto-Banco, Sala de Auto-Atendimento Eletrônico);

- ✓ **Rede Virtual de Atendimento:** (ex.: Auto-Atendimento na Internet, Auto-Atendimento Celular WAP, Fone Fax);

- ✓ **Rede de Canais Complementares:** (ex.: Correspondente Bancário, Franquia).

- ✓ **Rede Externa:** Representa os canais de distribuição, no exterior, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do conglomerado no exterior.

Composição Societária

Tesouro Nacional: 65,3 %

PREVI: 10,5%

BNDES: 2,5%

Ações em Tesouraria: 0,0%

Pessoas Físicas: 5,9%

Pessoas Jurídicas: 5,5%

Capital Estrangeiro: 10,3%

3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)

Os participantes do estudo da entrevista qualitativa serão funcionários que gerenciam os contratos de terceirização da DITEC. Estes participantes são bastante

relevantes para esta pesquisa, pois eles têm poder decisório sobre as terceirizações na empresa.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Entrevista Qualitativa Semi-estruturada

Roteiro para entrevista individual

Questões que integram o referido roteiro:

1. Como eram feitos os serviços terceirizados de TI antes da contratação das empresas terceirizadas (Citar alguma empresa se for o caso)? Quando começou?
(seu conhecimento sobre a história do BB com empresas contratadas/terceirizadas)
2. Como surge a decisão de contratação ou cancelamento de um serviço de TI? Em sua opinião é uma decisão estratégica?
3. Que medidas são tomadas para dar início à terceirização de um serviço de TI?
4. Quais aspectos são levados em consideração atualmente para decidir contratar uma empresa e terceirizar um serviço de TI?
5. Como é avaliado o cumprimento das metas e dos objetivos planejados, por parte das empresas adquirentes do serviço?
6. Que medidas de segurança são tomadas para se evitar o vazamento de informações sigilosas, na terceirização de serviços de TI?
7. Em sua opinião quais as vantagens e as desvantagens da terceirização de serviços de TI na DITEC?

Objetivo de cada questão

1. O objetivo desta primeira questão é reconstruir o ambiente interno da empresa antes da decisão de terceirização.
2. Esta questão observa se as necessidades de terceirizações de TI dentro da empresa é algo planejado por uma cúpula estratégica ou se a decisão de terceirização surge das próprias unidades estratégicas.
3. Esta questão tem por objetivo observar se a terceirização é feita seguindo as normas de terceirização do setor público e se isso é visto como vantagem.

4. Esta questão verifica o alinhamento das decisões de terceirização de serviços de TI com o planejamento estratégico da empresa.
5. Esta questão verifica se os serviços terceirizados na Empresa estão sendo avaliados.
6. Esta categoria verifica se a empresa contratante tem preocupação com vazamento de informações, ou segredos empresariais na contratação dos serviços terceirizados.
7. Esta categoria verifica se na opinião da maior parte dos entrevistados existe vantagem na terceirização.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Na entrevista qualitativa será feita uma análise do conteúdo. A entrevista será agendada com o(s) participante(s), aqueles que não puderem ser entrevistados pessoalmente receberão o questionário por correio eletrônico. No caso da(s) entrevista(s), o registro dos dados será por meio das anotações do entrevistador, não será utilizado gravador, porque muitos funcionários que ocupam posições de decisão dentro da empresa não concordam com este método. O objetivo será a verificação do ambiente interno da empresa, por meio da reconstrução de cenários, antes das terceirizações; também terá o objetivo de analisar a maneira como é feito o processo de terceirização (avaliação) – em relação à avaliação da necessidade de terceirização, e em relação à avaliação do serviço que já está terceirizado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada no Banco do Brasil revelou que os serviços terceirizados de TI – *outsourcing* – possuem uma característica marcante, e é sem dúvidas, a grande diferença em relação à terceirização comum; diz respeito à postura do terceirizado, que por ser detentor de um conhecimento sofisticado em determinada área de tecnologia, possui um tipo de poder ideológico. BOBBIO (1987, p.12) acredita que o poder ideológico vale-se da posse de certas formas de saber, doutrinas, conhecimentos, às vezes apenas de informações, ou de códigos de conduta, para exercer influência no comportamento alheio e induzir os membros do grupo a realizar ou não uma ação.

O terceirizado de serviços de TI, geralmente possui uma equipe da empresa contratante que trabalha com ele para auxiliá-lo na execução de suas atividades. Não é comum que ele faça parte de uma equipe na função de preposto. O contrato, muitas vezes, estipula, exatamente, o que deve ser entregue e em que prazo cada “entregável” deverá estar pronto e isso dá mais autonomia ao terceirizado de TI.

Apesar disso, é comum haver um rígido acompanhamento dos seus trabalhos. Isto é bastante comum, por exemplo, na contratação de consultorias e de serviços de programação por entregáveis. Já o terceirizado em contratos de *body shop*⁴ - na terceirização comum – possui outro tipo de postura na empresa. Geralmente são prepostos e/ou subordinados a alguma gerência ou supervisão. São os responsáveis pelos serviços de segurança, limpeza e pelo telemarketing da empresa contratante.

Um dos diretores do Banco do Brasil afirmou em entrevista que além da falta de proatividade de terceirizados em contratos de *body shop*, o fato do insucesso na maioria dos contratos de terceirização por entregáveis, tem colaborado para uma visão negativa do terceirizado na empresa. O mesmo citou como exemplo, o caso da terceirização dos serviços na copa: “Não se pode cobrar da copeira que todos os dias tenham pãozinhos passados com manteiga, café adoçado e leite para os funcionários lancharem porque simplesmente não há nenhuma menção a isso nos contratos. O contrato diz apenas que a contratada fornecerá: a copeira e que ela

⁴ Contratos de *body shop*: Contratação de uma empresa para que ela disponibilize um profissional para trabalhar diariamente dentro da empresa contratante. O cliente fica responsável diretamente pela gerência dos profissionais e suas entregas. Adaptado de http://www.datto.com.br/mao_de_obra.php, acesso em 11/2010.

trabalhará tantas horas por dia. Assim, é possível que um dia falte o pão, ou a manteiga para passar no pão, sem que se possa cobrar nada por isso. No contrato deveria constar o serviço de copa e não a copeira. Deveria ter cláusulas definindo que o lanche diário deverá ter pão, manteiga, café adoçado e leite. Não deveria importar para o banco o salário da copeira, ou se ela vai ficar o dia inteiro, ou se a contratada vai colocar uma máquina capaz de atender este serviço, desde que tenha diariamente lanche às 9 horas da manhã com pão, manteiga, café e leite”.

Para LEITE (1994), qualquer terceirização deve explicitar claramente o nível de serviço que será fornecido pela contratada. Este autor cita como fatores críticos de sucesso, em um processo de terceirização:

- Definição dos níveis de terceirização;
- Preparação interna;
- Escolha do parceiro; e
- Redação do contrato de prestação de serviço.

Na opinião do diretor supramencionado por se tratar de um órgão público, não são raras as ocasiões em que os níveis de serviços não são exigidos, assim mesmo os contratos perduram por anos. Na renovação dos contratos apenas se verifica se existe orçamento para a continuação do serviço, em caso positivo renova-se.

No que tange as formas de contratação e renovação de contratos de terceirização, algumas mudanças estão sendo feitas. Há alguns meses, por exemplo, a empresa reformulou as instruções sobre terceirização dos serviços de TI. As novas instruções abarcam assuntos como:

- Termo de compromisso: A contratada deve entregar este documento contendo declaração de manutenção de sigilo e ciência das normas de segurança vigentes;
- Medição dos Serviços: o Banco do Brasil adotará a Análise de Ponto de Função - APF como padrão de medição de software;
- Plano de Continuidade dos Negócios – PCN: O plano de continuidade dos negócios define as estratégias de atuação para que não ocorram interrupções totais ou parciais no serviço terceirizado;

- Garantia dos Serviços: Compromisso da Contratada em assegurar e efetuar as correções nos serviços entregues, pelo período determinado em contrato;
- Ordem de Fornecimento: Formalização de solicitação de serviço, objetos dos contratos;
- Pagamento dos Serviços Prestados: Os serviços serão pagos mensalmente no mês subsequente ao da prestação da atividade;
- Criação do Escritório de Gestão dos Serviços Terceirizados de Tecnologia da Informação: criado com intuito de melhorar a qualidade dos serviços terceirizados;
- Acordo de Nível de Serviço (ANS): O ANS caracteriza-se pelo cumprimento da qualidade dos serviços ou do desempenho da Contratada;
- Definição de Objeto da Terceirização: todo o serviço que pode ser prestado pela empresa Contratada de acordo com o contrato firmado e as tarefas nele descritas;
- Avaliação da qualidade: Relatório de Ordens de Fornecimento – ROF;
- Indicador de Qualidade da Terceirização - IQ3⁵.

Além destas novas reformulações específicas para serviços de TI, o Banco do Brasil, também reestruturou a proposta geral para a terceirização de serviços, incluindo neste documento elementos como:

- Definição clara do serviço a ser terceirizado;
- Práticas e tendências de mercado;

⁵ O Indicador da Qualidade da Terceirização (IQ3) representa a qualidade dos Serviços Terceirizados de TI no Banco do Brasil, seu cálculo é baseado em um conjunto de indicadores.

- Ênfase estratégica;
- Base legal;
- Avaliação econômico-financeira;
- Sistemática de acompanhamento dos resultados;
- Avaliação dos impactos organizacionais.

Essas novas instruções do Banco do Brasil não foram fruto de nenhuma decisão estratégica da empresa. Trata-se de um alinhamento com o direcionamento proposto pela secretaria de logística e tecnologia da informação do Ministério do Planejamento, que em 2008, publicou sua nova instrução normativa (IN nº4) abordando como devem ser feitas as contratações nas Empresas públicas federais⁶. Na opinião do secretário de logística e TI, daquele órgão, Rogério Santana, a intenção da IN é oferecer ao gestor público um roteiro mais claro de como fazer um bom contrato e as vedações de terceirização para evitar ações trabalhistas e problemas com o Tribunal de Contas da União. Ainda para Santana a nova norma estrutura melhor os contratos e traz inovações importantes como o Acordo do Nível de Serviços (ANS) que estabelece padrões de qualidade mais rigorosos e facilita o acompanhamento da execução do contrato. Segundo ele: “O bom uso do recurso público não termina na declaração do vencedor do edital e sim na completa execução do contrato”⁷.

⁶ Vide Apêndice B.

⁷ Cit. Artigo: governo estabelece novas regras para a contratação de serviços Site <http://www.planejamento.gov.br/noticia.asp?p=not&cod=1010&cat=94&sec=7>. Acesso em 08/11/2010.

4.1 Vantagens e/ou Desvantagens na terceirização dos serviços de TI

Um dos diretores do Banco do Brasil quando perguntado sobre as vantagens e/ou desvantagens na terceirização de serviços de TI argumentou que a expressão vantagem e/ou desvantagem da terceirização induz a idéia de que se trata de algo que não se sabe ao certo se é bom ou ruim. Conclui sua argumentação afirmando que em se tratando de um mercado altamente concorrencial, como esse em que o Banco do Brasil está inserido, deveria, sempre, existir a noção de que é algo positivo. Afinal, no planejamento estratégico se buscam oportunidades e pontos fortes para sempre os convertê-los em vantagens para a empresa.

De fato, nenhuma empresa decide terceirizar um serviço se não for para, de alguma forma, transformar isso em algo vantajoso. No entanto, existem especificidades que podem levar um projeto de terceirização ser desvantajoso, principalmente em se tratando do serviço público, onde a consequência desta desvantagem – prejuízo financeiro - não é sentida pelo dono do recurso – o contribuinte brasileiro. O caso da terceirização dos cartões de crédito, por exemplo, foi uma decisão de terceirização externa – regulatória – que no aspecto segurança aparentemente foi desvantajoso.

A maioria dos entrevistados citou vantagens e desvantagens na terceirização dos serviços de TI. Entretanto, entre os funcionários verifica-se um entendimento implícito de que embora haja desvantagens na terceirização, as alternativas para a não terceirização ainda não são adequadas. Essa avaliação é totalmente subjetiva, haja vista não haver nenhuma comprovação para tal sentimento.

Com relação à legislação, que obriga a empresa a licitar para poder terceirizar, observou-se que a maioria dos funcionários entrevistados concorda com a obediência da empresa à lei. No entanto, como afirmou um dos funcionários da diretoria da empresa, tal regulamentação não ajuda aumentar a competitividade da empresa. Ela serve apenas para mascarar um cenário de não corrupção e de transparência na gestão pública brasileira. Citou, por exemplo, o caso da compra de um carro básico num processo de pregão eletrônico. Apesar de todos serem classificados no mesmo subgrupo “básico”, existe uma diferença grande entre os carros básicos das fabricantes de automóveis. E por exigência legal deve-se optar

pelo de menor valor. Ao se optar pelo produto de menor valor, cumpre-se a legislação, mas podem existir situações em que este cumprimento pode significar perda de competitividade da empresa no mercado.

No fator segurança do processo de terceirização todos os funcionários concordaram que o contrato prevê cláusulas de segurança da informação. O acesso aos servidores – parte do *mainframe* onde estão instalados os programas responsáveis pelas transações das operações bancárias dos clientes – é rigidamente controlado tanto para funcionários quanto para terceirizados. Há detectores de raios-X, e quem entra na sala onde fica o servidor é obrigado a usar roupas sem bolsos. Um dos entrevistados, porém observou que a grande maioria das informações em TI pode ser acessada por qualquer pessoa, e que o aumento das restrições de acesso a informações e aquisições de produtos para segurança dessas informações serve apenas para proteger as instalações de uma maneira geral (hardware) e proteger o sigilo dos dados financeiros de clientes com vida pública.

Assim, os entrevistados, conclui-se que existem vantagens e desvantagens na terceirização dos serviços de TI. No entanto, olhando a terceirização como um projeto que concorre com outras opções e alternativas dentro da empresa, será que existem vantagens na terceirização? Uma avaliação mais eficiente dos serviços terceirizados de TI no Banco do Brasil é imprescindível. Não se pode mais acreditar que é vantajoso continuar com contratos de terceirização em TI, que apenas reduzem custos, contratos que, muitas vezes são assinados sem levar em consideração a existência de alternativas muito mais valiosas. A terceirização de serviços de TI deve ser usada como ferramenta estratégica que lance com sucesso a empresa para um futuro tecnológico mais avançado.

Na análise de um dos diretores do Banco do Brasil todo este histórico em relação às terceirizações dos serviços de TI podem ter sido em função de um precário planejamento estratégico e o fato dos projetos de terceirização surgirem de forma reativa às condições cotidianas de trabalho das unidades estratégicas induziu a empresa a cair em armadilhas futuras.

Os projetos de terceirização devem sim ter início nas unidades estratégicas, pois são elas as conhecedoras das necessidades diárias para o bom desempenho dos trabalhos, entretanto, é necessário que cada projeto passe pelo crivo de todos os gestores com poder de decisão da organização. Afinal, qualquer projeto em uma

empresa afeta a empresa como um todo. Além disso, existe a necessidade de, a todo o momento, se averiguar o custo benefício da adoção de um projeto de terceirização nos serviços de TI, esta avaliação é uma das áreas de estudo da gerência de projetos chamada de gerencia de portfólio de projetos, e pode também ser adotada como aspecto avaliativo na decisão de terceirização.

A empresa deve manter um portfólio de projetos, que inclua a terceirização como um dos modelos capazes de atingir determinado objetivo, e de maneira auxiliar na tomada de decisão. No portfólio de projetos, cada projeto deve ser analisado com base no planejamento de longo prazo definido pela empresa, ou seja, pelo planejamento estratégico, apenas com fundamento nesta análise é que se deve optar ou não pela adoção da terceirização dos serviços de TI.

Assim, a gestão de portfólio de projetos adaptada para a terceirização de TI e o planejamento estratégico se apresentam como as ferramentas complementares para a verificação de vantagem e/ou desvantagem na terceirização dos serviços de TI, como se observa a seguir.

4.2 Terceirização dos serviços de TI e o planejamento estratégico

Em relação ao planejamento estratégico do Banco do Brasil, um dos diretores observou que existe um desconhecimento dos funcionários em relação ao que deve ser priorizado na empresa na terceirização de serviços. Relatou o caso de uma proposta para contratação de uma consultoria para ensinar a fazer um serviço. A proposta foi vetada porque era uma necessidade de treinamento e não de consultoria. Foi contratado, então, um especialista para ir ao Banco dar aulas durante quatro horas por dia para ensinar aos funcionários o serviço. Este fato, segundo ele transpareceu certa falta de conhecimento dos funcionários da importância estratégica da terceirização.

O planejamento estratégico corporativo, este diz respeito aos planos e atividades definidos pelos diretores de uma organização no longo prazo, com objetivo de posicionar a empresa num determinado mercado consumidor. O planejamento estratégico é de fundamental importância, uma vez que a terceirização surge sempre que uma empresa define os rumos e o posicionamento que a

corporação deve adotar. No geral, significa que a empresa deverá determinar alguns objetivos e metas, e a maneira como estes, serão alcançados.

Cavalcanti (2008, p.97) define o conceito como o processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance de seus grandes objetivos.

Não é de se estranhar que muitos funcionários que trabalhem em áreas estratégicas, nas empresas públicas, desconheçam o planejamento estratégico. O planejamento estratégico na administração pública teve início com a aproximação do setor público com o setor privado. Matias-Pereira (2009) observa que a Nova Administração Pública ou *New Public Management* (NPM) tinha como objetivo a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público. Foi apenas após esta aproximação que o planejamento estratégico passou a se estruturar no setor público.

Apesar dessa aproximação, nem todos os órgãos públicos fazem planejamento estratégico atualmente, sendo que os órgãos diretamente ligados a áreas comerciais: sociedades de economia mista e empresas públicas, o adotaram com mais freqüência. O planejamento estratégico é fundamental para qualquer organização com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas. De maneira geral, ele define a visão, a missão, e os valores de uma organização. Também procura trabalhar os cenários presente e futuro da organização de maneira a identificar possíveis ameaças e/ou oportunidades bem como descrever as forças e os pontos fracos da organização.

Na opinião de Cavalcanti (2008, p.98), uma empresa, independentemente de seu porte, necessita de um planejamento que indique a direção certa e a oriente ao longo do caminho. Para que uma empresa possa engajar-se no mercado competitivo e nele permanecer, sua capacidade de previsão e planejamento são condições fundamentais. Isto indica a necessidade de um esforço deliberado para viabilizar uma posição competitiva favorável no presente e no futuro.

Embora este autor alerte para a necessidade do planejamento estratégico, muitas empresas não o fazem, principalmente, empresas públicas. Libânio Pontes (1992, p.289), em *Administração Estratégica nas Empresas Estatais* relata que a maioria (77%) das estatais diz contar com sistema de planejamento estratégico. No

entanto, revelam que menos de 50% das decisões estratégicas tomadas nos últimos cinco anos tiveram origem naquele sistema. Algumas empresas declararam contar com o sistema, mas nunca o ter utilizado. Ainda sobre a utilização do sistema de planejamento estratégico, somente 8% dizem decidir com base no aproveitamento de oportunidades detectadas no ambiente ou evitando ameaças e outros 8% por pressão única do mercado. A maioria se deixa influenciar pela pressão exercida pelo governo federal e age sempre a partir de um processo formal interno em que todos os escalões técnicos emitem; 42% dizem utilizar o planejamento estratégico ao mesmo tempo em que têm como principal motivação o processo formal de tomada de decisões e 28% dos que dizem utilizar o planejamento estratégico têm na pressão do governo a principal motivação para decidir.

Alguns órgãos públicos pertencentes à Administração Direta que atuam nas áreas de saúde, educação, e segurança – como os Ministérios, ou órgãos de assessoramento como os Tribunais de Contas, a Advocacia Geral da União – possuem dois documentos que, embora não sejam, funcionam como planejamento estratégico: a lei, resolução ou portaria de criação do órgão ou entidade e o regimento interno. A lei específica de criação de órgãos públicos é um ato público vinculado, ou seja, está definido em lei. Esta lei informa a função, o papel que será desempenhado pelo órgão, o que no planejamento estratégico seria “a missão” da empresa. De forma complementar, o regimento interno funciona como a definição dos “valores” que o órgão adota durante seu funcionamento.

Deveria haver um documento que reproduzisse a “visão” do órgão público, ou seja, alguma coisa que direcionasse as ações estratégicas dos gestores com foco na simples pergunta: “onde queremos chegar?”. Este documento deveria demonstrar qual posicionamento futuro almejado pelo órgão público. No Brasil, muitas empresas do setor público são influenciadas pela política, o que torna este documento impraticável. Matias-Pereira (2010) argumenta, por exemplo, que no âmbito do setor público, a identificação da prioridade dos dirigentes é imperceptível, haja vista a hierarquia rígida desses órgãos. Este fato prejudica sobremaneira a possibilidade da construção adequada do planejamento estratégico dentro de uma repartição pública.

O Banco do Brasil por ser uma empresa de economia mista com personalidade jurídica de direito privado, o planejamento estratégico é feito da mesma maneira que no setor privado. Isto significa que há na empresa uma maior flexibilidade em relação à prioridade de seus dirigentes, ainda que a forte influência

do governo federal, dono de 63% dos ativos da empresa, impeça maiores avanços.

4.3 Terceirização dos serviços de TI e a Gestão de Portfólios de Projetos

Porque se pensar em portfólios de projetos em terceirização? A gestão de portfólio de projetos de TI é a melhor técnica de avaliação de quais projetos priorizar e quais devem ser arquivados. Eles disputam recursos escassos dentro da empresa, sendo que a adoção de um muitas vezes significa a paralisação de projetos em andamento, postergação e/ou arquivamento de projetos para serem implantados no futuro. Só é possível de se tomar a decisão por um ou por outro projeto, verificando a vantagem e/ou desvantagem de cada um em relação a todos os outros. Nesta avaliação, no geral, o aspecto financeiro é quase sempre, o que define se um projeto será desenvolvido pela empresa.

Esta maneira de gerenciar os projetos tem influenciado também a área de contratos de terceirização. Afinal, um contrato assim como um projeto tem um início e um fim pré-determinado. E a tendência atual de se transformar os contratos de terceirização do tipo *body shop* em contratos por entregáveis, que estarão sob a responsabilidade da empresa contratada, é uma analogia significativa de responsabilizar o gerente de projetos pelo seu projeto. Outra comparação entre as duas áreas é a definição de níveis de serviço, onde a contratada se compromete em assumir um determinado serviço com qualidade, obedecendo aos prazos e desempenhando exatamente aquilo que foi acordado como objeto da contratação (escopo).

Uma vez que a terceirização de serviços de TI está acompanhando a evolução técnica da gerencia de projetos, nada mais natural neste percurso do que avaliar o serviço terceirizado através de um portfólio de produtos com características semelhantes às da terceirização, ou com produtos que se propõem atender de maneira satisfatória os resultados positivos da terceirização.

As novas instruções normativas do Banco do Brasil já possuem uma orientação para projetos e para gestão de portfólio de projetos, pois identificada a necessidade de terceirização, deve-se preencher uma proposta para avaliação do CD - Conselho Diretor – que deve aprovar ou não a proposta. Esta aprovação é feita

com base no planejamento de longo prazo definido pela empresa, e claro, nos custos também. As novas instruções do Banco do Brasil prevêem, entre outros fatores, dois elementos muito importantes para a tomada de decisão: a avaliação econômica e financeira do serviço a ser realizado, e a avaliação dos impactos organizacionais⁸. Elementos como esses, quando em um portfólio de alternativas à terceirização – produtos e/ou projetos que se propõem a fazer a mesma coisa que o contrato de terceirização – são bons indicadores para se ter noção das vantagens e desvantagens de se terceirizar um serviço.

Por exemplo, Moraes e Laurindo (2003) analisaram a seleção de projetos de novas aplicações de TI considerando os riscos associados a cada projeto, o custo e o tipo de projeto - os riscos incluíam principalmente: custo, prazo, desempenho técnico, superestimação dos benefícios dos sistemas e incompatibilidade de *hardware* e/ou *software* com o sistema de informação - desta análise propôs o seguinte modelo de portfólio de projetos para uma determinada empresa analisada:

Características dos projetos de TI da Empresa 'A'.

Projeto	Custo estimado	Probabilidade de sucesso (incerteza)	Tipo
A	USD 210.000	90%	Incremental
B	USD 320.000	75%	Incremental
C	USD 360.000	50%	Incremental
D	USD 250.000	90%	Incremental
E	USD 250.000	85%	Incremental
F	USD 280.000	60%	Exploratório
G	USD 250.000	85%	Obrigatório
H	USD 180.000	50%	Exploratório
I	USD 210.000	40%	Exploratório
J	USD 320.000	60%	Exploratório
K	USD 360.000	75%	Incremental
L	USD 280.000	70%	Incremental
M	USD 140.000	95%	Infra-estrutura
N	USD 70.000	97%	Infra-estrutura
O	USD 30.000	92%	Infra-estrutura
P	USD 100.000	93%	Infra-estrutura
Q	USD 70.000	98%	Infra-estrutura
R	USD 250.000	70%	Infra-estrutura

Tabela 1. Modelo de Portfólio de Projetos de TI idealizado por McFarlan

Fonte: Moraes e Laurindo (2003, p.324)

⁸ Vide página 12.

A porcentagem na coluna probabilidade de sucesso foi estimada pelos gerentes de TI da empresa analisada. Moraes e Laurindo (2003, p.323) definem que um aspecto a ser considerado na seleção dos projetos é o grau de incerteza gerado pelas características dos projetos e dos recursos alocados em seu desenvolvimento (custo orçado). As incertezas podem ser amenizadas por meio de disponibilidade suficientemente grande de recursos, isto é, por um grande orçamento (por exemplo, se uma quantidade maior de analistas é alocada, a incerteza em relação ao cumprimento de prazos tende a ser reduzida.

Em relação à coluna “Tipo” Moraes e Laurindo (2003, p.322) explicam que os projetos “obrigatórios” não possuem alternativas à sua execução. Esse foi o caso, por exemplo, das aplicações que tinham problemas relacionados ao *bug* do milênio, já que as empresas eram obrigadas a modificar seus SI para evitar sérios problemas futuros. Alterações legais podem ter o mesmo efeito sobre os projetos de SI. Já os projetos de “Infra-estrutura” os benefícios imediatos são pouco significativos, mas criam novas e importantes oportunidades. Exemplos dessa categoria são: implantação de um novo banco de dados corporativo, de uma rede local, implantação de intranets ou uma nova estrutura organizacional. Os projetos tidos como “incrementais” envolvem tecnologia ou processo de negócio bem conhecido, cujos impactos são facilmente previstos. Trazem ganhos incrementais em eficiência e/ou eficácia. E os projetos exploratórios envolvem novas tecnologias (em relação ao conhecimento dominado pela organização), novas estratégias de negócio e/ou novas estruturas/processos organizacionais. São projetos de grande incerteza intrínseca, contudo, se forem bem-sucedidos, podem trazer grandes ganhos (em termos de eficiência e/ou eficácia) para a organização.

Seguindo esse mesmo pensamento seria possível enquadrar os serviços terceirizados de TI da área de programação do Banco do Brasil, conforme o quadro abaixo:

Projeto Programação COBOL para manutenção de 82 Sistemas de informática, por dois anos	Custo (milhões/R\$)	Probabilidade de Sucesso	Tipo
Terceirização: Contratação de 20 programadores em linguagem COBOL. (Valor do Contrato)	3,36	99%	Produtividade
Aquisição de plataforma WEB e criação de novas aplicações de TI em JAVA, por 20 funcionários da empresa ⁹ .	12,4	75%	Inovação
Treinamento de 20 funcionários em linguagem COBOL •.	3,0	40%	Regulatório

Tabela 2: Proposta de Portfólio de Projetos alternativos à Terceirização de Serviços de TI
Fonte: Elaborado pelo autor

Os custos nesta tabela foram calculados levando em consideração os salários pagos aos programadores, custos com treinamento e com a compra de hardware e software para implantação. A probabilidade de sucesso foi calculada com base no histórico de quebra de contratos terceirizados, no nível de conhecimento dos funcionários que sabem JAVA e no desempenho dos funcionários que passaram por treinamento para programarem em COBOL. Nota-se na tabela 2 o porquê a terceirização é vista como a decisão mais atraente para os serviços de TI, é a mais barata, levando-se em consideração o custo benefício, algo que só é possível por causa da aquisição de pessoal já treinado e experiente.

Apesar de existirem estes três projetos no Banco do Brasil com objetivos semelhantes, aparentemente um não excluirá o outro no curto prazo. Segundo um dos executivos da empresa ainda vai demorar algum tempo para que uma dessas propostas se sobreponha às outras.

⁹ Projetos que estão, atualmente, em planejamento na empresa como alternativa à terceirização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi o de investigar as vantagens e desvantagens na terceirização de serviços de TI na diretoria de tecnologia do Banco do Brasil. Para tanto, foi utilizada a pesquisa qualitativa e um roteiro semi-estruturado. A entrevista individual aos funcionários diretamente envolvidos com o processo de terceirização do Banco do Brasil, foi o método de coleta das informações utilizado.

Os resultados da pesquisa puderam evidenciar que a empresa segue a legislação no que diz respeito à terceirização de serviços de TI, apesar de criticarem a maneira como esta legislação engessa o processo. As propostas de terceirizações de TI surgem nas Unidades Estratégicas e são avaliadas pelo Conselho Diretor do Banco nesta avaliação não há grande preocupação com o aspecto financeiro, sendo que se houver orçamento para renovação e contratação de terceirizados tal procedimento é realizado. Os aspectos de segurança da informação são cumpridos e isso, a princípio tem ensejado uma maior confiança no relacionamento com as empresas terceirizadas. De uma maneira geral, os responsáveis pelas terceirizações na empresa verificam a existência de vantagens e desvantagens na terceirização, sendo que a inexistência de elementos claros de comparação entre a terceirização e alternativas à terceirização disseminou a idéia de que tais alternativas não seriam melhores do que a terceirização.

Posto isto é nítida a percepção da necessidade de ferramentas eficazes de comparação para medir as vantagens e desvantagens da terceirização de serviços de TI. Desta forma, algumas contribuições puderam ser trazidas por este estudo: A necessidade de perceber a terceirização como um projeto que concorre com outros projetos por recursos para atender uma determinada demanda organizacional - neste contexto, este estudo mostrou que a terceirização por possuir, também, prazo, custo e escopo, pode ser inserida num portfólio de projetos para ser comparada com outros projetos. Outra contribuição deste estudo diz respeito à adoção do portfólio de projetos e do planejamento estratégico como ferramentas eficazes na mensuração das vantagens e desvantagens da terceirização de serviços de TI.

Os resultados encontrados permitem uma nova maneira de abordar o tema da terceirização dos serviços de TI, ao propor ferramentas mais eficazes para a

mensuração das vantagens e desvantagens bem como ao aproximar a terceirização à gerência de projetos.

Os resultados poderão se constituir em relevantes informações principalmente no que diz respeito ao processo de tomada de decisão do Conselho Diretor do Banco do Brasil, que são os responsáveis, em última instância, pela terceirização ou não dos serviços de TI. Neste processo, devem-se evidenciar exatamente os custos da terceirização, o custo de oportunidade e as alternativas à terceirização.

Este estudo obviamente apresentou certas limitações uma delas diz respeito ao método de coleta das informações que deveria ter sido toda realizada por meio de entrevista presencial, mas por desejo dos entrevistados em função das limitações no fator tempo, algumas entrevistas foram respondidas e enviadas por e-mail. Nas entrevistas realizadas por e-mail, verificou-se uma certa preocupação dos entrevistados em responder “certo” as questões – muito embora houvesse a explicação, no início do roteiro, de que não haviam respostas certas ou erradas. De maneira oposta, as entrevistas presenciais foram bem mais esclarecedoras.

Outra limitação relacionou-se à falta de acesso às novas instruções sobre terceirizações dos serviços de TI do Banco do Brasil. As instruções normativas da empresa em questão serviram como fonte de dados secundários para subsidiar este estudo e o acesso a eles foi limitado.

Assim a utilização de outras técnicas complementares de coleta de dados como a visita às sedes das empresas terceirizadas seria um insumo bastante enriquecedor na continuação deste estudo.

Os fenômenos abarcados nesta pesquisa tendem a abordar o tema com uma perspectiva de futuro, e nesta abordagem o planejamento estratégico da empresa assume papel fundamental, pois ele será o norteador quando da pergunta. Aonde se quer chegar com a terceirização dos serviços de TI no Banco do Brasil?

Como finalização de todo o trabalho realizado, algumas sugestões tornaram-se relevantes: a primeira sem dúvida diz respeito à adoção do portfólio de projetos como ferramenta para auxiliar o Conselho Diretor da empresa na tomada de decisão de terceirizar ou não algum serviço. Esta sugestão é de vital importância porque é uma maneira de medir a vantagem e/ou desvantagem da terceirização não olhando para a terceirização e seus resultados, mas sim olhando para o rol de possibilidades

alternativas que competem com a terceirização pelos recursos escassos da empresa.

Uma segunda sugestão relevante neste estudo diz respeito à eliminação dos chamados contratos de *body shop*. Esta sugestão se deve ao fato de que numa nova abordagem onde a terceirização de serviços de TI funcione como um projeto, não cabe mais o pensamento de deixar sob os cuidados da contratante a responsabilidade das entregas e da gestão das pessoas terceirizadas. Os serviços de TI realizados por *body shop* devem ser feitos pelos funcionários da empresa, relegando ao terceirizado as entregas acordadas com a empresa contratante.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero. *Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

BOBBIO, Norberto, "Estado, poder e governo" (pp.53-133). **Estado, Governo e Sociedade**. Rio: Paz e Terra, 1987. In: BORBA, Julian. Apostila Ciência Política. Curso de Graduação em Administração à Distância 2006.

BRANDIÃO Hugo Junior; PALASSI, Márcia Prezotti; FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade. *Administração Pública*. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil Apostila, 2007.

CARUZO JUNIOR, Adelcio. *O processo de terceirização nas empresas: vantagens e desvantagens em sua implantação*. 2008. 48f. 30 cm. Monografia (Conclusão de Especialização) - Gestão Estratégica de Negócios, Universidade de Franca. São Paulo.

CAVALCANTI, Francisco Antonio. *Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias*. São Paulo: Editora SENAC, 2008. 200p.

DOZ, Yves L; HAMEL, Gary. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Tradução Bázan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, 320p.

DUENING, Thomas N; CLICK, Rick L. *Essentials of business process outsourcing*. New Jersey: Wiley, 2005.

FRIEDMAN, Debbie. *Demystifying outsourcing: the trainer's guide to working with vendors and consultants*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

HALVEY, John K; MELBY, Barbara M. *Information technology outsourcing transactions: process, strategies, and contracts*. 2. ed. New Jersey: Wiley, 2005.

LEITE, Jaci C. *Terceirização em informática*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIBÂNIO PONTES, Henrique José. *Administração Estratégica nas Empresas Estatais*. 1992. 258f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública área de Política e Estratégia Empresarial) – Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade de Brasília (UNB), Brasília.

MATIAS PEREIRA, José. *Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais*. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009.

_____. *Governança no Setor Público*. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2010.

_____. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009.

_____. *A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro*. Viçosa, MG. pag. 110-135. 2010.

McFARLAN, W. E. *Information Technology changes the way you compete*. Harvard Business Review, v. 62, n. 3, p. 98-103, May/Jun. 1984.

McFARLAN, W. E. *Portfolio approach to information systems*. Harvard Business Review, v. 59, n. 5, p.142-150, Sep. /Oct. 1981.

MORAES, Renato de Oliveira; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Um estudo de caso de Gestão de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação* In. : **Gestão e Produção**. São Paulo: p.311-328. 2003

OLIVEIRA, Amilcar Martins de. *Terceirização: Dificuldades, desafios, vantagens e desvantagens*. 2006. 20f. Monografia (Conclusão de Curso: MBA Gestão de Negócios – Varejo) - Universidade Corporativa Banco do Brasil. UNIBB. Fundação Instituto de pesquisas contábeis atuárias e financeiras – FIPECAFI, Brasília.

PRAKASHAKASH, B.S. *Introduction to COBOL*. 2003.

ROETHLISBERGER, Fritz Jules; DICKSON, William J. *Management and the worker*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1939.

ROSES, Luis Kalb. *Elementos de sucesso na formação da Parceria estratégica na Terceirização da Tecnologia da Informação: Caso da Contratação de um sistema ERP Bancário Internacional*. 2007. 355f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre.

SCHEEREN, Adriano Weber. *Terceirização de Atividades relacionadas com tecnologia da Informação*. 2003. 66f. Monografia (Conclusão de Curso Especialista Latu Sensu em Administração Estratégica de Sistemas de Informação) - Fundação Getúlio Vargas – (FGV). Brasília.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia da pesquisa*. Apostila elaborada para o curso de Administração na modalidade à Distância. Brasília: UnB, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Anexo A – Questionários

Universidade de Brasília (UnB)

Aluno: Gleidson Marques Magalhães

Matrícula: 06/72513

Caro(a) colaborador(a),

O presente questionário é uma coleta de dados para fins acadêmicos e tem o objetivo de verificar a vantagem e/ou desvantagem na terceirização dos serviços de TI para o Banco do Brasil.

Sua opinião é muito importante para podermos avaliar com maior grau de precisão este relacionamento. Por isso, solicito sua colaboração, respondendo com sinceridade a todos os itens.

Suas respostas serão tratadas de forma confidencial e os resultados serão representados de modo geral não permitindo a sua divulgação.

Obrigado pela colaboração!

Gênero: Masculino

Idade: 39

Escolaridade: Pós-graduação Mestrado

Tempo de Serviço: 25 anos

1. Questionário (Entrevista presencial)

1. Como eram feitos os serviços terceirizados de TI antes da contratação das empresas terceirizadas (Citar alguma empresa se for o caso)? Quando começou?

Antes do advento da Internet na década de 90, o Banco passou por grandes problemas para dar conta do grande volume de transações bancárias diariamente.

Muita coisa não era automatizada. Para dar conta de parte destes problemas foram criados os CESEC's (Centros de serviços computadorizados).

Entretanto, por questões políticas estes centros foram desativados. Hoje, o Banco gasta muito dinheiro porque precisa contratar serviços em empresas de telefonia para usar suas redes de telecomunicações.

O Banco possui milhares de microcomputadores que possuem sua capacidade de processamento subutilizado, sendo que esta capacidade poderia estar sendo utilizada para os bilhões de transações bancárias que precisam ser feitas diariamente. Ao invés de utilizar a capacidade de processamento desses micros o Banco decidiu por adquirir o *Mainframe* da IBM que custou caro e precisa de reparos constantemente, precisando até mesmo de ter técnicos da IBM trabalhando diariamente no Banco para que este aparelho continue funcionando.

Em minha opinião, se o Banco tivesse procurado resolver, um a um, os problemas que surgiram no início, teria sido mais econômico do que comprar os produtos e serviços da IBM. Atualmente o Banco está refém desta empresa e de outras grandes empresas do setor de TI. Por exemplo, a IBM vendeu para o Banco um sistema mais pesado com alguns serviços adicionais para passar a imagem de um sistema moderno. Como o Banco paga pelo uso do sistema por MPS – processamento por segundo – o valor pago pelo serviço aumentou consideravelmente.

2. Como surge a decisão de contratação ou cancelamento de um serviço de TI? Em sua opinião é uma decisão estratégica?

As decisões de terceirização e contratação de produtos e serviços no mercado não são alvos do planejamento estratégico do Banco. Claro que decisões como esta deveriam sim ser o foco da estratégia da empresa, entretanto as terceirizações surgem por necessidade das Unidades Estratégicas. Na teoria elas formulam uma proposta e encaminham para o Conselho Diretor, que pode ou não ser aprovado. Muitas vezes as UE's não sabem bem o que querem. Um dia chegou aqui no setor uma proposta para contratação de uma consultoria para que ela ensinasse a fazer um serviço. E foi vetado porque era uma necessidade de treinamento e não de consultoria. Contratamos um especialista, fornecemos-lhe uma sala e ele trabalhava 4 horas por dia para ensinar aos funcionários o serviço.

Existem alguns setores aqui na DITEC que a dependência da terceirizada é total e absoluta. Na tecnologia a parte de infra-estrutura do banco, por exemplo, há pouca possibilidade de decisão. Apenas se verifica “se tem dinheiro, e se tiver, se paga”. Existem algumas decisões sobre terceirizações dentro do banco, que vem de fora e são feitas por determinação legal. O contrato do banco com a Politec, por exemplo, O TCU obrigou o banco a substituir toda a mão-de-obra terceirizada por funcionários então o contrato de terceirização foi cancelado e muitos terceirizados ficaram terceirizados.

3. Que medidas são tomadas para dar início à terceirização de um serviço de TI?

Bem o processo começa pela proposta acima identificada. Assim, após isso é necessário seguir a lei de licitações 8.666/93, porque o Banco só pode contratar produtos e serviços com base nesta lei; e a IN/SLTI 04/2008 (Instrução Normativa da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento que dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional). Estas leis são ruins, porque não servem para comprar nada, só servem para disfarçar com uma falsa idéia de que não está havendo desvio de recursos públicos.

4. Quais aspectos são levados em consideração atualmente para decidir contratar uma empresa e terceirizar um serviço de TI?

Com relação ao tipo de contrato

Atualmente, estamos tentando outros tipos de contratos ao invés do *body shop*. {**O que é bodyshop?**} (são contratos que você paga para ter alguém trabalhando ao lado do funcionário sem estipulação de metas, por exemplo, o serviço de uma copeira é do tipo *Bodyshop* – ela faz o café, e deixa o pão, a manteiga e o leite disponíveis para o lanche, um dia pode ser que ela se esqueça de colocar a manteiga, ou outro dia ela pode esquecer-se de colocar o açúcar no café, mesmo assim o contrato continua e o pagamento é repassado à terceirizada no final do mês. Estamos tentando assinar contratos por entregável, ou seja: Fica estipulado que o café terá tantas xícaras de açúcar, e que não poderá faltar em nenhum dia a

manteiga e o leite. Não importa como a terceirizada fará para deixar este serviço disponível. Em outras palavras, o contrato por entregável é baseado no serviço e não na disponibilidade de uma pessoa para fazer o trabalho. Na prática quase todos os contratos que o banco tentou fazer por entregável não deram certo.

Com relação às reais necessidades do Banco.

O principal aspecto levado em consideração é se tem recursos financeiros para a contratação ou para a renovação do contrato. Se tiver orçamento, e não existir nenhum impedimento legal, ou força política, a contratação/renovação é realizada. Não é vantagem para nenhum gestor perder mão-de-obra qualificada, principalmente nos setores onde há muita coisa para ser feita.

5. Como é avaliado o cumprimento das metas e dos objetivos planejados, por parte das empresas adquirentes do serviço?

Na teoria a DITEC deve, a cada dois anos, enviar ao CAO (Comitê Administrativo Operacional) uma avaliação sistematizada do processo de terceirização sob sua gestão. Na prática não há este envio a cada dois anos. A maioria dos contratos de terceirizações dura no máximo dois anos, muitos duram apenas um ano, ou menos. Como os contratos não são baseados em entregáveis, a simples presença dos contratados no trabalho diário cumpre o que foi acordado. Muitas vezes, as pessoas contratadas nem mesmo sabem o que é para fazer. Houve um governo, por exemplo, que multiplicou estes contratos em todo o banco com fins eleitoreiros.

6. Que medidas de segurança são tomadas para se evitar o vazamento de informações sigilosas, na terceirização de serviços de TI? As pessoas estão fazendo muito alarde nessa questão da segurança da informação dos serviços de TI. A verdade é que cerca de 90% das informações em Tecnologia da Informação qualquer um poderia ter acesso. As informações que devem ter mais proteção são as informações financeiras e informações pessoais de pessoas públicas, como artistas, políticos, etc. Isto porque como o terceirizado não tem vínculo com a empresa, ele teria menos motivos para guardar sigilo do que um funcionário com vínculo empregatício. Empresas que produzem softwares de proteção a dados como antivírus, banco de dados, etc, também têm muito interesse em alardear uma

possível invasão e quebra de sigilo destas informações, mas isto é feito com objetivos comerciais.

7. Em sua opinião quais as vantagens e as desvantagens da terceirização de serviços de TI na DITEC?

Existe uma questão muito interessante em relação a esse termo “vantagens ou desvantagens”. Na verdade não existem “vantagens e/ou desvantagens” em se terceirizar um serviço para o mundo empresarial. O que existe são oportunidades de negócio que podem ser convertidas em uma vantagem para a empresa ou não. O gestor pode, por exemplo, aproveitar uma oportunidade, como terceirizar um serviço para de alguma forma ganhar ou aumentar seus ganhos com esta ação.

Um serviço com potencial para a terceirização pode ser reconhecido por uma característica muito negativa que é o fato de não possuir ganhos de escala. Ou seja, mesmo que a empresa tenha expertise em fazer aquele serviço, fazendo-o mais rápido, nunca haverá aumento de ganhos por causa deste aprendizado. Assim, como é algo apenas para manutenção do negócio, é interessante repassar para um terceiro.

Por outro lado o banco pode assumir um custo benefício ruim no caso de uma terceirização. Ele tem que pagar vários impostos, tem que pagar ao intermediário (o dono da empresa terceirizada), e tem que pagar para o empregado terceirizado. Este último fica com seu salário muito reduzido por ter dividido o fruto do seu trabalho com o governo e com o dono da empresa terceirizada. Isto pode gerar insatisfação e conseqüentemente queda na sua produtividade.

2. Questionário (Enviado por E-mail)

Gênero: Masculino

Idade: 38

Escolaridade: Pós-graduação

Tempo de Serviço: 17 anos

1. Como eram feitos os serviços terceirizados de TI antes da contratação das empresas terceirizadas (Citar alguma empresa se for o caso)? Quando começou?

Desde que cheguei à DITEC, e especificamente no meu setor, já havia serviço terceirizado de TI, portanto não sei informar como os serviços eram feitos antes da contratação da empresa terceirizada. A empresa é a Teledata.

2. Como surge a decisão de contratação ou cancelamento de um serviço de TI? Em sua opinião é uma decisão estratégica?

Em minha opinião existem fatores orçamentários, aspectos tecnológicos (contratação de inovações e cancelamento de serviços com defasagem tecnológica). Certamente são decisões estratégicas que visam manter o Banco com competitividade no mercado onde atua.

3. Que medidas são tomadas para dar início à terceirização de um serviço de TI?

As vantagens e desvantagens devem ser avaliadas. Os custos e os riscos precisam ser analisados. O Banco tem expertise para realização do serviço com qualidade? Ou o mercado faz melhor e mais barato? Existe risco de descontinuidade do serviço a ser realizado? As respostas para estas perguntas, e outras mais, são as medidas iniciais.

4. Quais aspectos são levados em consideração atualmente para decidir contratar uma empresa e terceirizar um serviço de TI?

No caso do BB, por estar sujeito a lei de licitações 8.666, atualmente, penso que na maioria dos casos, o aspecto principal é o preço. Pois muitas das contratações ocorrem por meio de pregão eletrônico, onde a empresa escolhida é a de menor preço.

5. Como é avaliado o cumprimento das metas e dos objetivos planejados, por parte das empresas adquirentes do serviço?

Toda terceirização deveria conter um capítulo no contrato sobre os níveis de serviço esperado da empresa contratada. Este tópico é o Acordo de Nível de Serviço – ANS, onde são especificadas as métricas para aferir a qualidade do serviço prestado.

6. Que medidas de segurança são tomadas para se evitar o vazamento de informações sigilosas, na terceirização de serviços de TI?

Os acessos concedidos aos sistemas devem observar os aspectos de confidencialidade, termo de responsabilidade deve ser assinado pelos contratados com acesso as informações.

7. Em sua opinião quais as vantagens e as desvantagens da terceirização de serviços de TI na DITEC?

Dependendo da natureza do serviço, penso que é vantajoso (Ex. Empresas que trabalham com cabeamento), porém para desenvolvimento de software imagino que é arriscado e desvantajoso para a DITEC.

3. Questionário (Enviado por E-mail)

Gênero: Feminino

Idade: 48

Escolaridade: Especialização em Sistemas de Informação

Tempo de Serviço: 27 anos

1. Como eram feitos os serviços terceirizados de TI antes da contratação das empresas terceirizadas (Citar alguma empresa se for o caso)? Quando começou?

Trabalho no contrato com a IBM, pelo qual são prestados serviços de manutenção assistida (suporte à produtos). É um contrato de suporte de terceiro nível para determinados produtos da IBM. Antes deste contrato, o serviço era prestado, mas com um nível de serviço inferior ao atual. O suporte era feito através de uma central telefônica, não existindo técnicos residentes no ambiente de TI. Esse contrato atual teve início em novembro de 2008.

2. Como surge a decisão de contratação ou cancelamento de um serviço de TI? Em sua opinião é uma decisão estratégica?

Acho que é uma decisão estratégica, que surge em função da necessidade específica de determinado serviço que não é de domínio dos funcionários da empresa.

3. Que medidas são tomadas para dar início à terceirização de um serviço de TI?

Sendo o BB uma empresa sob a lei 8666, de uma maneira geral tem que existir um processo de licitação. No caso desse contrato, foi uma compra direta, pois só a IBM pode prestar serviço de suporte a seus produtos.

4. Quais aspectos são levados em consideração atualmente para decidir contratar uma empresa e terceirizar um serviço de TI?

No caso desse contrato, foi a necessidade de garantir uma maior disponibilidade dos produtos e serviços oferecidos pela TI.

5. Como é avaliado o cumprimento das metas e dos objetivos planejados, por parte das empresas adquirentes do serviço?

Os contratos já contêm cláusulas para avaliação da qualidade do serviço, através de métricas mensuráveis, que podem ser medidas tanto pelo contratado como pelo contratante.

6. Que medidas de segurança são tomadas para se evitar o vazamento de informações sigilosas, na terceirização de serviços de TI?

No caso do contrato da IBM, todos os funcionários assinam um documento de confidencialidade.

7. Em sua opinião quais as vantagens e as desvantagens da terceirização de serviços de TI na DITEC?

Existem vantagens e desvantagens. A agilidade na solução das ocorrências é uma vantagem. A desvantagem é a perda de conhecimento.

4. Questionário (Enviado por E-mail)

Gênero: Feminino

Idade: 28

Escolaridade: Graduação

Tempo de Serviço: 8 anos

1. Como eram feitos os serviços terceirizados de TI antes da contratação das empresas terceirizadas (Citar alguma empresa se for o caso)? Quando começou?
Desconheço.

2. Como surge a decisão de contratação ou cancelamento de um serviço de TI? Em sua opinião é uma decisão estratégica?

Sim. Acho que é uma decisão que parte da estratégia do Banco. Aqui geralmente se faz a renovação dos contratos. As decisões de contratação surgem de uma necessidade interna.

3. Que medidas são tomadas para dar início à terceirização de um serviço de TI?

Tem que preencher uma proposta e encaminhar para avaliação. Nesta proposta tem que colocar o que é que se quer terceirizar, entre outras coisas.

4. Quais aspectos são levados em consideração atualmente para decidir contratar uma empresa e terceirizar um serviço de TI?

Estes aspectos são avaliados pelo setor que acolhe as propostas de terceirização.

5. Como é avaliado o cumprimento das metas e dos objetivos planejados, por parte das empresas adquirentes do serviço?

No contrato em que eu trabalho, existe um item no contrato chamado de nível de serviço, onde é especificado o que será entregue. Não existe uma avaliação, igual existe a GDP para os funcionários. Você compra determinado serviço, que já está detalhado no contrato e a contratada entrega ou executa. Acho que em contratos do tipo Body Shop é que o Banco deve fazer algum tipo de avaliação.

6. Que medidas de segurança são tomadas para se evitar o vazamento de informações sigilosas, na terceirização de serviços de TI?

Existe um termo de confidencialidade que a contratada assina, junto com o contrato.

7. Em sua opinião quais as vantagens e as desvantagens da terceirização de serviços de TI na DITEC?

A vantagem é que você trabalha com pessoal já experiente, a desvantagem é que os terceirizados não se enturmam com os funcionários do BB.

Apêndice A – Anexo B – Normatizações

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 4, 19 de maio de 2008.

Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

O SECRETÁRIO DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, no uso de suas atribuições que lhe conferem o Decreto nº 6.081, de 12 de abril de 2007, revigorado pelo Decreto nº 6.222, de 4 de outubro de 2007, e tendo em vista o disposto na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, na Lei nº 10.520, de 17 de junho de 2002, no Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994, e no Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, no Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, no Decreto nº 3.931, de 19 de setembro de 2001, e no Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, resolve:

Art. 1º As contratações de serviços de Tecnologia da Informação pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISF serão disciplinadas por esta Instrução Normativa.

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

- I - Requisitante do Serviço: qualquer unidade administrativa que demande a contratação de um serviço de Tecnologia da Informação;
- II - Área de Tecnologia da Informação: unidade setorial ou seccional do SISF, bem como área correlata, responsável por gerir a Tecnologia da Informação do órgão ou entidade;
- III - Gestor do Contrato: servidor com capacidade gerencial, técnica e operacional relacionada ao objeto da contratação;
- IV - Solução de Tecnologia da Informação: todos os serviços, produtos e outros elementos necessários que se integram para o alcance dos resultados pretendidos com a contratação;

V - **Software**: sistema ou componente constituído por um conjunto de programas, procedimentos e documentação desenvolvido para atendimento de necessidades específicas do órgão ou entidade, bem como aqueles previamente desenvolvidos e disponíveis no mercado para utilização na forma em que se encontram ou com modificações;

VI - **Requisitos**: conjunto de especificações necessárias para definir a Solução de Tecnologia da Informação a ser contratada;

VII - **Recebimento**: declaração formal do Gestor do Contrato de que os serviços prestados atendem aos requisitos estabelecidos no contrato;

VIII - **Critérios de aceitação**: parâmetros objetivos e mensuráveis utilizados para verificar um serviço ou produto quanto à conformidade aos requisitos especificados;

IX - **Gestão**: atividades superiores de planejamento, coordenação, supervisão e controle, relativas aos serviços, objeto de contratação, que visam a garantir o atendimento dos objetivos da organização; e

X - **Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI**: instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa a atender às necessidades de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.

Art. 3º As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI, alinhado à estratégia do órgão ou entidade.

Art. 4º Em consonância com o art. 4º do Decreto nº 1.048, de 1994, o órgão central do SISP elaborará, em conjunto com os órgãos setoriais e seccionais do SISP, a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação para a Administração Pública, revisada anualmente, para subsídio à elaboração dos PDTI dos órgãos e entidades integrantes do SISP.

Parágrafo único. A Estratégia Geral de Tecnologia da Informação deverá abranger, pelo menos, os seguintes elementos:

I - proposta, elaborada em conjunto com os demais órgãos e entidades competentes, que contemple as demandas de recursos humanos das Áreas de Tecnologia da Informação necessárias para elaboração e gestão de seus PDTI;

II - plano de ação, elaborado em conjunto com os demais órgãos e entidades competentes, para viabilizar a capacitação dos servidores das Áreas de Tecnologia da Informação;

III - modelo para elaboração dos PDTI que contemple, pelo menos, as seguintes áreas:

necessidades de informação alinhada à estratégia do órgão ou entidade, plano de investimentos, contratações de serviços, aquisição de equipamentos, quantitativo e capacitação de pessoal, gestão de risco; e

IV - orientação para a formação de Comitês de Tecnologia da Informação que envolvam as diversas áreas dos órgãos e entidades, que se responsabilizem por alinhar os investimentos de Tecnologia da Informação com os objetivos do órgão ou entidade e apoiar a priorização de projetos a serem atendidos.

Art. 5º Não poderão ser objeto de contratação:

I - todo o conjunto dos serviços de Tecnologia da Informação de um órgão ou uma entidade em um único contrato;

II - mais de uma Solução de Tecnologia da Informação em um único contrato; e

III - gestão de processos de Tecnologia da Informação, incluindo gestão de segurança da informação.

§ 1º O suporte técnico aos processos de planejamento e avaliação da qualidade dos serviços de Tecnologia da Informação poderão ser objeto de contratação, desde que sob supervisão exclusiva de servidores do órgão ou entidade.

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica nos casos em que o serviço for prestado por empresas públicas de Tecnologia da Informação que tenham sido criadas para este fim específico, devendo acompanhar o processo a justificativa da vantajosidade para a administração.

Art. 6º É vedado:

I - estabelecer vínculo de subordinação com funcionário dos fornecedores;

II - prever em edital a remuneração dos funcionários dos fornecedores;

III - indicar pessoas para compor o quadro funcional dos fornecedores;

IV - demandar aos funcionários dos fornecedores execução de tarefas fora do escopo do objeto da contratação;

V - reembolsar despesas com transporte, hospedagem e outros custos operacionais, que devem ser de exclusiva responsabilidade dos fornecedores; e

VI - prever em edital exigências que constituam intervenção indevida da Administração Pública na gestão interna da contratada.

CAPÍTULO II

DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Art. 7º As contratações de serviços de Tecnologia da Informação deverão seguir três fases: Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gerenciamento do Contrato.

SEÇÃO I

PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Art. 8º A fase de Planejamento da Contratação deve contemplar os serviços, produtos e outros elementos que compõem a Solução de Tecnologia da Informação que irá gerar o resultado esperado.

Art. 9º A fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas:

I - Análise de Viabilidade da Contratação;

II - Plano de Sustentação;

III - Estratégia de Contratação; e

IV - Análise de Riscos.

Art. 10. A Análise de Viabilidade da Contratação, observado o disposto nos arts. 11 e 12 desta instrução normativa, compreende as seguintes tarefas:

I - avaliação da necessidade por parte do Requisitante do Serviço, com apoio da Área de Tecnologia da Informação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição;

II - explicitação da motivação da contratação da Solução de Tecnologia da Informação por parte do Requisitante do Serviço;

III - especificação dos requisitos, a partir de levantamento de:

a) demandas dos potenciais gestores e usuários do serviço;

b) soluções disponíveis no mercado; e

c) análise de projetos similares realizados por outras instituições;

IV - identificação por parte da Área de Tecnologia da Informação, com participação do Requisitante do Serviço, das diferentes soluções que atendam às necessidades, considerando:

a) disponibilidade de solução similar em outro órgão ou entidade da Administração Pública Federal;

- b) soluções existentes no Portal do Software Público Brasileiro (<http://www.softwarepublico.gov.br>);
- c) capacidade e alternativas do mercado, inclusive a existência de **software** livre ou **software** público;
- d) observância às políticas, premissas e especificações técnicas definidas pelos Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico - e-PING e Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico - e-MAG, conforme as Portarias Normativas SLTI nº 5, de 14 de julho de 2005, e nº 3, de 07 de maio de 2007;
- e) aderência às regulamentações da Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICPBrasil, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, quando houver necessidade de utilização de certificação digital; e
- f) custo financeiro estimado;

V - justificativa da solução escolhida, por parte da Área de Tecnologia da Informação, que contemple, pelo menos:

- a) descrição sucinta, precisa, suficiente e clara da Solução de Tecnologia da Informação escolhida, indicando os serviços que a compõem;
- b) alinhamento em relação às necessidades; e
- c) identificação dos benefícios que serão alcançados com a efetivação da contratação em termos de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade.

Parágrafo único. A Análise de Viabilidade da Contratação será aprovada e assinada pelo Requirante do Serviço e pela Área de Tecnologia da Informação.

Art. 11. Compete ao Requirante do Serviço definir os seguintes requisitos, quando aplicáveis:

- I - de **software**, que independem de arquitetura tecnológica e definem os aspectos funcionais do **software**;
- II - de treinamento, com o apoio da Área de Tecnologia da Informação, que definem a necessidade de treinamento presencial ou à distância, carga horária e entrega de materiais didáticos;
- III - legais, que definem as normas às quais a Solução de Tecnologia da Informação deve respeitar;
- IV - de manutenção, que independem de configuração tecnológica e definem a necessidade de serviços de manutenção preventiva, corretiva, evolutiva e adaptativa;

V - de prazo, que definem a prioridade da entrega da Solução de Tecnologia da Informação contratada;

VI - de segurança, com o apoio da Área de Tecnologia da Informação; e

VII - sociais, ambientais e culturais, que definem requisitos que a Solução de Tecnologia da Informação deve atender para respeitar necessidades específicas relacionadas a costumes e idiomas, e ao meio-ambiente.

Art. 12. Compete à Área de Tecnologia da Informação definir, quando aplicáveis, os seguintes requisitos tecnológicos, em adequação àqueles definidos pelo Requisitante do Serviço:

I - de arquitetura tecnológica, composta de **hardware**, **softwares** básicos, padrões de interoperabilidade, linguagem de programação e interface;

II - de projeto, que estabelecem o processo de desenvolvimento de **software**, técnicas, métodos, forma de gestão e de documentação;

III - de implantação, que definem o processo de disponibilização da solução em produção;

IV - de garantia e manutenção, que definem a forma como será conduzida a manutenção e a comunicação entre as partes envolvidas;

V - de treinamento, que definem o ambiente tecnológico de treinamentos ministrados e perfil do instrutor;

VI - de experiência profissional;

VII - de formação, que definem cursos acadêmicos e técnicos, certificação profissional e forma de comprovação; e

VIII - de metodologia de trabalho.

Art 13. O Plano de Sustentação, a cargo da Área de Tecnologia da Informação, com o apoio do Requisitante do Serviço, abrange:

I - segurança da informação;

II - recursos materiais e humanos;

III - transferência de conhecimento;

IV - transição contratual; e

V - continuidade dos serviços em eventual interrupção contratual.

Art. 14. A Estratégia da Contratação, elaborada a partir da Análise de Viabilidade da Contratação, compreende as seguintes tarefas:

I - indicação, pela Área de Tecnologia da Informação, do tipo de serviço, considerando o mercado e as soluções existentes no momento da licitação;

II - indicação, pela Área de Tecnologia da Informação com o apoio do Requisitante do

Serviço, dos termos contratuais, observado o disposto nos parágrafos 1º e 2º deste artigo, sem prejuízo do estabelecido na Lei nº 8.666, de 1993, relativos a:

- a) fixação de procedimentos e de critérios de mensuração dos serviços prestados, abrangendo métricas, indicadores e valores;
- b) definição de metodologia de avaliação da adequação às especificações funcionais e da qualidade dos serviços;
- c) quantificação ou estimativa prévia do volume de serviços demandados, para comparação e controle;
- d) regras para aplicação de multas e demais sanções administrativas;
- e) garantia de inspeções e diligências, quando aplicável, e sua forma de exercício;
- f) definição de direitos autorais e de propriedade intelectual;
- g) termo de compromisso, contendo declaração de manutenção de sigilo e ciência das normas de segurança vigentes no órgão ou entidade, a ser assinado pelo representante legal do fornecedor e seus empregados diretamente envolvidos na contratação;
- h) cronograma de execução física e financeira;
- i) forma de pagamento, que deverá ser efetuado em função dos resultados obtidos; e
- j) definição de mecanismos formais de comunicação a serem utilizados para troca de informações entre a contratada e a Administração;

III - definição, pela Área de Tecnologia da Informação, da estratégia de independência do órgão ou entidade contratante com relação à contratada, que contemplará, pelo menos:

- a) forma de transferência de tecnologia; e
- b) direitos de propriedade intelectual e direitos autorais da Solução de Tecnologia da Informação, documentação, modelo de dados e base de dados, justificando os casos em que tais direitos não vierem a pertencer à Administração Pública;

IV - indicação, pela Área de Tecnologia da Informação, do Gestor do Contrato;

V - definição, pela Área de Tecnologia da Informação, das responsabilidades da contratada, que não poderá se eximir do cumprimento integral do contrato no caso de subcontratação;

VI - elaboração, pela área competente, com apoio da Área de Tecnologia da Informação, do orçamento detalhado, fundamentado em pesquisa no mercado, a

exemplo de: contratações similares, valores oficiais de referência, pesquisa junto a fornecedores ou tarifas públicas;

VII - indicação, pelo Requisitante do Serviço, da fonte de recursos para a contratação e a estimativa do impacto econômico-financeiro no orçamento do órgão ou entidade; e

VIII - definição, pela Área de Tecnologia da Informação, dos critérios técnicos de julgamento da proposta para a fase de Seleção do Fornecedor, observando o seguinte:

- a) utilização de critérios correntes no mercado;
- b) a Análise de Viabilidade da Contratação;
- c) vedação da indicação de entidade certificadora, exceto nos casos previamente dispostos em normas do governo federal;
- d) o fator desempenho não pode ser pontuado com base em atestados relativos à duração de trabalhos realizados pelo licitante;
- e) quando necessário para a comprovação da aptidão, pode-se considerar mais de um atestado relativo ao mesmo quesito de capacidade técnica;
- f) vedação da pontuação progressiva de mais de um atestado para o mesmo quesito de capacidade técnica; e
- g) os critérios de pontuação devem ser justificados em termos do benefício que trazem para o contratante.

§ 1º A aferição de esforço por meio da métrica homens-hora apenas poderá ser utilizada mediante justificativa e sempre vinculada à entrega de produtos de acordo com prazos e qualidade previamente definidos.

§ 2º É vedado contratar por postos de trabalho alocados, salvo, excepcionalmente, mediante justificativa devidamente fundamentada. Neste caso, é obrigatória a comprovação de resultados compatíveis com o posto previamente definido.

§ 3º Nas licitações do tipo técnica e preço, é vedado:

I incluir

critérios de pontuação técnica que não estejam diretamente relacionados com os requisitos da Solução de Tecnologia da Informação a ser contratada ou que frustrem o caráter competitivo do certame; e

II - fixar os fatores de ponderação das propostas técnicas e de preço sem justificativa.

§ 4º Nas licitações do tipo técnica e preço, deve-se:

I - incluir, para cada atributo técnico da planilha de pontuação, sua contribuição percentual com relação ao total da avaliação técnica; e

II - proceder a avaliação do impacto de pontuação atribuída em relação ao total, observando se os critérios de maior peso são de fato os mais relevantes e se a ponderação atende ao princípio da razoabilidade.

§ 5º A Estratégia de Contratação deverá ser aprovada e assinada pelo Requisitante do

Serviço e pela Área de Tecnologia da Informação.

Art. 15. A Estratégia da Contratação será entregue ao Gestor do Contrato para subsidiar a Análise de Riscos da contratação.

Art. 16. A Análise de Riscos deverá ser elaborada pelo Gestor do Contrato, com o apoio da Área de Tecnologia da Informação e do Requisitante do Serviço, observando o seguinte:

I - identificação dos principais riscos que possam comprometer o sucesso do processo de contratação;

II - identificação dos principais riscos que possam fazer com que os serviços prestados não atendam às necessidades do contratante, podendo resultar em nova contratação;

III - identificação das possibilidades de ocorrência e dos danos potenciais de cada risco identificado;

IV - definição das ações a serem tomadas para amenizar ou eliminar as chances de ocorrência do risco;

V - definição das ações de contingência a serem tomadas caso o risco se concretize; e

VI - definição dos responsáveis pelas ações de prevenção dos riscos e dos procedimentos de contingência.

Parágrafo único. Em decisão fundamentada a partir da Análise de Riscos poderá o Gestor do Contrato propor à Área de Tecnologia da Informação a revisão da Estratégia da Contratação.

Art. 17. O Termo de Referência ou Projeto Básico será construído, pelo Gestor do Contrato, com apoio do Requisitante do Serviço e da Área de Tecnologia da Informação, a partir da Estratégia de Contratação, e conterá, no mínimo, as seguintes informações:

I - definição do objeto;

- II - fundamentação da contratação;
- III - requisitos do serviço;
- IV - modelo de prestação dos serviços;
- V - elementos para gestão do contrato;
- VI - estimativa de preços;
- VII - indicação do tipo de serviço;
- VIII - critérios de seleção do fornecedor; e
- IX - adequação orçamentária.

Art. 18. O Termo de Referência ou Projeto Básico, a critério do Requisitante do Serviço, será disponibilizado em consulta ou audiência pública para que se possa avaliar a completude e a coerência da especificação dos requisitos e a adequação e a exeqüibilidade dos critérios de aceitação.

SEÇÃO II

SELEÇÃO DO FORNECEDOR

Art. 19. A fase de Seleção do Fornecedor observará as normas pertinentes, incluindo o disposto na Lei nº 8.666, de 1993, na Lei nº 10.520, de 2002, no Decreto nº 2.271, de 1997, no Decreto nº 3.555, de 2000, no Decreto nº 3.931, de 2001, e no Decreto nº 5.450, de 2005.

SEÇÃO III

GERENCIAMENTO DO CONTRATO

Art. 20. A fase de Gerenciamento do Contrato visa acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços durante todo o período de execução do contrato e envolve as seguintes tarefas:

I - início do contrato, que abrange:

a) elaboração, pelo Gestor do Contrato, de um plano de inserção da contratada que contemple:

1. O repasse de conhecimentos necessários para a execução dos serviços à contratada; e

2. A disponibilização de infra-estrutura à contratada, quando couber;

b) reunião inicial entre o Gestor do Contrato, Área de Tecnologia da Informação,

Requisitante do Serviço e a contratada, cuja pauta observará, pelo menos:

1. assinatura do termo de compromisso de manutenção de sigilo e ciência das normas de segurança vigentes no órgão ou entidade; e
2. esclarecimentos relativos a questões operacionais e de gerenciamento do contrato;

II - encaminhamento formal de demandas pelo Gestor do Contrato ao preposto da contratada por meio de Ordens de Serviço, que conterão:

- a) a definição e a especificação dos serviços a serem realizados;
- b) o volume de serviços solicitados e realizados segundo as métricas definidas;
- c) resultados esperados;
- d) o cronograma de realização dos serviços, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos;
- e) a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador; e
- f) identificação dos responsáveis pela solicitação, avaliação da qualidade e ateste dos serviços realizados, que não podem ter vínculo com a empresa contratada;

III - monitoramento da execução, a cargo do Gestor do Contrato, com apoio do Requisitante do Serviço e da Área de Tecnologia da Informação, que consiste em:

- a) recebimento mediante análise da avaliação dos serviços, com base nos critérios previamente definidos;
- b) ateste para fins de pagamento;
- c) identificação de desvios e encaminhamento de demandas de correção;
- d) encaminhamento de glosas e sanções;
- e) verificação de aderência às normas do contrato;
- f) verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação;
- g) verificação da manutenção das condições classificatórias, pontuadas e da habilitação técnica;
- h) manutenção do Plano de Sustentação;
- i) comunicação às autoridades competentes sobre a proximidade do término do contrato, com pelo menos 60 (sessenta) dias de antecedência;
- j) manutenção dos registros de aditivos;
- k) encaminhamento às autoridades competentes de eventuais pedidos de modificação contratual; e

l) manutenção de registros formais de todas as ocorrências da execução do contrato, por ordem histórica;

IV - encerramento e transição contratual, que deverá observar o Plano de Sustentação.

Parágrafo único. O registro das tarefas mencionadas neste artigo deverá compor o Histórico de Gerenciamento do Contrato.

Art 21. Os **softwares** resultantes de serviços de desenvolvimento deverão ser catalogados pelo Gestor do Contrato e disponibilizados no Portal do Software Público Brasileiro de acordo com regulamento do órgão central do SISP.

CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 22. Aplica-se subsidiariamente às contratações de que trata esta norma o disposto na Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008, que disciplina as contratações de serviços gerais.

Art. 23. As Áreas de Compras, Licitações e Contratos dos órgãos e entidades apoiarão as atividades do processo, de acordo com as suas atribuições regimentais.

Art. 24. A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação poderá expedir instrumentos complementares a esta Instrução Normativa.

Art. 25. Esta Instrução Normativa entra em vigor em 2 de janeiro de 2009, não se aplicando aos contratos em andamento e seus aditivos.

ROGÉRIO SANTANNA DOS SANTOS