



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ROGÉRIO RIBEIRO DE MATOS

**GESTÃO DE SERVIÇOS DE TERCEIROS: O PROCESSO DE  
GESTÃO DE SERVIÇOS NA TI DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA DO SETOR PÚBLICO**

Brasília – DF

2011

ROGÉRIO RIBEIRO DE MATOS

**GESTÃO DE SERVIÇOS DE TERCEIROS: O PROCESSO DE  
GESTÃO DE SERVIÇOS NA TI DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA DO SETOR PÚBLICO**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Rildo  
Ribeiro dos Santos

Brasília – DF

2011

Matos, Rogério Ribeiro de.

Gestão de Serviços de Terceiros: O Processo de Gestão de Serviços na TI de uma Instituição Financeira do Setor Público / Rogério Ribeiro de Matos. – Brasília, 2011.

74 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Doutor, Rildo Ribeiro dos Santos, Departamento de Administração.

1. Terceirização de Serviços de TI. 2. Gestão de Serviços de Terceiros. 3. Modelo eSCM. I. Título.

ROGÉRIO RIBEIRO DE MATOS

**GESTÃO DE SERVIÇOS DE TERCEIROS: O PROCESSO DE  
GESTÃO DE SERVIÇOS NA TI DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA DO SETOR PÚBLICO**

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

**Rogério Ribeiro de Matos**

Doutor, Rildo Ribeiro dos Santos  
Professor-Orientador

Doutor, Alexandre Maduro-Abreu  
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

Dedico este trabalho à minha esposa e às minhas filhas, que tanto me apoiaram para que o plano de realizá-lo se tornasse uma realidade. Dedico ainda aos meus pais, que sempre me incentivaram a buscar os meus objetivos pessoais e profissionais.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa, pela sua paciência e dedicação à nossa família e pela sua incondicional disposição a me ajudar. Agradeço também as minhas filhas, pela compreensão da minha ausência. Agradeço aos meus colegas de trabalho, que me ajudaram a coletar o material desta pesquisa. Agradeço o apoio da amiga Elizabeth Reis, pelas suas valiosas dicas para enriquecer esta pesquisa. Agradeço ainda ao Iron Maiden, pelas suas fantásticas canções, que tanto me acompanharam durante a execução deste trabalho.

*“A essência da administração é que não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir.” (SINK; TUTTLE, 1989).*

## RESUMO

Ao adotar a estratégia de terceirizar um serviço de TI, a empresa necessita estabelecer critérios para mensurar a qualidade do serviço prestado pelos seus fornecedores, uma vez que, por meio do processo de monitoramento e controle, o gestor do serviço estabelece e mantém o relacionamento com seus prestadores e obtém insumos para resolver os possíveis problemas que venham a surgir durante a vigência do contrato. Este trabalho buscou avaliar os mecanismos de gerenciamento de serviços de terceiros utilizados pela TI de uma empresa financeira do setor público, a qual não possui processos de gestão definidos e formalizados, e também a relação existente entre a gestão do serviço e as demais fases do processo de contratação de serviços de TI. Para tanto foi realizada uma pesquisa, por meio de questionário e entrevistas junto aos responsáveis pela TI da empresa, com o propósito de avaliar a percepção dos empregados no que se refere ao assunto gerenciamento de serviços de terceiros na TI da organização. Através desta pesquisa, constatou-se que muitas das dificuldades que a empresa possui ao executar a tarefa de gerenciar serviços de terceiros são decorrentes da ausência de processos e rotinas que forneçam subsídios para avaliar a capacidade do fornecedor e ainda medir a qualidade do serviço prestado. Constatou-se ainda que a empresa reconhece a importância destes processos, uma vez que está trabalhando para evoluí-los e institucionalizá-los.

Palavras-chave: Terceirização de Serviços de TI. Gerenciamento de serviços de terceiros na TI de uma empresa pública. Modelo eSCM.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.2.1 – Níveis de Capacidade segundo o modelo eSCM-CL. ....	26
Figura 2.2.2 – Áreas de Capacidade segundo o modelo eSCM-CL.....	27
Figura 2.2.3 – Ciclo de Vida do Fornecimento segundo o modelo eSCM-CL. ....	28
Figura 2.2.4 – A arquitetura do modelo eSCM-CL. ....	29
Figura 2.2.5 – Tipos de relacionamento de terceirização segundo o modelo eSCM-CL.....	32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Conjuntos de respostas agrupadas por objeto de estudo: .....	47
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Conjunto de respostas referentes ao Planejamento Estratégico e PDTI: .....	48
Gráfico 4.2 – Conjunto de respostas referentes ao Planejamento da Contratação:..	50
Gráfico 4.3 – Conjunto de respostas referentes ao Relacionamento com o Fornecedor:.....	53
Gráfico 4.4 – Conjunto de respostas referentes aos Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho:.....	55
Gráfico 4.5 – Conjunto de respostas referentes à Transição e Finalização dos Contratos de TI:.....	57
Gráfico 4.6 – Conjunto de respostas referentes ao Planejamento Estratégico e PDTI – grupo operacional:.....	59
Gráfico 4.7 – Conjunto de respostas referentes ao Planejamento Estratégico e PDTI – grupo gestor: .....	59
Gráfico 4.8 – Conjunto de respostas referentes ao Planejamento da Contratação – grupo operacional:.....	60
Gráfico 4.9 – Conjunto de respostas referentes ao Planejamento da Contratação – grupo gestor: .....	61
Gráfico 4.10 – Conjunto de respostas referentes ao Relacionamento com o Fornecedor – grupo operacional: .....	62
Gráfico 4.11 – Conjunto de respostas referentes ao Relacionamento com o Fornecedor – grupo gestor:.....	62
Gráfico 4.12 – Conjunto de respostas referentes aos Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho – grupo operacional:.....	63
Gráfico 4.13 – Conjunto de respostas referentes aos Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho – grupo gestor: .....	63
Gráfico 4.14 – Conjunto de respostas referentes à Transição e Finalização dos Contratos de TI – grupo operacional: .....	64
Gráfico 4.15 – Conjunto de respostas referentes à Transição e Finalização dos Contratos de TI – grupo gestor:.....	65

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TI – Tecnologia da Informação

CPD – Centro de Processamento de Dados

eSCM – *eSourcing Capability Model*

eSCM–CL – *eSourcing Capability Model for Client Organizations*

eSCM–SP – *eSourcing Capability Model for Service Provider*

CMU – Carnegie Mellon University

CobIT – *Control Objectives for Information and Related Technology*

ITGI – *Information Technology Governance Institute*

IN 04/08 – Instrução Normativa Nº 4, de 19 de maio de 2008

SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

SISP – Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática

ANS – Acordo de Nível de Serviço

SLA – Service Level Agreement

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal

PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Contextualização .....	15
1.2	Formulação do problema.....	16
1.3	Objetivo Geral.....	18
1.4	Objetivos Específicos .....	18
1.5	Justificativa .....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Terceirização de serviços de TI.....	22
2.2	Contratação de serviços de TI.....	24
2.3	Contratação de serviços de terceiros na Administração Pública .....	32
2.4	Acordos de nível de serviço e indicadores de desempenho.....	37
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	40
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	40
3.2	Caracterização da organização .....	41
3.3	Participantes do Estudo.....	42
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	42
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	45
4.1	O processo de gestão de serviços de terceiros na TI da empresa Alfa.....	45
4.1.1	Planejamento Estratégico e PDTI .....	46
4.1.2	Planejamento da Contratação.....	48
4.1.3	Relacionamento com os Fornecedores.....	51
4.1.4	Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho .....	53
4.1.5	Transição e finalização dos contratos de TI.....	56
4.2	Análise dos dados a partir do perfil dos respondentes .....	58

4.2.1	Planejamento Estratégico e PDTI .....	58
4.2.2	Planejamento da Contratação.....	60
4.2.3	Relacionamento com os Fornecedores.....	61
4.2.4	Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho .....	62
4.2.5	Transição e finalização dos contratos de TI.....	64
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	66
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICES.....	71
	Apêndice A – Instrumento de Pesquisa – Questionário .....	71
	Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Roteiro de Entrevista .....	74

## 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução e a popularização da tecnologia, o acesso a mecanismos de automatização de processos, por meio da implementação de sistemas informatizados, permitiu que as organizações evoluíssem consideravelmente tanto no modelo de produção quanto na própria gestão de seus negócios. A Tecnologia da Informação – TI tornou-se então uma importante ferramenta estratégica, indispensável para executar tarefas de maneira mais ágil e eficiente.

Ao desenvolver e implementar sistemas informatizados complexos, customizados para o ramo em que atuam, muitas organizações acabaram por criar rotinas que originalmente não compunham o rol de atividades dos seus negócios. Assim, acabou sendo vital para a subsistência destas organizações, a formação de equipes especializadas no provimento de soluções tecnológicas em seus quadros próprios, obrigando-as, portanto, a investirem tanto na aquisição de novas soluções quanto na capacitação de seus recursos humanos, impossibilitando que estas se dedicassem com exclusividade às atividades pelas quais efetivamente se diferenciavam de seus concorrentes (SAAD, 2006).

Esta situação, entretanto, começou a se alterar ao longo do tempo. Gradativamente as empresas descobriam que alguns recursos internos não apresentavam desempenho equiparável ao de recursos externos semelhantes. Assim, ao comparar os possíveis resultados gerados pelas diferentes equipes, o custo de manutenção dos recursos internos acabava sendo elevado para as organizações. Surge então o conceito de terceirização, inicialmente com o propósito de substituir recursos internos por recursos externos, a fim de reduzir custos ou mesmo aprimorar a qualidade do serviço (SAAD, 2006).

Com esta perspectiva de reduzir os custos da operação do parque computacional instalado e ainda aperfeiçoar a qualidade dos serviços de TI, as terceirizações no âmbito da Tecnologia da Informação passaram então a assumir importância estratégica para as empresas, ao passo que a oferta de diferentes modelos e formatos de serviços permitia que diversas atividades fossem absorvidas por recursos externos (ALBERTIN; SANCHEZ, 2008).

Neste contexto, surge a indústria de prestação de serviços de Tecnologia da Informação, com o propósito de suprir as necessidades das organizações no desenvolvimento de soluções e na prestação de serviços de TI.

## **1.1 Contextualização**

A contratação de serviços de terceiros no âmbito da Tecnologia da Informação originou-se na década de 1960, período em que as empresas investiam elevadas quantias para adquirir e manter seus mainframes e as estruturas físicas de seus Centros de Processamento de Dados – CPD's. A contratação de serviços terceirizados ou mesmo o compartilhamento de recursos entre as organizações, na qual o provedor de serviços customiza os processos de negócio e cobra o preço acordado pelo respectivo serviço, passou a ser uma importante ferramenta estratégica a fim de reduzir os custos de implementação (FIGUEIREDO; BREMER; MALDONADO, 2002). Este processo continuou evoluindo até os dias atuais, aumentando a oferta de produtos e serviços de tecnologia por empresas especializadas neste ramo de atividade. Assim, as empresas passaram a necessitar de um processo de gestão de serviços de terceiros.

A dificuldade para se desenvolver e manter soluções de TI com as equipes do quadro próprio está diretamente associada à necessidade constante de capacitar os recursos humanos frente às inovações tecnológicas de hardware e software, que surgem. Ao adotar e implementar projetos executados no modelo de terceirização de serviços de TI, as empresas passaram a dedicar-se com mais ênfase em seus processos internos de negócios, delegando aos seus fornecedores de soluções tecnológicas a tarefa de prover os serviços de TI e manter a infraestrutura instalada, a fim de não mais necessitarem de atuar nas tarefas de suporte técnico e manutenção de seus ambientes, por exemplo. Entretanto, antes da efetiva contratação de terceiros, é importante que seja feita a determinação antecipada da capacitação dos fornecedores externos para o provimento de serviços de TI (BASTOS, 2003).



## 1.2 Formulação do problema

Com a gradativa contratação de empresas especializadas na prestação de serviços de TI, as empresas voltavam seus esforços para exercer as atividades pelas quais foram constituídas, sendo que, para garantir o sucesso desta contenda, é fundamental a adoção de um robusto e eficaz modelo de gestão, com a finalidade de garantir que a empresa contratante de fato receba o serviço contratado, na qualidade em que fora especificado (BASTOS, 2003).

Desta forma, as organizações vêm ampliando seus processos de terceirização e definindo novos relacionamentos entre cliente e fornecedor, na qual a premissa é fundamentada no compromisso de ambas as partes para o cumprimento dos objetivos pretendidos com a contratação de serviços de terceiros. Assim, o tomador de serviços não delega apenas a execução, mas compartilha com o prestador a responsabilidade na gestão e o compromisso com os resultados dos negócios, trazendo vantagens para todos os envolvidos no processo. Neste sentido, o sucesso ou o fracasso será de todos aqueles que, direta ou indiretamente participam da cadeia produtiva, independente de ser empregado da empresa contratante ou da contratada (SARATT; SILVEIRA; MORAES, 2008).

Embora a decisão de terceirização seja adotada para resolver uma série de problemas, novos desafios também surgem. A complexidade de um processo de terceirização obriga as organizações a desenvolverem novas habilidades e métodos para enfrentá-los. Assim, mecanismos de monitoramento e controle, acordos de nível de serviço, gestão dos riscos da terceirização e a aplicação de penalidades quando do recebimento de um serviço em desconformidade com as especificações feitas pela contratante também passaram a fazer parte do processo de gestão dos serviços de TI terceirizados (SAAD, 2006).

Para viabilizar os procedimentos de gestão de serviços de terceiros, as empresas que utilizam a terceirização de serviços de TI devem estabelecer critérios de mensuração acerca do objeto contratado, a fim de que tanto a empresa contratada conheça como a qualidade do seu serviço será avaliada, bem como a empresa contratante seja capaz de medir a capacidade do fornecedor em entregar um serviço condizente com a especificação que originou o processo de terceirização. Tais

critérios de mensuração são comumente estabelecidos por meio de acordos de níveis de serviços (ANS), os quais formalizam entre o contratante e a contratada o que será medido e como estes elementos serão aferidos. Conforme SINK e TUTTLE (1989) “A essência da administração é que não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir.” Desta forma, o estabelecimento de métricas que tornem possível avaliar o desempenho de um fornecedor, permite que a empresa contratante exerça o efetivo gerenciamento dos serviços contratados, possibilitando os ajustes necessários durante a execução do contrato.

Na administração pública as contratações de serviços de terceiros são regidas pela Lei no 8.666. A legislação prevê, em seu artigo no 67, a necessidade de acompanhamento e fiscalização do contrato por parte de representante da Administração, cabendo a este a responsabilidade pela execução das cláusulas contratuais, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. Assim, o estabelecimento de cláusulas contratuais que definam claramente os papéis e responsabilidades de ambas as partes torna-se elemento chave para o sucesso do processo de gestão do serviço de terceiros.

Os ANS podem ser considerados fatores críticos para um projeto de terceirização de TI, pois é por meio deste mecanismo que o contratante define quais são suas expectativas quanto ao serviço contratado bem como o provedor toma conhecimento acerca dos padrões aos quais seus serviços serão avaliados. A ausência de indicadores de desempenho previamente estabelecidos e da sua permanente aferição fará com que a tarefa de gestão do nível dos serviços recebidos seja mais complexa, fazendo com que, quando algo não estiver em conformidade com o contrato, as ações corretivas se deem de maneira reativa, e não de maneira ágil e proativa (SAAD, 2006).

Para auxiliar estes procedimentos de gestão e ainda as fases que antecedem a contratação de serviços de terceiros no setor público, à luz da Lei de Licitações – Lei no 8.666, surgiram novas normas e mecanismos de controle, especificamente para as contratações de serviços de TI, como a Instrução Normativa 04 da SLTI/MPOG – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Nesta conjuntura, surge o problema de pesquisa: **Como uma organização que não possui processos de gestão definidos e formalizados realiza a gestão da contratação de serviços de TI terceirizados?**

### **1.3 Objetivo Geral**

Descrever o processo de gestão de serviços de terceiros na TI de uma instituição financeira do setor público, e sua relação com os demais processos da contratação de serviços.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- I. Apresentar as normas que regem os procedimentos relacionados à gestão de serviços de terceiros na TI.
- II. Identificar os elementos que compõem o processo de gestão de serviços de terceiros na TI de uma instituição financeira do setor público.
- III. Apontar os indicadores de desempenho avaliados pela TI da organização durante a execução dos contratos de serviços de terceiros.

### **1.5 Justificativa**

Atualmente as organizações vêm adotando a terceirização de bens e serviços de TI como um mecanismo estratégico para se aprimorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados à sua clientela, a um custo mais baixo, reduzindo ainda o seu time to market, desde a concepção do produto até a sua efetiva disponibilização no mercado.

Assim, ao optar pela estratégia de terceirizar os serviços de TI ora executados internamente, seja em parte ou na sua totalidade, o estabelecimento de indicadores

que permitam avaliar o desempenho dos fornecedores e ainda medir o grau de conformidade do serviço contratado e o efetivamente prestado, é fundamental para o sucesso deste processo, pois este monitoramento constante permite que a gerência responsável pelo serviço possa atuar de maneira mais ágil e proativa ao constatar que este não se encontra de acordo com os requisitos definidos.

O *framework* CobiT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) estabelece alguns objetivos de controle voltados para o gerenciamento de serviços terceirizados, a fim de garantir a qualidade do relacionamento entre as partes, por meio do monitoramento da entrega do serviço e da verificação do cumprimento dos ANS firmados. Tais objetivos são atingidos por meio de métricas específicas que avaliam, por exemplo, o grau de conformidade do serviço recebido com o objeto contratado. A ausência de critérios de avaliação e de mecanismos de controle, segundo o mesmo *framework*, pode comprometer a qualidade do serviço recebido e, a longo prazo, inviabilizar a continuidade do serviço por equipes do quadro próprio, supondo uma possível rescisão contratual, por exemplo. Para Pilatti, Rech, Luciano e Testa (2010), “a gerência eficaz de serviços terceirizados minimiza o risco do negócio associado com os fornecedores”.

“Ao terceirizar parte de suas operações de TI, uma empresa precisa ter mecanismos de controle eficientes, uma vez que a empresa terceirizada estará atuando diretamente em um dos ativos mais importantes da organização, que é a informação”. (RODA, 1999 apud PILATTI; RECH; LUCIANO; TESTA, 2010).

Neste sentido, observa-se que a efetiva gestão de um contrato de prestação de serviços também interfere no ciclo produtivo da empresa. O monitoramento e controle da qualidade do serviço recebido têm como objetivo antecipar a ocorrência de problemas no relacionamento com fornecedores ou ainda diminuir os efeitos da incidência de um problema, por exemplo.

É neste cenário que a tarefa de gerenciamento de serviços de terceiros se posiciona, fornecendo insumos para a atuação efetiva dos gestores no relacionamento com seus fornecedores. Este processo permite que a organização meça e avalie o valor que os projetos de terceirização agregam aos processos de negócio e fornece subsídios para a efetiva gestão destes serviços.

Este estudo apresenta-se relevante para as organizações públicas que utilizam a ferramenta estratégica da terceirização de serviços de TI para obter vantagem competitiva, uma vez que analisa elementos chave para garantir que as tarefas de gerenciamento de serviços sejam de fato utilizadas pelas organizações e a resolução de problemas seja feita de maneira interativa entre as partes envolvidas, viabilizando os possíveis ajustes de maneira mais eficiente e proativa. Além disso, ao avaliar periodicamente como é implementado o processo de gestão de serviços terceirizados, é possível rever o planejamento da contratação de serviços, a fim de cumprir os objetivos pretendidos com o processo de terceirização.

Desta forma, este trabalho propõe-se a identificar como o processo de gestão de serviços de terceiros vem sendo aplicado na TI em uma instituição financeira do setor público e ainda identificar o relacionamento desta tarefa de gerenciamento de serviços terceirizados com os demais processos que compõem a contratação de serviços de terceiros, como, por exemplo, o planejamento da contratação, a identificação dos serviços potencialmente terceirizáveis, a análise da viabilidade da contratação, a seleção do fornecedor, a finalização do contrato e a aderência da terceirização com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e ao Planejamento Estratégico da organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da inserção da Tecnologia da Informação no âmbito organizacional, com o objetivo de automatizar rotinas e procedimentos antes executados manualmente ou mesmo sem um padrão formalmente definido, muitas empresas passaram a manter em seus organogramas uma estrutura formal para executar tarefas que, a priori, não faziam parte do conjunto de atividades que compunham a natureza dos seus negócios. Assim, a necessidade de especialização em TI e de seus componentes tecnológicos (máquinas, links de comunicação e equipamentos, por exemplo) passou a fazer parte das rotinas das empresas, demandando expressivos investimentos para a aquisição de componentes de hardware e software e para a constante capacitação das equipes responsáveis pelas soluções tecnológicas já implementadas ou mesmo aquelas ainda em fase de desenvolvimento.

Ao vislumbrar a perspectiva de reduzir despesas e ainda aumentar a qualidade dos serviços de tecnologia oferecidos, com o surgimento de empresas especializadas na prestação de serviços de desenvolvimento de soluções de TI e de suporte ao parque computacional instalado, as organizações, que agora executavam também as tarefas de prospecção e implementação de novas tecnologias, passaram a contratar serviços de terceiros para esta finalidade.

Entretanto, ao se deparar com a complexidade dos serviços relacionados à Tecnologia da Informação e ainda os seus efeitos sobre os negócios da organização, é importante que sejam definidas as fronteiras acerca daquilo que se pretende terceirizar e daquilo que se pretende manter sob o domínio da organização. A definição e a aplicação de procedimentos e padrões de aquisição auxiliam a governança de TI a atingir seus objetivos, ao viabilizar a implementação de ferramentas de gestão e a criação de indicadores de TI relacionados, por exemplo, à produtividade das equipes de desenvolvimento ou ao custo para se implementar uma nova funcionalidade.

## 2.1 Terceirização de serviços de TI

*Outsourcig* é uma denominação utilizada e difundida para definir as atividades terceirizadas, na qual as organizações transferem para um prestador de serviços a responsabilidade pela realização de tarefas até então executadas internamente e com recursos próprios (ALBERTIN; SANCHEZ, 2008).

Em geral, o processo de terceirização consiste na transferência de um serviço, um processo de negócio ou parte de uma atividade produtiva a uma empresa externa ao contexto da organização, de forma que as atividades terceirizadas, ainda que possuam relação com os demais processos da organização, envolve tarefas que não são realizadas pela própria empresa contratante (PILATTI; RECH; LUCIANO;TESTA, 2010).

Muitas organizações, inclusive as de grande porte, avaliam a alternativa de adoção de serviços de terceirização para cumprir os objetivos das suas áreas de TI, seja por conta do elevado nível de especialização exigido ou ainda devido à crescente demanda por soluções que supram de maneira ágil e eficiente as necessidades dos clientes das empresas (SAAD, 2006).

No cenário presente, percebe-se que as mudanças tecnológicas, a complexidade dos processos de TI e a crescente demanda por agilidade na implementação de novas soluções tornam ainda mais difícil para a organização manter e adaptar suas estruturas tecnológicas com a velocidade que seu negócio exige. Isto contribui sobremaneira para a adoção de projetos de terceirização, permitindo às empresas o pleno envolvimento com suas funções chave, que agregam valor estratégico aos seus negócios. Assim, transferir para terceiros a tarefa de executar procedimentos que não possuem valor estratégico à área de atuação, sem abrir mão de processos de controle, permite que as empresas consigam se adaptar às mudanças de maneira mais ágil e eficiente. (NACEL; MURPHY, 1996).

A utilização cada vez mais intensiva da terceirização no ambiente empresarial, sobretudo nas duas últimas décadas, corrobora a percepção por parte das empresas contratantes acerca de sua importância e o valor por ela agregado a toda a cadeia produtiva, já que viabiliza o redirecionamento dos recursos internos para exercer

atividades distintas e lhes incute o conceito de gestão de serviços (SARATT; SILVEIRA; MORAES, 2008).

Ao adotar a estratégia de terceirizar um serviço até então executado internamente pela empresa, visando à obtenção dos objetivos previamente definidos, o relacionamento entre contratante e contratada deve ser estabelecido primando pelo conceito de parceria, na qual os contratantes cedem a exploração das respectivas atividades mediante o recebimento do retorno esperado, seja este a redução de custos ou mesmo a melhoria de processos, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa contratante, através de uma economia de escala e para a empresa contratada através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial (KARDEC; CARVALHO, 2002).

Entretanto, para que haja uma maior flexibilidade e controle acerca do serviço a ser executado por prestadores de serviços, a partir dos diferentes modelos de contratação e diferentes objetivos que possam derivar do processo de terceirização, a empresa contratante precisa criar um ambiente onde ambos os fornecedores internos e externos possam conviver, para que os benefícios da terceirização sejam maximizados a fim de atender a rápida mudança na tecnologia e as constantes mudanças nos requisitos dos negócios da organização (GRAHAM; SCARBOROUGH, 1997).

O CobiT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) consiste em um *framework* desenvolvido pelo ITGI (*Information Technology Governance Institute*), o qual reúne um conjunto de boas práticas de mercado voltadas para a direção e o controle da TI nas organizações. Segundo a definição do próprio ITGI, o *framework* CobiT “fornece boas práticas através de um modelo de domínios e processos e apresenta atividades em uma estrutura lógica e gerenciável”. Trata-se de um consenso de especialistas de TI sobre o conjunto de domínios e processos do modelo, e seu foco está direcionado para os objetivos de controle de cada processo, para otimizar os investimentos em TI, assegurar a entrega dos serviços e prover métricas para julgar quando as coisas saem erradas.

Segundo o *framework* CobiT, o processo A15 – Adquirir Recursos de TI – requer a definição e a aplicação de procedimentos de aquisição, a seleção de fornecedores, o estabelecimento de arranjos contratuais e a aquisição propriamente dita, a fim de assegurar que a organização tenha todos os recursos de TI necessários a tempo e



com boa relação custo-benefício. O foco deste processo é adquirir e manter habilidades de TI que respondam à estratégia de entrega e a uma infraestrutura de TI padronizada e integrada e reduzir o risco de aquisição de recursos de TI.

Neste mesmo *framework*, o processo DS2 – Gerenciar Serviços Terceirizados – preconiza que, a fim de garantir que os serviços prestados pelos fornecedores satisfazem aos requisitos do negócio, é fundamental um efetivo gerenciamento da terceirização, de forma que os papéis, responsabilidades e expectativas nos contratos de terceirização de serviços sejam claramente definidos e a sua conformidade e efetividade sejam revistas e monitoradas.

Neste contexto, para se garantir a gestão de recursos e ainda possibilitar a efetiva entrega de valor à organização contratante, conforme preconizado no *framework* citado, para o sucesso de um processo de terceirização de serviços de TI, é fundamental que esta adote mecanismos eficientes para medir a qualidade e a conformidade dos serviços recebidos.

## **2.2 Contratação de serviços de TI**

Antes de se adotar a estratégia de contratação de serviços de terceiros, especificamente no âmbito da TI, as empresas anseiam por identificar quais serviços são passíveis de terceirização, além de identificar quais destes são ofertados pelos mais diversos provedores, de acordo com os requisitos adotados internamente. Entretanto, sem a estruturação de um modelo ou padrão que permitisse avaliar as mais diversas etapas do processo de contratação de serviços, as análises nem sempre apresentavam subsídios suficientes para a correta tomada de decisão, podendo o processo de terceirização não ser bem sucedido, a partir da seleção de um provedor incapaz de executar as tarefas com os níveis de qualidade exigidos pela contratante, por exemplo.

Assim, com o propósito de aumentar a probabilidade de sucesso nos relacionamentos entre clientes e fornecedores de serviços de TI, a Carnegie Mellon University estruturou o modelo eSCM (eSourcing Capability Model), subdividindo-o em duas perspectivas distintas: eSCM-CL (for Client Organizations), com a visão dos

clientes de serviços de TI e o modelo eSCM-SP (for Service Provider), com a visão do provedor de serviços.

O eSCM-CL é um conjunto de melhores práticas que tem como propósito orientar a organização a identificar o provedor de serviços que melhor atende aos seus requisitos e ainda orientar as organizações a medir e avaliar a capacidade de abastecimento de seus fornecedores.

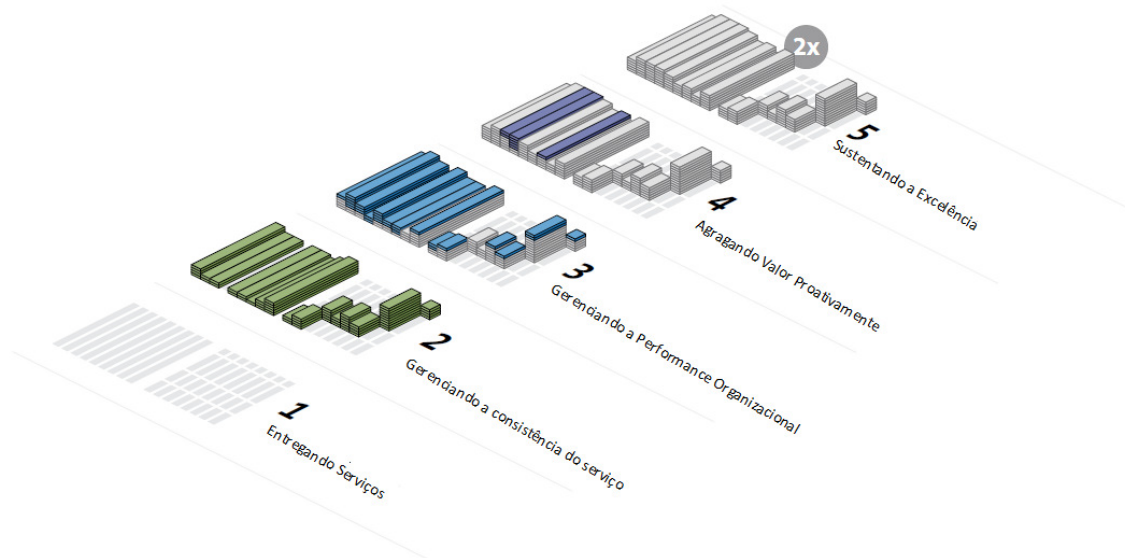
O modelo eSCM-CL possui o foco voltado para as atividades de terceirização, sendo que sua perspectiva enfatiza as fases de planejamento estratégico e o processo de gestão estratégica dentro da organização contratante, com foco na capacidade de gestão da rede de provedores externos.

Para Bastos (2003), “o modelo eSCM se propõe a fomentar a confiança entre os atores do provimento de serviços, estabelecendo um processo de avaliação e classificação do Outsourcing, que permitirá ao cliente e ao próprio provedor analisar sua capacidade, comparar provedores distintos, identificar falhas e projetar soluções, considerando as melhores práticas deste mercado”.

Segundo este mesmo modelo, para o sucesso no relacionamento cliente-provedor e conseqüentemente do processo de terceirização, é fundamental que a empresa que almeja contratar serviços de terceiros, ou mesmo aquelas que já o fazem, possuam objetivos claros a serem atingidos com o processo de terceirização, a fim de delinear e traçar estratégias para atendê-los. Tal procedimento é relevante na medida em que os objetivos a serem atingidos devem orientar o processo de terceirização. A adoção de um processo de terceirização não deve ser executada de maneira dissociada ou mesmo contrariar os objetivos estratégicos da organização.

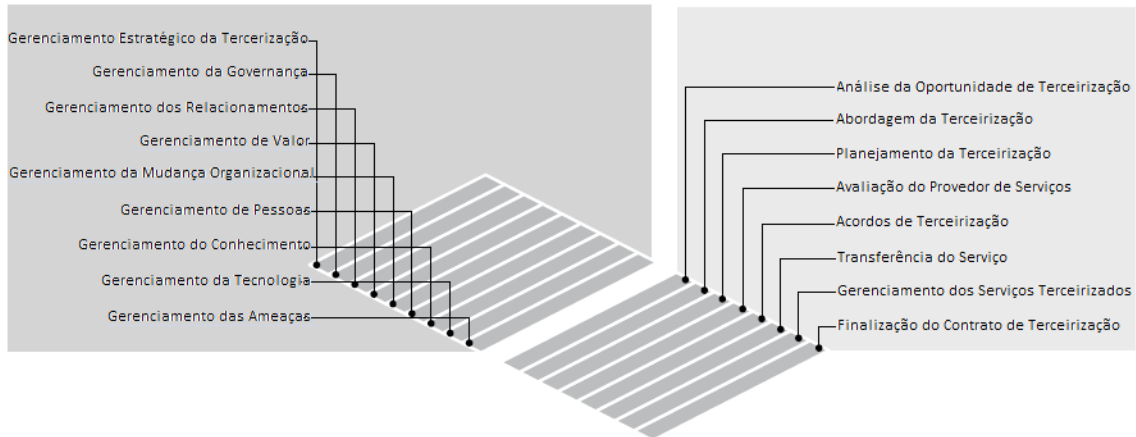
O modelo postula alguns requisitos que permitem à empresa contratante a definição de uma estratégia de terceirização adequada, de acordo com os objetivos estratégicos a serem atingidos com o processo, a partir da definição do modelo de serviço a ser implementado. O eSCM é composto de 95 práticas associadas ao relacionamento de serviços de terceiros bem sucedidos, sendo estas agrupadas em três dimensões distintas, a saber: níveis de capacidade, áreas de capacidade e ciclo de vida do fornecimento, conforme demonstram as figuras 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3, respectivamente.

A dimensão denominada Níveis de Capacidade é composta de cinco grandes processos, para os quais estão associadas as 95 diferentes práticas, segundo a natureza do processo dos níveis 2, 3 e 4 desta dimensão, que apresentam 58, 29 e 8 práticas respectivamente, totalizando as 95 práticas associadas ao modelo. O nível 5 desta dimensão também possui práticas associadas, porém estas se repetem em nos níveis anteriores, enquanto que o nível 1 desta dimensão não possui nenhuma prática associada.



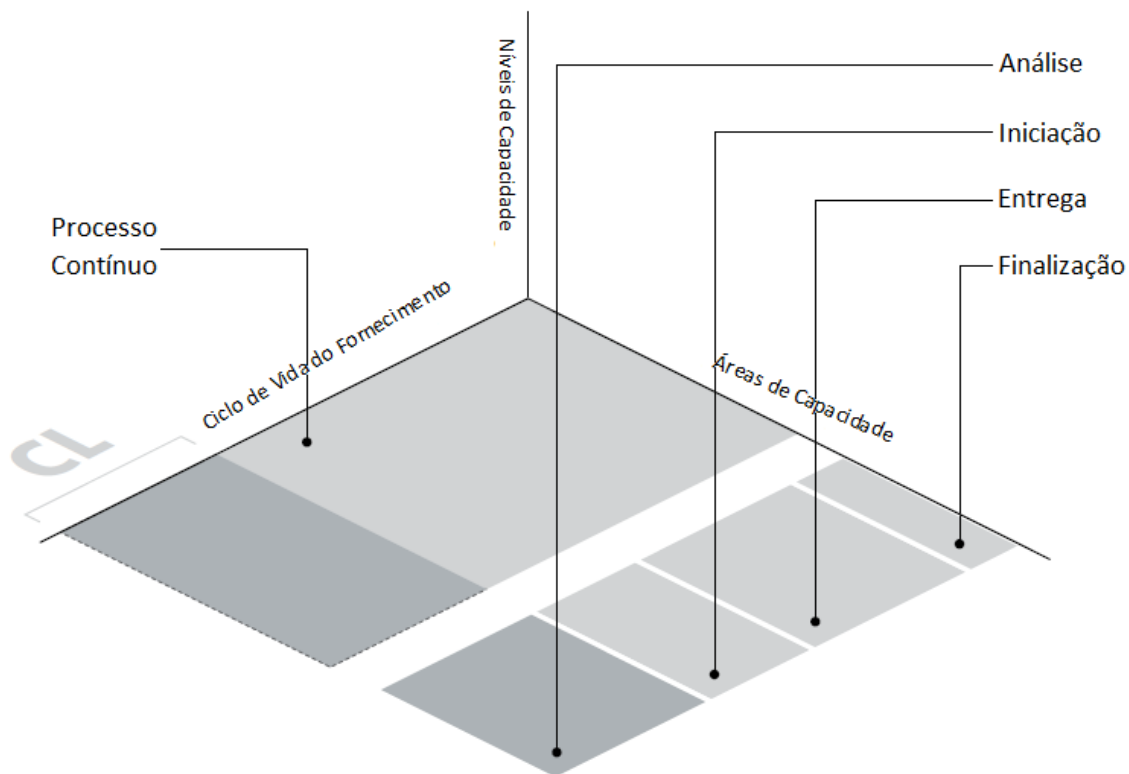
**Figura 2.2.1: Níveis de Capacidade segundo o modelo eSCM-CL**  
**Fonte: eSCM-CL, 2006, página 44, traduzido pelo autor.**

A dimensão Áreas de Capacidade reúne as práticas que estão associadas a todo o ciclo de vida do processo de relacionamento com provedores de serviços externos à organização, sobretudo as práticas voltadas para a governança de TI, competência, mudanças e meio ambiente ao qual a organização se insere.



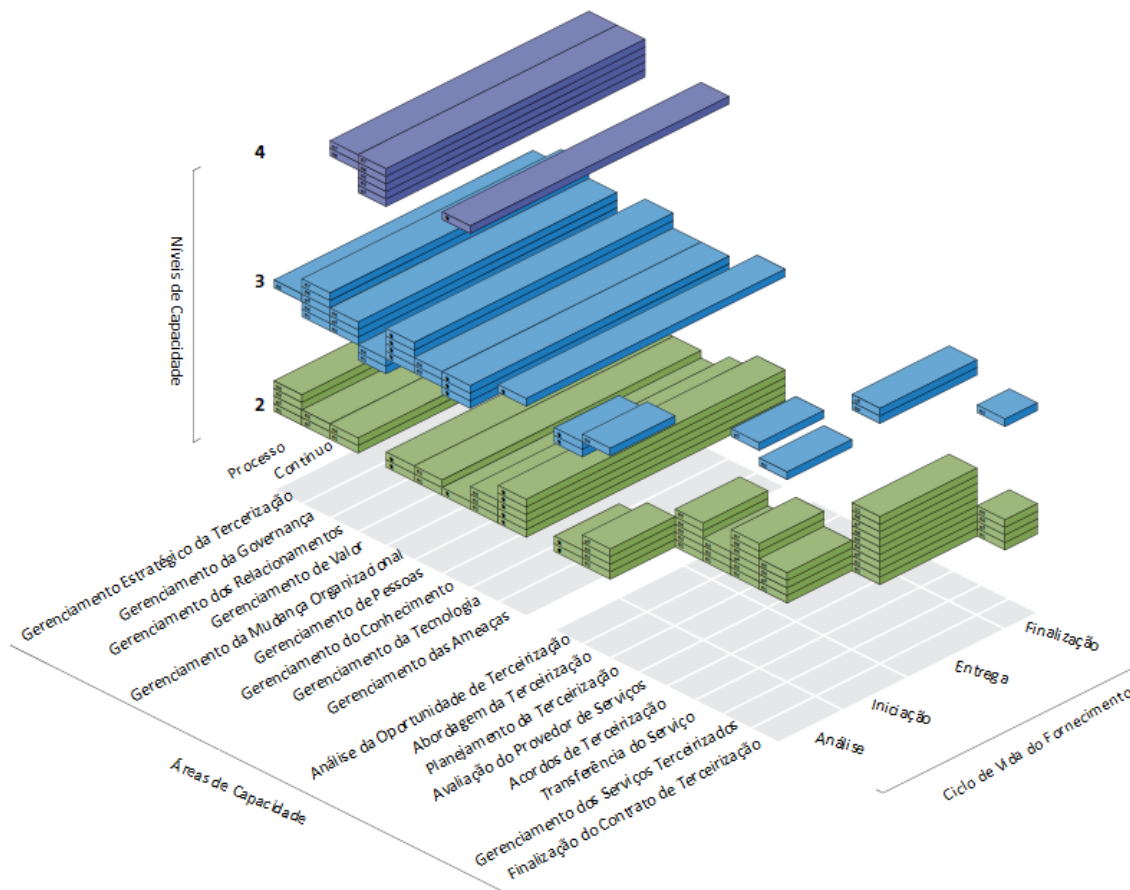
**Figura 2.2.2: Áreas de Capacidade segundo o modelo eSCM-CL**  
**Fonte: eSCM-CL, 2006, página 32, traduzido pelo autor.**

A dimensão Ciclo de Vida do Fornecimento está subdividida em cinco grandes grupos de atividades: Análise, Iniciação, Entrega, Finalização e Processo Contínuo. Esta perspectiva reúne as práticas descritas na dimensão Níveis de Capacidade e Áreas de Capacidade e elenca cada uma das práticas do modelo em um ou mais grupos de atividades descritos. Segundo o modelo eSCM, esta relação entre a prática elencada no modelo e o momento apropriado para a sua adoção é um dos fatores chave para o sucesso do relacionamento com provedores de serviços externos.



**Figura 2.2.3: Ciclo de Vida do Fornecimento segundo o modelo eSCM-CL**  
 Fonte: eSCM-CL, 2006, página 29, traduzido pelo autor.

Este conjunto de práticas se refere às melhores práticas de gestão observadas pela Carnegie Mellon University – CMU. A Figura 2.2.4 exemplifica a estrutura do modelo eSCM-CL, a qual representa a interseção entre as três dimensões do modelo e o conjunto de práticas associadas a cada etapa do ciclo de vida do processo de terceirização de serviços de TI.



**Figura 2.2.4: A arquitetura do modelo eSCM-CL**  
**Fonte: eSCM-CL, 2006, página 33, traduzido pelo autor.**

O modelo reúne este conjunto de práticas perpassando por todas as fases do ciclo de vida de um processo de terceirização, desde a definição do serviço a ser terceirizado, a definição dos objetivos pretendidos com a terceirização, a execução e o gerenciamento do processo de terceirização e a fase de encerramento do relacionamento junto ao fornecedor. Tratam-se, portanto, de práticas recomendadas para o sucesso de um processo de terceirização.

Segundo este modelo, o gerenciamento do conhecimento é utilizado como elemento chave para a obtenção do sucesso pretendido com a terceirização de um serviço de TI, necessário para aprimorar a qualidade e a consistência do trabalho realizado por ambas as partes envolvidas na relação de terceirização, bem como para evitar o retrabalho. O modelo define que a gestão do conhecimento é bem sucedida e a transferência do conhecimento adequada durante a fase de iniciação do ciclo de vida da terceirização. Na fase de encerramento de um relacionamento, a

transferência e a retenção do conhecimento são igualmente importantes e necessárias para o sucesso do processo.

Como exemplo, podemos citar a prática de gerenciamento de valor e a prática de gerenciamento da mudança organizacional, as quais compõem o conjunto de práticas associadas às áreas de capacidade.

De acordo com o modelo eSCM-CL, a prática de gerenciamento de valor possui foco voltado para a promoção e gestão da cultura de melhoria contínua, a fim de que o cliente obtenha valor no processo de terceirização, garantindo o alinhamento entre a estratégia de terceirização e o desempenho do fornecedor com os objetivos da organização.

Esta prática aborda as questões críticas referentes à estratégia para as atividades terceirizadas, por meio da revisão e avaliação do desempenho do fornecedor de serviços. Outros pontos relevantes desta prática estão associados à manutenção da vantagem competitiva e ao aumento da capacidade de atendimento aos clientes da organização que adota a terceirização como ferramenta estratégica. De acordo com a prática de gerenciamento de valor, alguns quesitos merecem destaque, como a análise e revisão do desempenho do fornecedor e a revisão da estratégia de terceirização para o alinhamento aos negócios da organização.

Já a prática de gerenciamento da mudança organizacional possui o foco voltado para o processo de gestão de mudança, a fim de orientar a adoção de novos modelos organizacionais e/ou tecnológicos e novas maneiras de alcançar os objetivos de negócios por meio da terceirização.

Segundo esta prática, são abordados os assuntos relacionados às questões críticas de se estabelecer e manter a confiança entre as partes interessadas, gerindo suas expectativas e garantindo a efetividade de suas interações, por meio do monitoramento da satisfação de clientes e usuários finais. Tais medidas são importantes para se manter a vantagem competitiva e manter a continuidade da prestação de serviços, sem que o processo de transferência de serviços ou recursos para terceiros resulte em problemas para a organização.

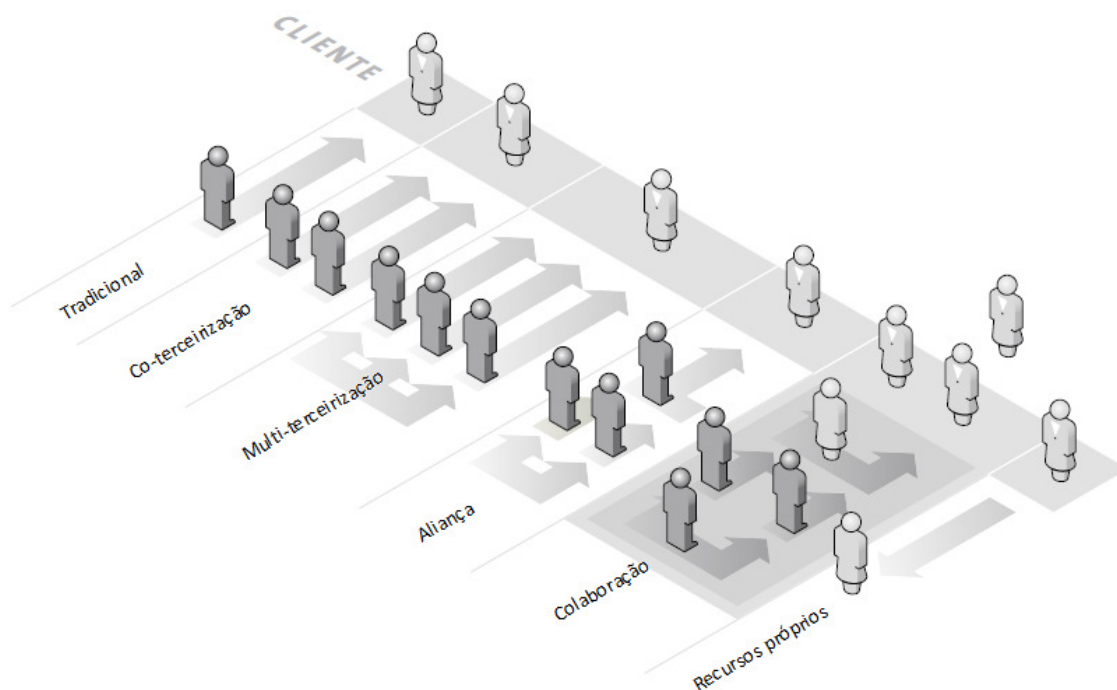
Esta prática abrange ainda o planejamento para a gestão da mudança, a fim de que seja estabelecida uma estratégia apropriada para o gerenciamento da mudança, por

equipe devidamente habilitada, a qual deve envolver tanto funcionários quanto prestadores de serviços.

No que tange aos tipos de relacionamentos de serviços de terceiros, conforme demonstrado na Figura 2.2.5, o modelo eSCM é estruturado com os seguintes modelos de relacionamento:

- Tradicional (do inglês *Tratitional or Full-Sourcing*): apenas um fornecedor de serviços é selecionado para executar as tarefas terceirizadas em um único cliente;
- Co-Terceirização (do inglês *Co-Sourcing*): dois provedores de serviços trabalham conjuntamente para executar as tarefas terceirizadas em um único cliente;
- Multi-Terceirização (do inglês *Multi-Sourcing*): Múltiplos provedores de serviço executam as tarefas terceirizadas em um único cliente, cabendo a este a tarefa de integrar e gerenciar os serviços recebidos de diferentes provedores;
- Aliança (do inglês *Alliance*): Múltiplos provedores de serviço trabalham em parceria para executar as tarefas terceirizadas em um ou mais clientes. Em alguns casos, um destes provedores de serviço é nomeado para exercer também a interface entre o cliente e os diferentes provedores de serviço em favor da aliança.
- Colaboração (do inglês *Joint Venture*): Múltiplos prestadores de serviço formar um grupo empresarial de colaboração para servir um ou mais clientes. Em alguns casos o primeiro cliente pode fazer parte da equipe, ou seja, pode auxiliar as equipes de prestadores de serviços a aprimorar os seus negócios, aumentando a qualidade do serviço que este também recebe da *joint venture*. Neste modelo o primeiro cliente aparece em ambos os lados do relacionamento, atuando ora como cliente, ora como provedor de serviços.
- Recursos Próprios (do inglês *Insourcing*): Um grupo dentro da organização do cliente é selecionado como provedor de serviços, mas é em grande parte gerido como uma entidade externa. Muitas vezes, esse grupo deve competir por trabalho com os fornecedores ou prestadores de serviços externos. *Insourcing* pode se referir a serviço prestado à organização do cliente por um centro de serviços compartilhados ou por um centro de distribuição dedicada. Em ambos os casos, estes centros poderiam estar localizados tanto dentro quanto fora da organização do cliente. Novamente o cliente está envolvido em ambos os lados do relacionamento, tanto como provedor quanto cliente.





**Figura 2.2.5: Tipos de relacionamento de terceirização segundo o modelo eSCM-CL**  
**Fonte: eSCM-CL, 2006, página 7, traduzido pelo autor.**

Apesar de o modelo conter um vasto conteúdo acerca dos itens que merecem a atenção da alta administração das empresas que pretendem adotar e gerir serviços de terceiros, ele não direciona a estratégia a ser adotada, mas orienta a empresa para que esta consiga planejar e executar sua estratégia de contratação de serviços terceirizados. Cabe então à organização definir os elementos deste modelo que caberão ser analisados, a fim de implementar a sua estratégia de terceirização de serviços de TI.

### **2.3 Contratação de serviços de terceiros na Administração Pública**

Os procedimentos necessários para se adotar uma estratégia de terceirização de serviços na administração pública são regidos por leis e normas específicas, as quais foram estabelecidas com o intuito de assegurar os interesses do Estado e ainda garantir o cumprimento do princípio constitucional da isonomia, dando amplo

direito de participação das empresas nos processos de concorrência para a prestação de serviços terceirizados.

Para contratar serviços ou mesmo adquirir produtos de terceiros, a administração pública está diretamente subordinada aos preceitos preconizados por meio da Lei 8.666/93, de 21 de junho de 1993, na qual são estabelecidas as normas a serem observadas para se instaurar procedimentos licitatórios e, por conseguinte, viabilizar a contratação. Esta lei determina tanto os procedimentos a serem cumpridos como a própria modalidade da seleção do provedor do serviço, quais sejam: Concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão.

Concorrência: modalidade de licitação na qual os interessados que comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital estão aptos a participar do certame.

Tomada de preços: modalidade de licitação entre interessados que devidamente atendam a todas as condições exigidas para cadastramento na empresa, sendo necessária ainda a qualificação deste cadastro.

Convite: modalidade de licitação em que a empresa convida ao menos três empresas fornecedoras do objeto da licitação, e estende o convite aos demais cadastrados na correspondente especialidade, antes da apresentação das propostas das demais empresas convidadas.

Concurso: modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, de acordo com os requisitos definidos no edital.

Leilão: modalidade de licitação entre quaisquer interessados em comprar bens móveis considerados inservíveis para a Administração ou ainda produtos legalmente apreendidos ou penhorados.

Já a Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, define ainda a modalidade de pregão para a aquisição de bens e serviços comuns, contanto que os padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos no edital de licitação.

Para o caso específico da Tecnologia da Informação, existem normativos que regulam o processo contratação de serviços de terceiros, definem pré-requisitos a serem observados e ainda estabelecem procedimentos que assegurem o controle

sobre as contratações realizadas pela administração pública. Dentre estes normativos é importante destacar: Instrução Normativa (IN) 04/08 e o Acórdão 2.471/08-TCU-Plenário.

A IN 04/08, criada em 19 de maio de 2008 e revisada em 12 de novembro de 2010, foi redigida e decretada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MPOG). Trata-se de uma instrução normativa que estabelece os critérios necessários para a condução de um processo de terceirização de serviços de TI. De acordo com a IN 04, as contratações de serviços de tecnologia da informação devem se subdividir em três fases: Planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gerenciamento do contrato.

A fase de planejamento da contratação serve para delinear o serviço que será objeto da terceirização bem como para definir o resultado esperado com a contratação da solução de TI, devendo ainda identificar os riscos envolvidos neste processo. Esta fase se subdivide nas seguintes etapas: Análise de viabilidade da contratação, plano de sustentação, estratégia de contratação e análise de riscos.

A análise de viabilidade da contratação consiste basicamente na formalização da motivação da contratação da solução de TI e da prévia avaliação acerca da sua aderência aos objetivos estratégicos da organização e dos custos financeiros decorrentes da contratação.

O plano de sustentação compreende os procedimentos a serem adotados pela organização para a continuidade dos seus serviços quando da transição contratual ou encerramento de contrato. Segundo a IN 04, o plano de sustentação deve ainda conter a formalização acerca da transferência de conhecimento e ser suficientemente abrangente a fim de tratar dos quesitos relacionados à segurança da informação e dos recursos materiais e humanos necessários para o exercício pleno da atividade terceirizada.

A estratégia de contratação utiliza como insumo a documentação elaborada a partir da análise de viabilidade da contratação. Esta etapa indica como se dará o relacionamento entre contratante e contratada, pois é nela que são definidos os critérios de avaliação dos serviços prestados e as regras para a aplicação de sanções administrativas pertinentes quando da observância de alguma não conformidade.

A análise de riscos compreende o esforço necessário para a identificação dos riscos que possam comprometer o sucesso do processo de contratação, além de trazer os respectivos planos de ação e as ações de contingência para mitigar estes riscos caso de fato venha a ocorrer.

A fase de seleção do fornecedor não traz nenhuma perspectiva nova para a administração pública, apenas faz menção à necessidade de serem cumpridos os termos das leis vigentes, como a Lei 8.666/93, de 21 de junho de 1993 e a Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, por exemplo.

A fase de gerenciamento do contrato enuncia os procedimentos a serem observados para o adequado acompanhamento da prestação dos serviços durante todo o período de vigência do contrato. Trata-se de um conjunto de procedimentos operacionais a serem seguidos para atestar que o serviço recebido de fato segue os requisitos definidos e para assegurar que os termos definidos no contrato estão de fato sendo cumpridos pela empresa contratada.

Entre estes procedimentos, cabe destacar a necessidade de formalização do início do relacionamento com a contratada, por meio de um plano de inserção, que contemple o repasse do conhecimento necessário para a execução do serviço e ainda a disponibilização da infraestrutura à contratada, quando for conveniente.

A instrução normativa delimita ainda os quesitos operacionais e de gerenciamento do contrato, na qual o gestor define e especifica os serviços a serem realizados pela contratada, cabendo ainda informar o volume de serviços, definir as métricas de qualidade e os resultados esperados do fornecedor. A demanda encaminhada ao fornecedor deve ainda conter um cronograma de atividades a serem realizadas, na qual são definidas as tarefas relevantes e seus respectivos prazos.

Quanto ao monitoramento da execução do contrato, a IN 04/08 preconiza que, ao gestor operacional do contrato, cabe a tarefa de avaliar os serviços recebidos a partir dos critérios definidos quando da contratação, bem como a aplicação das penalidades previstas, antes mesmo do aceite do recebimento do serviço para fins de pagamento, caso seja constatado que o serviço prestado não atendeu aos requisitos especificados no contrato.

Segundo a IN 04/08, cabe ainda ao gestor operacional do contrato a tarefa de zelar pelos aditivos contratuais e os eventuais pedidos de modificação contratual,

mantendo um histórico do gerenciamento do contrato, com os registros formais de ocorrências ordenadas pela data dos respectivos eventos, até o encerramento do contrato e a transição do serviço para outro fornecedor, atentando para os quesitos definidos no Plano de Sustentação, elaborado na fase de planejamento da contratação.

A exemplo do que é definido no modelo eSCM, as contratações no setor público devem seguir um ciclo ordenado de eventos, nos quais o gestor público define quais serviços pretende terceirizar a fim de cumprir seus objetivos estratégicos, seleciona um ou mais provedores de serviço, delega sua execução aos prestadores de serviço, monitora a execução do contrato durante a sua vigência e trata dos procedimentos necessários à finalização do contrato, quando do término de sua vigência, zelando pela transferência e retenção do conhecimento necessário para a prestação do serviço.

Apesar de a Instrução Normativa em questão elencar uma série de elementos importantes para assegurar o bom andamento do processo de contratação, sua abrangência, definida em seu art. 1º, se restringe aos órgãos e entidades integrantes do SISP – Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática. Com isso, a obrigatoriedade de sua observância não se estende aos demais setores da administração pública. De acordo com o Decreto nº 1.048, de 21 de Janeiro de 1994, o SISP é composto pelos Ministérios e os órgãos equivalentes e as fundações e autarquias.

O Acórdão 2.471/08-TCU-Plenário traz um conjunto de recomendações para que a Administração Pública Federal cumpra durante o processo de terceirização, sobretudo para a aquisição de soluções de TI. Dentre estas recomendações, cabe mencionar o item 9.2 e seus subitens, os quais trazem a interpretação da Lei 10.520, na qual promove a definição do uso da modalidade de pregão para a aquisição de bens comuns.

Em seu item 9.2.1, o referido Acórdão define: “A licitação de bens e serviços de tecnologia da informação considerados comuns, ou seja, aqueles que possuam padrões de desempenho e de qualidade objetivamente definidos pelo edital, com base em especificações usuais no mercado, deve ser obrigatoriamente realizada pela modalidade Pregão, preferencialmente na forma eletrônica [...]”.

No caso específico do Distrito Federal, o agente público que exerce as atividades de controle externo, sobretudo no que concerne a apreciação de processos de licitação e ainda a fiscalização do cumprimento dos princípios estabelecidos pelas leis e normas é o Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF.

## **2.4 Acordos de nível de serviço e indicadores de desempenho**

Os Acordos de Nível de Serviços – ANS, derivado da sigla *SLA*, do inglês para *Service Level Agreements*, representam a formalização de elementos para a aferição acerca do atendimento das cláusulas firmadas por meio de contrato. Os ANS também compõem os contratos físicos firmados entre as partes e tratam do real mecanismo de mensuração acerca do cumprimento dos requisitos do produto ou serviço contratado, além de primar pelos quesitos de qualidade e disponibilidade. Tratam dos indicadores de desempenho para medir a qualidade do serviço recebido pela contratante.

É por meio da constante aferição destes ANS que são realizados ajustes contratuais para as adequações a possíveis novos requisitos do contratante. Outra função importante para os indicadores de desempenho é que servem para a aplicação de penalidades ou glosas no pagamento quando do recebimento de um serviço que não esteja em conformidade com o padrão definido no contrato ou que não atinja a qualidade esperada pelo cliente e contratada junto ao provedor de serviços (SAAD, 2006).

Os indicadores de desempenho devem ser definidos de maneira precisa, a fim de que tanto o provedor tome ciência acerca dos padrões de exigência adotados pelo cliente, quanto o próprio cliente exprima para o provedor o que se espera do serviço recebido.

Estes indicadores compõem uma ferramenta de gestão eficiente para a empresa contratante, visto que sua medição frequente e os ajustes nos serviços junto ao provedor permitem que o gerenciamento dos serviços seja proativo e as respostas a mudanças se deem de maneira mais ágil e assertiva.

O modelo eSCM também traz em seu conjunto de práticas associadas ao relacionamento entre contratante e fornecedor, uma prática voltada para o estabelecimento de acordos de fornecimentos que contempla a confirmação de um serviço, a negociação dos termos e condições dos contratos, incluindo os ANS. Segundo o eSCM, por meio desta ferramenta são definidas as necessidades associadas ao requisito definido (o que será efetivamente medido) e o estabelecimento bem definido de acordos entre as partes interessadas (como e quando será medido).

Segundo o modelo eSCM, a definição de acordos formais de nível de serviço e as medidas de desempenho do serviço de um provedor são importantes para se confirmar a capacidade de um fornecedor a fim de cumprir as premissas definidas e os compromissos assumidos pelo provedor de serviços junto à contratante.

Para Lunardi (2008 apud XENOS, 2004), o uso de diferentes indicadores e métricas na área de TI tem o objetivo de auxiliar a organização no monitoramento, na padronização, na avaliação do nível de qualidade dos serviços e sistemas utilizados. Assim, os indicadores de desempenho constituem um importante mecanismo de governança para a TI de uma instituição, visto que consiste num instrumento que auxilia a tarefa de gerenciamento da tecnologia bem como a avaliação dos níveis de qualidade dos serviços de TI, por meio dos ANS firmados em contrato.

Cabe ressaltar ainda que, para Sparrow (2004) a gestão de contratos é um papel distinto no departamento de TI. Assim, naturalmente, nem todo profissional de TI será bem adaptado para executar esta atividade, sendo necessário o envolvimento das áreas de negócios para estabelecer os mecanismos de medição de desempenho e auxiliar a TI na sua aplicabilidade e usabilidade.

Como critério de aceitação de um serviço de TI para a organização, tanto para a própria unidade de TI quanto para os gestores das áreas de negócios da empresa, por meio dos ANS é possível se definir o nível de qualidade de um serviço exigido pela contratante bem como os meios pelos quais o fornecedor deverá atuar para atingi-los. Entretanto, para o sucesso da sua aplicabilidade, é fundamental que ambas as partes envolvidas conheçam e concordem com as métricas estabelecidas por meio de contrato, além de ser necessário o constante monitoramento do seu cumprimento e o estabelecimento de procedimentos de revisão dos ANS quando da constatação de problemas na prestação do serviço, com foco na melhoria da

qualidade do serviço recebido pela contratante, a fim de garantir o bom andamento das operações de TI da organização (LUNARDI, 2008).



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos e técnicas de pesquisa que foram utilizados para a execução do trabalho de pesquisa. Assim, serão descritos o tipo, a natureza e a descrição geral da pesquisa; a caracterização da organização objeto do estudo; a caracterização dos entrevistados; a descrição e caracterização dos instrumentos de pesquisa e a descrição dos procedimentos realizados para a coleta e análise dos dados obtidos.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Gil (2002) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, sendo possível classificá-las de diferentes maneiras, como exploratórias, descritivas e explicativas, de acordo com o problema em análise.

Para a classificação da pesquisa, a partir dos métodos de pesquisa em administração, apresentados por Vergara (2006), especificamente os critérios básicos quanto aos fins e quanto aos meios de investigação e ainda em relação à natureza das variáveis, a pesquisa foi estruturada da seguinte maneira:

Quanto aos fins, a pesquisa foi eminentemente descritiva, visto que a este trabalho coube apresentar o processo de gestão de serviços de terceiros, adotado na área de Tecnologia da Informação de uma instituição financeira do setor público, expondo, portanto, as características de determinada população ou fenômeno. Gil (2002) define a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como um questionário, por exemplo, como uma característica desta modalidade de pesquisa.

Quanto aos meios, a pesquisa foi um estudo de caso, visto que tinha como objetivo avaliar um universo restrito à área de TI de uma empresa pública.

Com relação à natureza das variáveis, a pesquisa foi qualitativa, considerando a modalidade de pesquisa tratar de um estudo de caso, e quantitativa, devido à amostra de respondentes aos instrumentos de pesquisa aplicados e às técnicas de análise de dados adotadas, baseada em uma distribuição estatística da população

frente às modalidades de respostas apresentadas. Gil (2002) define o estudo de caso como o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

### **3.2 Caracterização da organização**

A pesquisa foi aplicada na área de Tecnologia da Informação de uma instituição financeira do setor público, denominada neste estudo como empresa Alfa. A empresa Alfa é uma sociedade de economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo do Distrito Federal.

A empresa Alfa atua no setor financeiro, operando basicamente as seguintes carteiras: (i) comercial, (ii) câmbio, (iii) desenvolvimento, (iv) crédito, financiamento e investimento e (v) imobiliária.

A empresa Alfa possui cerca de 2.400 empregados e aproximadamente 100 pontos de venda. A área de TI desta empresa possui 96 empregados, os quais atuam nos mais diversos segmentos da TI, como o setor de desenvolvimento e manutenção de sistemas, o setor de produção e operação e o setor de governança de TI.

Atualmente algumas das atividades da TI da empresa Alfa são desempenhadas exclusivamente por empresas prestadoras de serviço, como por exemplo, a atividade de desenvolvimento e manutenção de sistemas, ou ainda a atividade de operação e suporte à infraestrutura.

A empresa Alfa possui em torno de 215 sistemas para atender aos mais diversos segmentos de negócio da organização. Seu parque computacional é composto tanto de equipamentos baseados em plataforma centralizada (*mainframe*) quanto em plataforma distribuída (baixa plataforma).

O orçamento anual para executar os projetos da TI da empresa Alfa, os quais compreendem tanto as novas aquisições e investimentos quanto a manutenção do parque tecnológico instalado é da ordem de R\$ 130 milhões.

### **3.3 Participantes do Estudo**

Os participantes deste estudo foram 40 empregados responsáveis pelos procedimentos de gestão de serviços de terceiros na área de Tecnologia da Informação da empresa Alfa.

Dentre os empregados da amostra, 15 são supervisores de processos, os quais atuam em etapas específicas do processo de gestão, como emissão de ordem de serviço à fábrica de software, ou o gerenciamento e controle da infraestrutura de TI, por exemplo. Os outros 25 empregados da amostra, composta por gerentes de área ou gerentes de núcleo tecnológico, são os efetivos responsáveis pelo processo de gestão de serviços terceirizados e atuam na elaboração e revisão do PDTI, no planejamento das contratações e no relacionamento com os prestadores de serviços, por exemplo.

O estudo também contou com a participação de três empregados ocupantes de funções estratégicas da área de TI, responsáveis pelas áreas de governança, desenvolvimento e manutenção de sistemas e produção e operação, os quais forneceram material de pesquisa por meio de entrevistas individuais.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Neste estudo de caso foram utilizados dois instrumentos de pesquisa distintos, o questionário e a entrevista semiestruturada por pauta. O questionário, composto de 26 itens, foi distribuído entre os gestores de serviços terceirizados, para que estes avaliassem cada item elencado e os respondessem de acordo com a sua percepção acerca da afirmação, a partir de uma escala variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), conforme Apêndice A.

Com base nos procedimentos do processo de contratação elencados na Instrução Normativa 04/08, na qual o processo de contratação é subdividido em várias etapas sequenciais e mutuamente dependentes e ainda nos procedimentos de gestão do relacionamento com fornecedores de serviços, presente no modelo eSCM, os 26

itens do questionário foram ordenados em cinco grupos distintos, a saber: Planejamento Estratégico e PDTI, Planejamento da Contratação, Relacionamento com os Fornecedores, Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho e Transição e Finalização dos Contratos de TI. Os itens 1 a 5 estão relacionados aos procedimentos adotados para atender ao Planejamento Estratégico e ao PDTI da organização. Os itens 6 a 10 estão relacionados à etapa de Planejamento da Contratação. Os itens 11 a 16 estão relacionados aos procedimentos adotados para estabelecer e manter o Relacionamento com os Fornecedores. Os itens 17 a 22 estão relacionados aos Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho. Os itens 23 a 26 estão relacionados às etapas de Transição e Finalização dos Contratos de TI.

A entrevista semiestruturada também foi elaborada a partir dos procedimentos do processo de contratação constantes na Instrução Normativa 04/08. O objetivo deste instrumento foi identificar a maturidade do processo de gerenciamento de serviços de terceiros na TI da empresa Alfa, as possíveis dificuldades no estabelecimento deste processo e ainda a relação existente entre o processo de gerenciamento de serviços de terceiros na TI da empresa Alfa e as demais fases do processo de contratação, como a identificação dos serviços potencialmente terceirizáveis, a análise da viabilidade da contratação, a finalização dos contratos e a aderência dos serviços prestados com o planejamento formal da organização, como o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI e o Planejamento Estratégico da empresa.

Este instrumento de pesquisa foi utilizado para complementar as informações obtidas por meio do questionário, bem como para ratificar os resultados da análise daquele instrumento de pesquisa. Além disso, a entrevista teve como objetivo identificar como o processo de gestão de serviços de terceiros é aplicado na TI da empresa Alfa, além de identificar a interdependência existente entre a tarefa de gestão operacional de um contrato de TI e as outras fases que compõem o processo de contratação de serviços de terceiros, conforme Apêndice B. O público alvo deste instrumento de pesquisa foram os três empregados ocupantes de cargos estratégicos na área de TI da instituição.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os questionários foram aplicados nos diversos setores da organização Alfa, sobretudo as gerências operacionais que lidam com a tarefa de gerir serviços de terceiros. Atualmente a área de produção detém a maior parte dos contratos firmados entre a empresa Alfa e diversos fornecedores externos. A área de desenvolvimento e manutenção de sistemas também possui contratos sob sua responsabilidade e, por conseguinte, também gere serviços terceirizados. Os questionários foram entregues pessoalmente, para a coleta das informações do objeto em análise, porém a resposta aos questionários não foi feita de maneira assistida, ou seja, cada respondente escolheu livremente a resposta que melhor representava a sua percepção sobre os itens elencados.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, com cada gestor estratégico da área de TI. De maneira objetiva e sucinta, cada gestor enunciou seu ponto de vista acerca do questionamento efetuado.

Para a análise dos materiais de entrevista, foram selecionados trechos relevantes sobre o objeto em estudo a partir desta pesquisa, considerando a profundidade, relevância e importância estratégica que a tarefa de gestão possui para a empresa Alfa. Segundo Vergara (2006), para estudos nesta natureza, o método empregado tanto para a coleta quanto para o tratamento de dados é o fenomenológico, na qual é possível entender o comportamento humano a partir do próprio ator.

Para a análise dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados, foram agrupadas as respostas para cada item de acordo com a escala atribuída pelo respondente, sem a sua identificação pessoal. Assim, foi possível calcular a média ponderada para cada resposta coletada individualmente e, por conseguinte, para cada grupo de respostas definido no item 3.4. Tal procedimento foi realizado, a fim de permitir o tratamento conjunto das respostas obtidas, de acordo com a finalidade do estudo. Em face da natureza da pesquisa e considerando ainda a amostra obtida, o tratamento não foi efetuado de forma estatística, mas sim de maneira agrupada e codificada, segundo os objetivos do processo de gestão de serviços de terceiros e de acordo com seu relacionamento com algumas das fases do processo de contratação de serviços adotado pelo setor público.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados encontrados na pesquisa, a partir dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas. Para se atingir os objetivos da pesquisa, o assunto será subdividido conforme agrupamento de respostas do questionário de pesquisa, a fim de se atingir o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados.

### **4.1 O processo de gestão de serviços de terceiros na TI da empresa Alfa**

Para analisar o processo de gerenciamento de serviços de terceiros partir das definições aqui apresentadas, bem como a sua interdependência com as etapas referentes ao processo de contratação, inicialmente foi preciso identificar como este conjunto de elementos de gestão de serviços de terceiros é adotado na TI da empresa Alfa.

O questionário desta pesquisa serviu para se identificar a percepção dos gestores de serviços terceirizados com relação aos procedimentos adotados internamente, no que tange aos processos de gestão, enquanto que as entrevistas proporcionaram base para comparar a percepção dos gestores operacionais com a dos responsáveis pelas estratégias da TI da empresa, bem como identificar o relacionamento dos procedimentos de gestão com o processo de contratação.

A tabela 4.1 contém os cinco conjuntos de respostas e a distribuição percentual dos elementos que se buscou analisar a partir deste instrumento de pesquisa.

**Tabela 4.1: Conjuntos de respostas agrupadas por objeto de estudo**

Grupos de respostas	Quantidade de itens	%
Planejamento Estratégico e PDTI	5	19,23
Planejamento da Contratação	5	19,23
Relacionamento com os Fornecedores	6	23,08
Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho	6	23,08
Transição e Finalização dos Contratos de TI	4	15,38
Total	26	100

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.1.1 Planejamento Estratégico e PDTI

Conforme informações obtidas por meio das entrevistas, os processos de terceirização de serviços na TI da empresa Alfa inicialmente foram realizados sem um planejamento prévio acerca dos objetivos a serem atingidos, sendo os únicos propósitos a redução dos custos de operação da TI da organização e o acesso a novas tecnologias sem a necessidade de investimentos com a aquisição de novas máquinas e equipamentos. O modelo proposto aponta para a contratação de empresas especializadas no desenvolvimento e manutenção de *softwares* e ainda o aluguel de máquinas e equipamentos, com o fornecimento de serviços de suporte para a sua operação.

A terceirização foi uma solução adotada com base em questões econômicas, com vistas à redução de despesas. De acordo com os gestores da TI da empresa Alfa, quando da adoção da terceirização dos serviços daquela área, entendia-se que terceirizar um serviço de TI resultaria em economia para a organização, tendo em vista que contratar um prestador de serviços era financeiramente mais econômico do que investir em um funcionário.

Apesar de este movimento ter sido bem sucedido, tendo em vista que efetivamente houve uma redução no custo da operação da TI com o processo de terceirização de serviços e ainda foi possível modernizar o parque tecnológico por meio da contratação de fornecedores terceirizados, os gestores relataram dificuldades de realizar procedimentos para medir a qualidade do serviço recebido e ainda de imputar responsabilidades ao fornecedor quando da ocorrência de indisponibilidade

do serviço prestado, devido à falta de procedimentos de gestão e de governança, sobretudo para cumprir os objetivos estratégicos definidos no Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

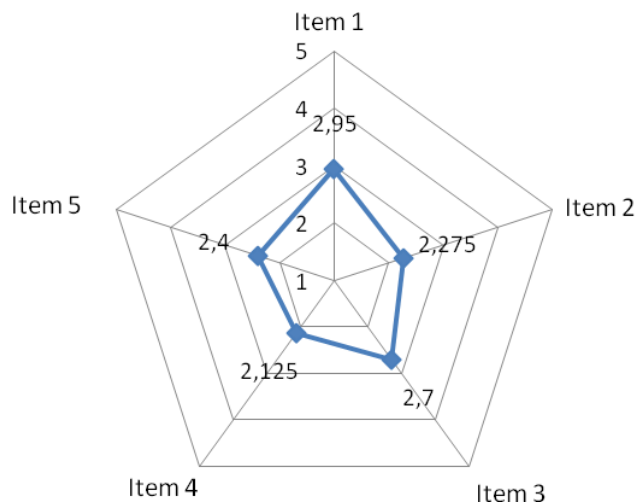
De acordo com relatos da responsável pela área de governança de TI, a área de governança foi recentemente constituída e tem como uma de suas premissas a institucionalização de procedimentos que confirmam mais qualidade aos processos internos, dentre eles o processo de contratação de serviços de TI.

Segundo o responsável pela área de desenvolvimento e manutenção de sistemas, atualmente a tomada de decisão pela terceirização de um serviço é aderente à própria missão da TI na instituição, que tem como objetivo e dever dar suporte as áreas negociais da instituição, por meio de aplicativos que tecnologicamente facilitem a vida dos gestores negociais e dos clientes da empresa.

De acordo com o responsável pela área de produção e operação, para balizar a tomada de decisão pela terceirização de um serviço, atualmente a instituição efetua um planejamento do que se pretende implementar a curto, médio e longo prazo. Somente com estas informações é feita a seleção dos serviços a serem terceirizados e, conseqüentemente, dos fornecedores de soluções de TI. Isso é realizado de maneira planejada, em função da missão da TI e dos planejamentos mais robustos, como o PDTI.

Conforme os dados obtidos por meio do questionário, constatou-se que, no que tange aos procedimentos adotados para atender ao Planejamento Estratégico e ao PDTI da organização, os gestores de TI possuem a percepção de que os procedimentos ainda são incipientes, tendo em vista que a média das respostas aos itens deste grupo foi de 2,49, de acordo com o Gráfico 4.1.





**Gráfico 4.1: Conjunto de respostas referentes ao Planejamento Estratégico e PDTI.**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

Este índice permitiu constatar que os procedimentos existem, porém são intuitivos e dependentes das habilidades e das ações individuais dos gestores da TI. Também foi possível constatar que os procedimentos são formalmente documentados, dado que a empresa possui um Planejamento Estratégico e um Plano Diretor de Tecnologia da Informação definidos e existe a consciência dos gestores sobre a importância dos procedimentos voltados para o gerenciamento dos processos da área, porém os entendimentos acerca da política estabelecida e dos objetivos dos projetos definidos no PDTI não são amplamente disseminados na organização.

#### 4.1.2 Planejamento da Contratação

De acordo com a responsável pela área de governança de TI, uma série de trabalhos foram realizados nos últimos anos com o intuito de reverter a situação da área de TI, sobretudo no que se refere à dependência dos fornecedores de soluções de TI, decorrente da terceirização realizada sem o devido planejamento e sem a definição de objetivos a serem atingidos com o processo.

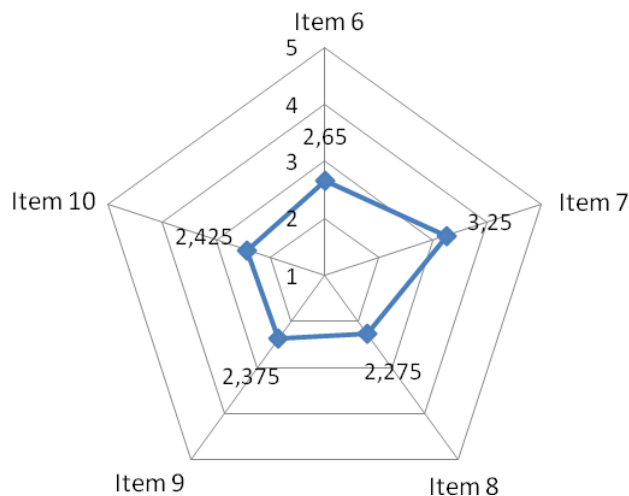
Estes trabalhos permitiram à empresa Alfa identificar alguns processos da TI que foram equivocadamente terceirizados, os quais possuem uma importância estratégica para a organização e trazem consequências danosas à empresa caso

sejam realizados sem o rigoroso monitoramento e acompanhamento por parte dos gestores da TI. Assim, a empresa Alfa iniciou uma retomada do conhecimento sobre os processos terceirizados e tratou de internalizar a execução de alguns serviços considerados estratégicos, como os serviços realizados pela área de planejamento e operação da produção e pela área de administração de dados, por exemplo.

Apesar da complexidade da retomada na execução destes serviços, segundo o responsável pela área de produção e operação, a empresa Alfa está atuando de maneira estruturada, a fim de não incorrer em problemas de continuidade dos serviços de TI e, conseqüentemente, na interrupção dos serviços oferecidos às áreas de negócios e aos clientes da instituição. Dentre estes procedimentos estruturais, a área de TI iniciou um processo de seleção para recompor o quadro de empregados do quadro próprio, prevendo um reforço de 106 novos empregados para as gerências da TI. De acordo com o próprio gestor, este reforço irá mais do que dobrar o atual quadro de empregados da TI, que atualmente é de 96 colaboradores.

Segundo a responsável pela área de governança, para implementar processos de planejamento e controle dos processos de terceirização, recentemente a organização criou um manual voltado para esclarecer aos gestores de serviços os procedimentos e normas que devem ser seguidos para balizar os procedimentos de contratação de serviços terceirizados. O referido manual foi criado com base nos elementos constantes na lei 8.666 e na Instrução Normativa 04/08, sobretudo os elementos da IN 04/08, que tratam dos quesitos necessários para se estabelecer critérios de análise de viabilidade da terceirização e ainda o desenvolvimento de planos de sustentação e de respostas aos riscos inerentes ao serviço terceirizado. Para a gestora da área de governança, este manual prevê a adoção de procedimentos formalizados de planejamento da contratação de serviços de TI, a fim de evitar que ocorram problemas no processo de contratação e ainda a contestação por parte das áreas de auditoria interna e externa. O referido manual contém elementos que permeiam todo o processo de contratação, desde o planejamento até a finalização de um contrato de TI, passando pelo processo de gestão de serviços terceirizados. Entretanto, cumpre informar que a instituição deste manual ainda é recente e a sua utilização ainda não é otimizada, ou seja, ainda encontra-se em processo de implementação.

Conforme os dados obtidos por meio do questionário, constatou-se que, no que tange aos procedimentos adotados na etapa de Planejamento da Contratação de serviços de TI, os gestores de TI possuem a percepção de que os procedimentos ainda não são adotados e otimizados, tendo em vista que a média das respostas aos itens deste grupo foi de 2,59, de acordo com o Gráfico 4.2.



**Gráfico 4.2: Conjunto de respostas referentes ao Planejamento da Contratação.**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

Esta média permitiu constatar que os procedimentos de planejamento da contratação de serviços terceirizados ainda não são sistematicamente adotados pela instituição, sendo que os objetivos são definidos pela alta administração da empresa, porém não são compartilhados com os gestores dos serviços de TI. Foi possível ainda constatar que a empresa possui a consciência da importância destes procedimentos e da necessidade de atuar para implementá-los, porém estas ações ainda não ocorrem de maneira formal e estruturada e dependem de ações individuais dos gestores da TI da organização.

### 4.1.3 Relacionamento com os Fornecedores

Segundo o responsável pela área de desenvolvimento e manutenção de sistemas, nos últimos dois anos foram criados e implementados diversos processos voltados para evoluir o modelo de gestão de serviços utilizado pela empresa Alfa. O próprio gestor fez questão de afirmar que estes procedimentos não são suficientes para garantir o pleno controle dos serviços terceirizados e garantir a continuidade dos serviços, tendo em vista que não se encontram maduros e em plena utilização por todas as gerências operacionais da TI da instituição, ou seja, estão em fase de implementação.

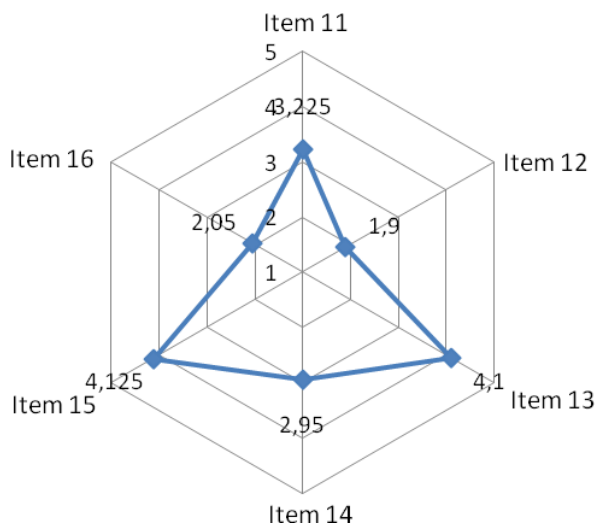
Na área de desenvolvimento e manutenção de sistemas, os contratos já preveem como se dará o relacionamento entre contratante e contratada, durante todo o período de vigência do contrato. Estes contratos trazem em suas cláusulas a adoção de mecanismos de controle e de penalização à contratada, quando de uma entrega em desconformidade com a especificação realizada ou quando da ocorrência de indisponibilidade de serviços que possam gerar prejuízos à empresa Alfa. Como exemplo de controle, quando o fornecedor externo desenvolve uma nova funcionalidade em um sistema, a empresa Alfa possui um prazo de 15 dias para testar e homologar a funcionalidade e, caso seja necessário corrigir alguma falha, a manutenção dentro deste prazo isenta a empresa Alfa de pagar pelo serviço de correção. Como exemplo de penalização ao fornecedor, quando uma manutenção resulta em prejuízos financeiros à empresa Alfa, estes são impostos à empresa fornecedora do serviço, a título de glosa de pagamento.

De acordo com o responsável pela área de produção e operação, os contratos daquela área também preveem como o relacionamento entre contratante e contratada será estabelecido durante a vigência do contrato, trazendo ainda a possibilidade de aplicação de penalidades quando o serviço não é realizado de acordo com o que a empresa Alfa especifica. Entretanto, este quesito é de difícil gerenciamento por parte dos gestores operacionais dos contratos, tendo em vista que muitas das intervenções que são realizadas na infraestrutura, por exemplo, seguem à risca as definições da instituição, porém, quando algo dá errado, a empresa fornecedora alega que cumpriu o que foi ordenado pela contratante e, portanto, não cabe a ela arcar por um eventual prejuízo que a intervenção venha a

gerar. Segundo o próprio gestor, a principal dificuldade de se imputar a responsabilidade ao fornecedor de serviços está diretamente relacionada aos critérios de avaliação do serviço recebido. Em alguns contratos, estes critérios não são claros e, conseqüentemente, resultam no legítimo questionamento da aplicabilidade de penalização por parte do fornecedor.

Entretanto, este processo vem gradativamente sendo evoluído, por meio de aditivos contratuais, que contém novos critérios de avaliação do serviço, com uma especificação mais precisa da qualidade que a empresa Alfa espera da prestação de serviços por parte de seus fornecedores e ainda com critérios mais coerentes para se aplicar uma penalidade quando algo não ocorre de acordo com o que foi especificado.

Conforme os dados obtidos por meio do questionário, constatou-se que, no que tange aos procedimentos adotados para se estabelecer e manter o Relacionamento com os Fornecedores de serviços de TI, os gestores de TI possuem a percepção de que os procedimentos são adotados, mas ainda não são otimizados. Os procedimentos adotados se comprovam através da elevada média das respostas atribuídas aos itens 11, 13 e 15, que tratam da presença de cláusulas contratuais para a aferição da qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores, com a previsibilidade de aplicação de penalidades, da existência de preposto nomeado pelo fornecedor para tratar de assuntos relacionados à prestação do serviço e a sua conformidade com as cláusulas contratuais e do amplo direito de defesa concedido ao fornecedor, antes de se aplicar alguma penalidade, quando da ocorrência de irregularidades na prestação do serviço. Entretanto, a baixa média das respostas atribuídas aos itens 12 e 16, que tratam dos indicadores de desempenho definidos pela organização e da medição da capacidade do fornecedor em prestar o serviço, comprovam que tais procedimentos não são otimizados na empresa Alfa. A média das respostas aos itens deste grupo foi de 3,05, de acordo com o Gráfico 4.3.



**Gráfico 4.3: Conjunto de respostas referentes ao Relacionamento com o Fornecedor.**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

Este patamar permitiu constatar que alguns procedimentos já são adotados internamente e que existe o entendimento por parte dos gestores operacionais da TI de que estes procedimentos possuem uma importância fundamental na tarefa de gerenciamento dos serviços terceirizados. Foi possível ainda constatar que existe a adoção de práticas voltadas para conferir qualidade ao processo de gerenciamento, através da formalização de indicadores de desempenho nos contratos firmados com os fornecedores externos, porém a sua aplicabilidade não é adotada de maneira contínua, ininterrupta e sistemática.

#### 4.1.4 Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho

Segundo o responsável pela área de desenvolvimento e manutenção de sistemas, os contratos daquela área possuem Acordos de Níveis de Serviço que estabelecem de maneira clara e objetiva o que será medido e como isto será realizado pela contratante. Neste quesito são estabelecidas as “regras do jogo”, onde a empresa Alfa declara os itens do contrato que serão monitorados e avaliados, além de estabelecer junto ao seu fornecedor como estas medidas serão realizadas.

As variáveis analisadas variam de acordo com a natureza e a urgência do serviço, não existe um padrão neste sentido. Como exemplo, quando alguma entrega não segue os critérios determinados ou ainda quando esta resulte em algum prejuízo, seja risco de imagem ou mesmo prejuízo financeiro para a organização, a partir da mensuração do nível atingido e a sua comparação com definido no contrato de prestação de serviços, é imputada a penalidade financeira para prestadora. Segundo o gestor daquela área, os contratos definem os ANS de maneira escalonada, na qual são definidos os intervalos de níveis de serviços e os respectivos percentuais de penalização a ser imputada a título de glosa de pagamento.

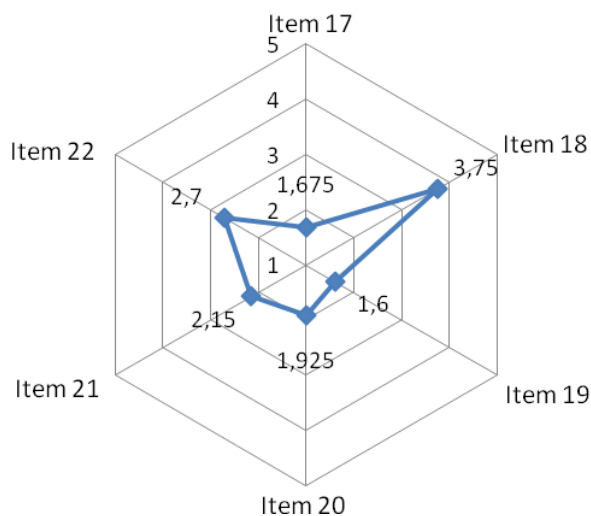
Uma das falhas do processo, segundo o gestor da área de desenvolvimento e manutenção de sistemas, é que este procedimento de medir se o fornecedor atingiu ou não o acordo que foi firmado em contrato não é realizado de maneira sistemática e proativa. Muitas vezes, o gestor operacional do contrato somente atua medindo a conformidade do que foi contratado com o que foi efetivamente recebido pela empresa Alfa quando algo dá errado. Não há, portanto, a definição de uma rotina de mensuração da capacidade do fornecedor em entregar o serviço conforme as especificações feitas pela contratante. Logo, a análise do ANS é feita somente de maneira reativa.

De acordo com o responsável pela área de produção e operação, alguns de seus contratos preveem ANS que são medidos regularmente. Porém tal prática é adotada apenas nos casos em que o serviço é crítico ou ainda quando a fatura do serviço prestado representa um elevado desembolso. O gestor reafirmou a ausência de elementos que obriguem a empresa Alfa a institucionalizar de maneira regular e rotineira a tarefa de medir os ANS, sendo este o principal problema no processo de gestão de um serviço terceirizado para a área de TI.

De acordo com a responsável pela área de governança de TI, o manual de contratações de serviços de TI também irá suprir esta lacuna nos procedimentos de gestão de serviços de terceiros, por meio da institucionalização de critérios de medição e de elementos voltados para aprimorar a qualidade dos serviços recebidos pela empresa. O manual prevê que a área de qualidade irá atuar com o propósito de estabelecer os indicadores de desempenho em conjunto com os gestores operacionais dos contratos, estabelecendo a medição da qualidade do serviço

recebido como uma rotina para todas as áreas que realizam o gerenciamento de serviços terceirizados.

Conforme os dados obtidos por meio do questionário, constatou-se que, no que tange aos procedimentos relacionados ao estabelecimento e medição dos Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho, os gestores de TI possuem a percepção de que os procedimentos ainda são incipientes, tendo em vista que a média das respostas aos itens deste grupo foi de 2,30, de acordo com o Gráfico 4.4. Cabe ressaltar que a média das respostas atribuídas ao item 18 obteve um índice mais elevado, diferentemente dos outros itens deste grupo, em função do procedimento adotado pela organização quando não há entendimento entre contratante e contratada acerca da aplicabilidade de uma penalidade ao fornecedor de serviços. Quando não há entendimento entre as partes, a decisão acerca da aplicabilidade de uma penalidade ao prestador de serviços é proferida pelo Diretor de Tecnologia da empresa Alfa, com base nos insumos fornecidos pelo gestor operacional do contrato e a formalização da defesa prévia por parte do prestador de serviços.



**Gráfico 4.4: Conjunto de respostas referentes aos Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho.**

**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

A média atribuída a este grupo permitiu constatar que existe a definição de objetivos e métricas de mensuração do serviço recebido dos fornecedores externos e a



formalização destes procedimentos nos contratos firmados, porém seu monitoramento ocorre de maneira inconsistente e esporádica, apenas quando da ocorrência de algum problema na prestação do serviço. Também foi possível constatar que os gestores reconhecem a importância da mensuração da qualidade do serviço prestado pelos fornecedores, porém não existem ferramentas para implementar os procedimentos de gerenciamento e medir os níveis do serviço recebido, nem tampouco existem um padrão e uma frequência de medição dos níveis de serviço formalmente definidos, sendo esta tarefa executada de maneira isolada, apenas para resolver os possíveis problemas que venham a surgir durante a vigência do contrato de prestação de serviço.

#### 4.1.5 Transição e finalização dos contratos de TI

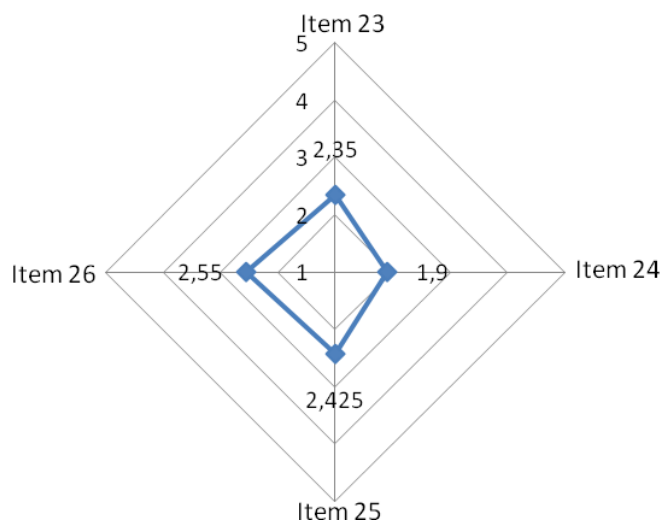
De acordo com o responsável pela área de desenvolvimento e manutenção de sistemas, sempre que um contrato de prestação de serviços é firmado pela TI da empresa Alfa, até mesmo por força de contrato, existe uma etapa de transição entre o atual executante da tarefa e a empresa fornecedora que irá executá-la. Isto ocorre para que a gestão do conhecimento acerca do serviço executado continue sob o domínio da empresa Alfa, independentemente do fornecedor de serviços que irá realizá-lo. Segundo o mesmo gestor, em geral, os contratos da área preveem um período de até 60 dias para a completa transição dos serviços para o novo fornecedor.

Segundo o responsável pela área de produção e operação, os contratos daquela área possuem cláusulas específicas para o processo de transição do serviço terceirizado para o novo fornecedor de serviços. Entretanto, nem sempre esta etapa ocorre de maneira apropriada, considerando que a empresa que irá repassar o serviço para a nova prestadora não logrou êxito no certame e, com isso, acaba omitindo informações importantes nesta etapa, o que resulta no comprometimento do serviço a ser executado pelo novo fornecedor. Ainda que o gestor operacional atue de maneira ativa neste processo, existem elementos do serviço prestado que não são do seu pleno domínio, o que dificulta sobremaneira a transferência do conhecimento do serviço prestado, sem que haja o risco de problemas na

continuidade da prestação do serviço pela falta de conhecimento de alguma rotina ou procedimento que não esteja devidamente documentado.

De acordo com a responsável pela área de governança, a instituição efetivamente começou a se preocupar com esta atividade, estabelecendo planos de transição de serviço e de repasse de conhecimento, para que, antes do término do relacionamento entre a empresa Alfa e o fornecedor do serviço terceirizado, a transição das atividades e dos serviços ocorra de maneira amigável, sem resultar em problemas para a continuidade do serviço. Outro procedimento que vem sendo amplamente adotado pelas diversas gerências operacionais das áreas de TI é a documentação de seus diversos processos e rotinas, por meio de um *template* específico da própria organização, denominado Guia de Rotinas de Trabalho.

Conforme os dados obtidos por meio do questionário, constatou-se que, no que tange aos procedimentos à Transição e Finalização dos contratos de TI, os gestores de TI possuem a percepção de que os procedimentos ainda são incipientes, tendo em vista que a média das respostas aos itens deste grupo foi de 2,31, de acordo com o Gráfico 4.5.



**Gráfico 4.5: Conjunto de respostas referentes à Transição e Finalização dos Contratos de TI.**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

Esta média permitiu constatar que os procedimentos para a transição e finalização dos contratos da TI da empresa não são adotados de maneira estruturada e não existe um padrão definido pela empresa para realizar esta atividade, sendo os

resultados deste processo incertos e dependentes de ações pontuais dos gestores da TI da organização. Apesar disto, as habilidades necessárias para a execução desta atividade são reconhecidas e identificadas pela organização e existe a consciência por parte dos gestores da TI da empresa acerca da necessidade de atuar para que estes procedimentos sejam sistematicamente adotados e disseminados, a fim de que todo processo de transição transcorra sem que haja risco de interrupção dos serviços de TI.

## **4.2 Análise dos dados a partir do perfil dos respondentes**

A fim de se investigar uma possível tendência no resultado obtido em função da atividade desempenhada pelo respondente, os dados coletados por meio do questionário foram subdivididos em dois grupos, de acordo com o perfil de atuação de cada respondente junto aos fornecedores de serviços de TI.

Desta maneira, chegou-se a seguinte distribuição: Grupo um, aqui denominado “operacional”, com 15 respondentes que atuam em etapas específicas do processo de gestão, sem fazer parte ou necessariamente conhecer o processo como um todo, e Grupo 2, aqui denominado “gestor”, com 25 respondentes, os quais são os efetivos responsáveis pelo processo de gestão de serviços terceirizados. Conforme demonstrado nos itens 4.2.1 à 4.2.5., foram obtidas distribuições semelhantes para ambos os grupos, independentemente do perfil do respondente.

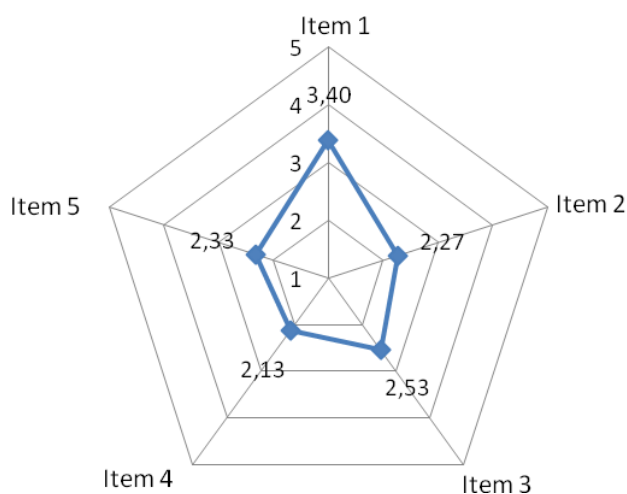
Para efeitos de análise dos dados, os itens do questionário foram agrupados e classificados seguindo as mesmas regras definidas no item 3.4.

### **4.2.1 Planejamento Estratégico e PDTI**

Conforme demonstram os gráficos 4.6 e 4.7, individualmente houve uma pequena dispersão nos resultados obtidos em cada item do questionário, sobretudo os itens 1 e 3. Entretanto, ao analisar o agrupamento de respostas de cada uma das amostras, constatou-se que a média das respostas do grupo operacional foi de 2,53, enquanto

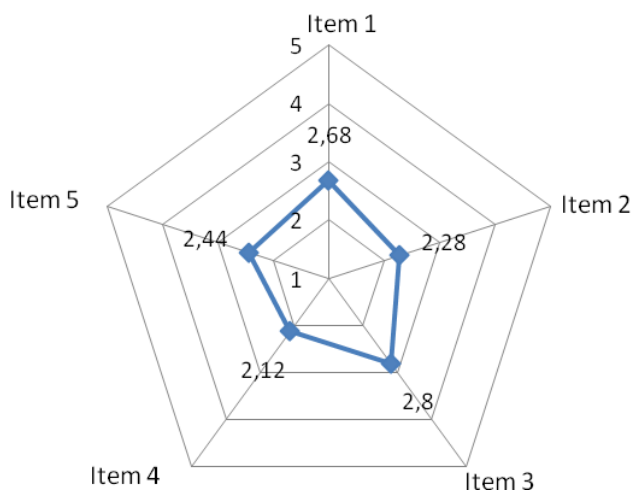
que a média das respostas do grupo gestor foi de 2,46. Como a variabilidade foi pequena, considerando o espaço amostral da análise e a quantidade de medições do evento, pode-se considerar que as amostras possuem distribuição uniforme.

Como a média obtida em ambos os grupos se manteve muito próxima da média obtida na análise da amostra global, cujo valor foi de 2,49, os resultados destas análises permanecem os mesmos apresentados anteriormente no item 4.1.1.



**Gráfico 4.6: Conjunto de respostas referentes ao Planejamento Estratégico e PDTI – grupo operacional.**

**Fonte: Elaborado pelo Autor.**



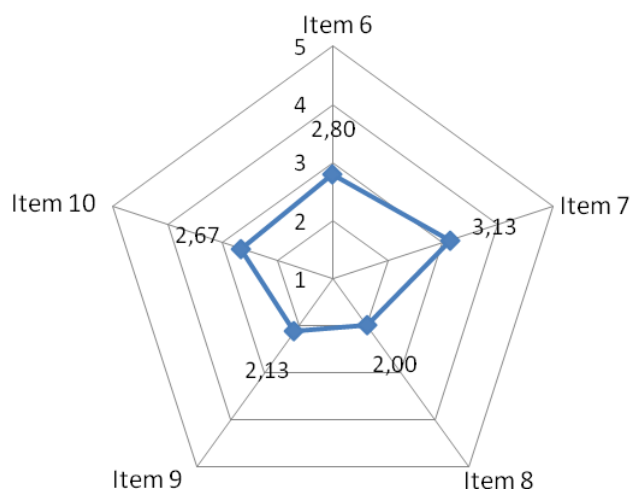
**Gráfico 4.7: Conjunto de respostas referentes ao Planejamento Estratégico e PDTI – grupo gestor.**

**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

## 4.2.2 Planejamento da Contratação

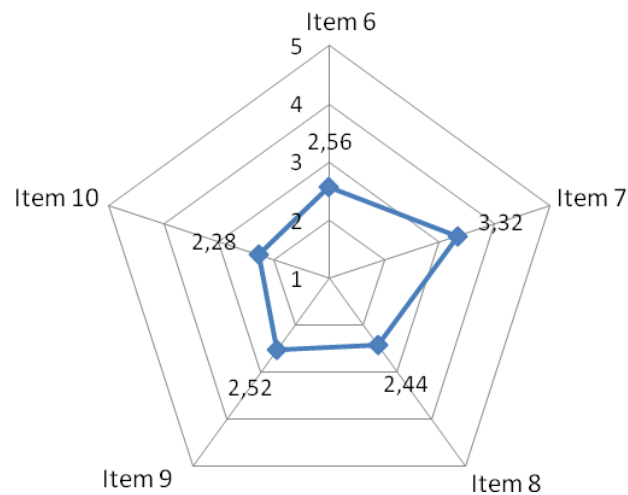
Conforme demonstram os gráficos 4.8 e 4.9, individualmente houve uma pequena dispersão nos resultados obtidos em cada item desta parte do questionário. Neste grupo de respostas, constatou-se que a média das respostas do grupo operacional foi de 2,54, enquanto que a média das respostas do grupo gestor foi de 2,62. Como a variabilidade foi pequena, considerando o espaço amostral da análise e a quantidade de medições do evento, pode-se considerar que as amostras possuem distribuição uniforme.

Como a média obtida em ambos os grupos se manteve muito próxima da média obtida na análise da amostra global, cujo valor foi de 2,59, os resultados destas análises permanecem os mesmos apresentados anteriormente no item 4.1.2.



**Gráfico 4.8: Conjunto de respostas referentes ao Planejamento da Contratação – grupo operacional.**

**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

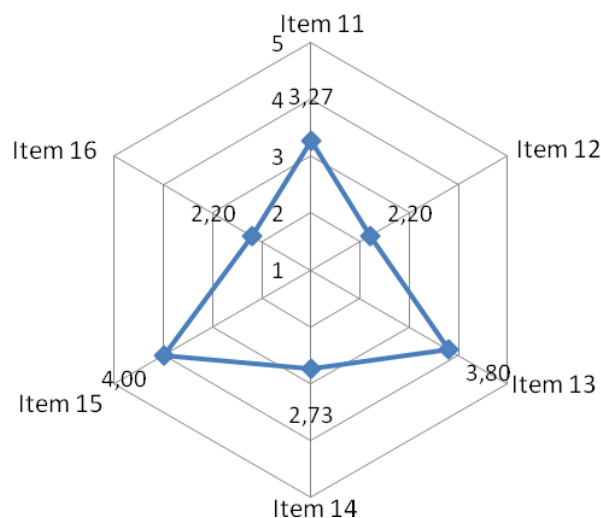


**Gráfico 4.9: Conjunto de respostas referentes ao Planejamento da Contratação – grupo gestor.**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

#### 4.2.3 Relacionamento com os Fornecedores

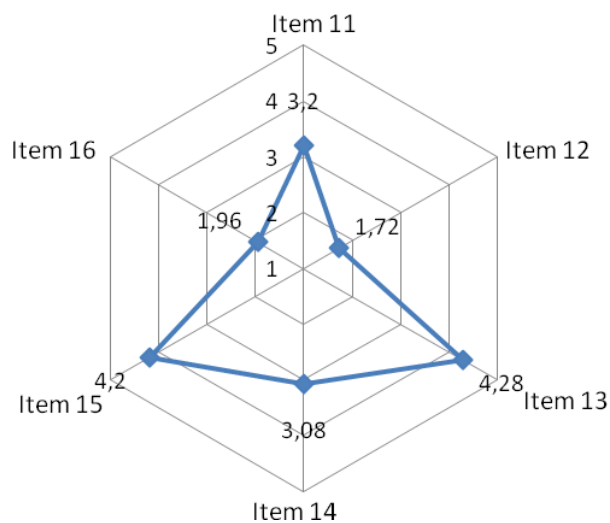
Conforme demonstram os gráficos 4.10 e 4.11, as médias dos resultados obtidos em cada uma das amostras neste grupo de respostas ficaram muito próximas. Neste grupo de respostas, constatou-se que a média das respostas do grupo operacional foi de 3,03, enquanto que a média das respostas do grupo gestor foi de 3,07. Neste caso, a variabilidade foi desprezível, considerando o espaço amostral da análise e a quantidade de medições do evento. Assim, pode-se considerar que as amostras possuem distribuição uniforme.

Como a média obtida em ambos os grupos se manteve muito próxima da média obtida na análise da amostra global, cujo valor foi de 3,05, os resultados destas análises permanecem os mesmos apresentados anteriormente no item 4.1.3.



**Gráfico 4.10: Conjunto de respostas referentes ao Relacionamento com o Fornecedor – grupo operacional.**

**Fonte: Elaborado pelo Autor.**



**Gráfico 4.11: Conjunto de respostas referentes ao Relacionamento com o Fornecedor – grupo gestor.**

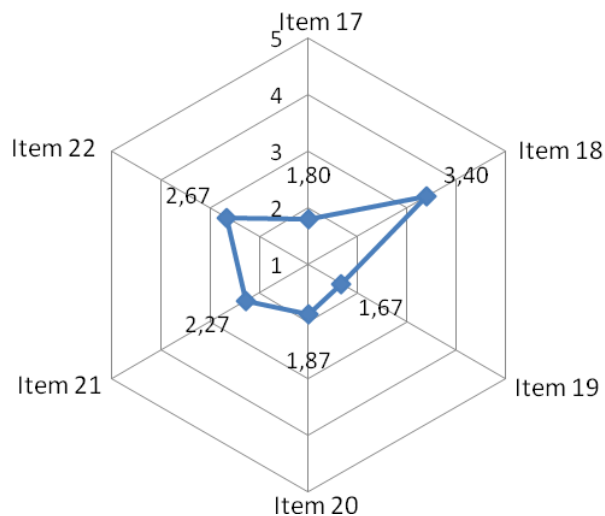
**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

#### 4.2.4 Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho

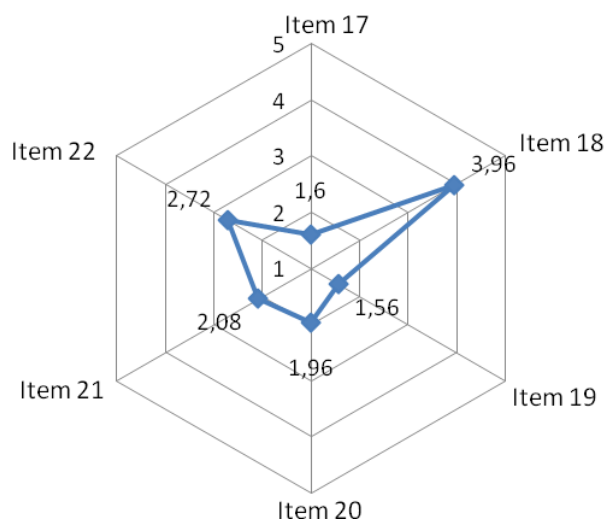
Conforme demonstram os gráficos 4.12 e 4.13, as médias dos resultados obtidos em cada uma das amostras neste grupo de respostas ficaram muito próximas. Neste grupo de respostas, constatou-se que a média das respostas do grupo operacional foi de 2,27, enquanto que a média das respostas do grupo gestor foi de 2,31. Neste

caso, a variabilidade foi desprezível, considerando o espaço amostral da análise e a quantidade de medições do evento. Assim, pode-se considerar que as amostras possuem distribuição uniforme.

Como a média obtida em ambos os grupos se manteve muito próxima da média obtida na análise da amostra global, cujo valor foi de 2,30, os resultados destas análises permanecem os mesmos apresentados anteriormente no item 4.1.4.



**Gráfico 4.12: Conjunto de respostas referentes aos Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho – grupo operacional.**  
Fonte: Elaborado pelo Autor.



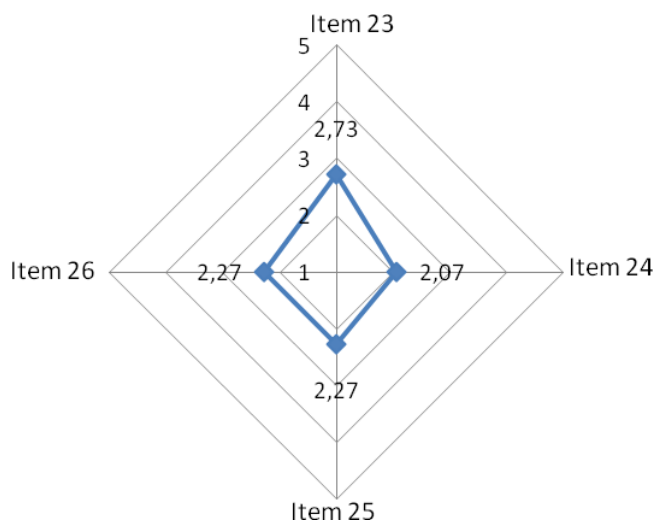
**Gráfico 4.13: Conjunto de respostas referentes aos Acordos de Níveis de Serviço e Indicadores de Desempenho – grupo gestor.**  
Fonte: Elaborado pelo Autor.



#### 4.2.5 Transição e finalização dos contratos de TI

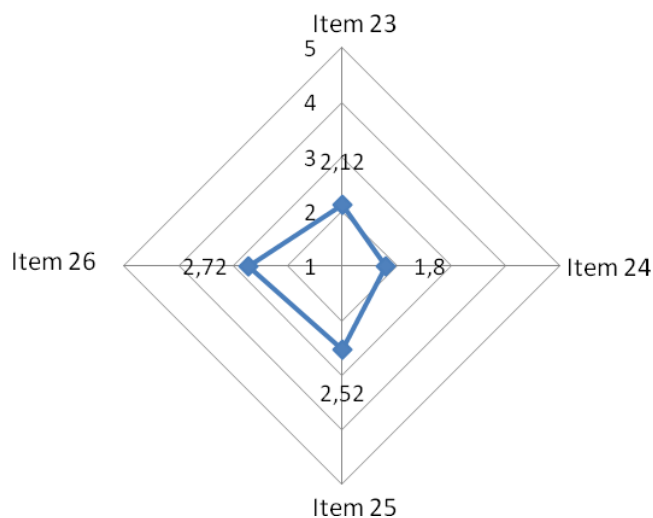
Conforme demonstram os gráficos 4.14 e 4.15, individualmente houve uma pequena dispersão nos resultados obtidos em cada item desta parte do questionário. Neste grupo de respostas, constatou-se que a média das respostas do grupo operacional foi de 2,33, enquanto que a média das respostas do grupo gestor foi de 2,29. Como a variabilidade foi pequena, considerando o espaço amostral da análise e a quantidade de medições do evento, pode-se considerar que as amostras possuem distribuição uniforme.

Como a média obtida em ambos os grupos se manteve muito próxima da média obtida na análise da amostra global, cujo valor foi de 2,31, os resultados destas análises permanecem os mesmos apresentados anteriormente no item 4.1.5.



**Gráfico 4.14: Conjunto de respostas referentes à Transição e Finalização dos Contratos de TI – grupo operacional.**

**Fonte: Elaborado pelo Autor.**



**Gráfico 4.15: Conjunto de respostas referentes à Transição e Finalização dos Contratos de TI – grupo gestor.**

**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

Assim, apesar de individualmente algumas respostas atingirem valores diferentes para cada uma das amostras, constatou-se que, na média, a distribuição das respostas foi uniforme, independente do grupo ao qual o empregado faz parte no processo de gestão de serviços de terceiros da empresa Alfa, visto que as diferenças nos resultados não foram expressivas a fim de se modificar o resultado obtido por meio da análise da amostra global.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O processo de gestão de serviços de terceiros no âmbito da TI permeia todo o ciclo de desenvolvimento e implementação de um projeto em uma instituição, seja pela complexidade e importância estratégica da TI para organização, seja pelos impactos que a TI exerce nos negócios da empresa, tanto de maneira positiva, quando a TI funciona conforme o previsto e especificado pelas áreas de negócios, quanto de maneira negativa, quando algo na TI não funciona conforme o planejado e o serviço fica indisponível, por exemplo.

Percebe-se que, em geral, muitos dos projetos de terceirização de serviços de TI trazem benefícios para as organizações, tendo em vista a possibilidade de se automatizar rotinas e processos, reduzir os custos de operação da TI, lançar novos produtos e serviços mais rapidamente, acompanhar o desenvolvimento de novas tecnologias de maneira mais ágil e eficiente ou ainda permitir à empresa concentrar seus esforços em seus processos críticos, que a diferencia de seus concorrentes. Entretanto estes benefícios podem ser obtidos de maneira mais eficiente e agregar ainda mais valor ao negócio da organização quando o processo de terceirização se dá de maneira planejada e as ações de implementação são conduzidas de forma a se atingir os objetivos previamente definidos, por meio do monitoramento e controle da qualidade do serviço prestado e do gerenciamento efetivo dos procedimentos inerentes ao processo de terceirização.

Ao analisar como o processo de gestão de serviços de terceiros vem sendo desenvolvido e utilizado na TI de uma empresa financeira do setor público e ainda identificar a interdependência deste processo com as outras fases da contratação de serviços, constatou-se que algumas peculiaridades deste processo aparecem de maneira mais evidente no setor público, como, por exemplo, as dificuldades de se estabelecer critérios de medição do serviço entregue e utilizá-los rotineiramente, a fim de gerir efetivamente o relacionamento com o prestador, e conseguir retornar vantagens competitivas para a empresa por meio da terceirização.

Pelo resultado desta pesquisa, constatou-se que alguns dos processos relacionados à gestão de serviços de terceiros já foram implementados pela TI da empresa Alfa, como o caso da formalização do manual para a contratação de serviços de TI, a

adoção de ANS em alguns dos contratos de prestação de serviços, o estabelecimento dos critérios para o relacionamento entre contratante e contratada nas cláusulas do contrato de prestação de serviços e a formalização de procedimentos para a transição e a finalização dos contratos de TI. Outros processos ainda estão em fase de implementação na TI da empresa Alfa, como a institucionalização dos indicadores de desempenho para medir a efetividade de um serviço prestado e a definição de critérios de avaliação do serviço de maneira clara e objetiva, para evitar os problemas de gerenciamento elencados pelos responsáveis da TI daquela instituição. Entretanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que estes processos amadureçam e passem a fazer parte das rotinas da empresa, evoluindo seus processos internos e garantindo o pleno controle dos serviços que são executados por fornecedores externos.

Segundo constatou-se neste estudo, para gerir um contrato ou um serviço realizado por terceiros, a empresa deve realizar e formalizar um planejamento prévio, onde se define os serviços que poderão ser terceirizados e os critérios de manutenção destes serviços. Pelo estudo realizado, constatou-se que existem ferramentas para o suporte da gestão de serviços de terceiros, como os indicadores de desempenho e o monitoramento do cumprimento dos acordos de níveis de serviço firmados entre contratante e contratada. Estas ferramentas são utilizadas para corrigir problemas de maneira proativa, minimizando os impactos decorrentes de sua possível ocorrência.

Cabe mencionar que, tendo em vista a limitação do escopo analisado neste estudo de caso, e considerando tratar-se da análise do processo de gestão de serviços terceirizados na TI de uma única organização pública, os resultados aqui obtidos não representam o comportamento da área de atuação da empresa ou mesmo do processo de gestão utilizado no setor público como um todo. Desta maneira, o resultado aqui obtido pode ser diferente do resultado da mesma pesquisa em outra empresa pública.

Diante do exposto, recomenda-se analisar como este mesmo processo se dá em outras empresas públicas ou até mesmo estendê-lo a empresas privadas, a fim de se identificar com maior precisão como o mercado de TI atua no gerenciamento de seus serviços e no gerenciamento do relacionamento com seus fornecedores de TI.

Outro ponto relevante, que merece a atenção em futuros estudos, são os possíveis problemas e dificuldades de gerenciamento de serviços de terceiros e de gerenciamento do relacionamento com fornecedores, caso o processo de contratação não seja realizado partindo das premissas constantes no referencial teórico deste trabalho. Como exemplos, podemos citar as possíveis dificuldades de se gerir um serviço terceirizado sem que sejam estabelecidos os objetivos a serem atingidos com o processo de terceirização ou ainda os possíveis problemas de se gerir um serviço terceirizado sem estabelecer critérios de mensuração da qualidade do serviço prestado pelo fornecedor durante a etapa de contratação.

## REFERÊNCIAS

SAAD, ALFREDO C. **Terceirização de Serviços de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

KARDEC, ALAN; CARVALHO, CLAUDIO. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

SARATT, NEWTON; SILVEIRA, ADRIANO D. da; MORAES, ROGÉRIO P. **Gestão Plena da Terceirização: O diferencial estratégico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ALBERTIN, ALBERTO L.; SANCHEZ, OTÁVIO P. **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

VERGARA, SYLVIA C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FIGUEIREDO, REJANE M. da C.; MALDONADO, JOSÉ C.; BREMER, CARLOS F. **Análise do Ciclo de coordenação de ações em Outsourcing: o estado da arte da literatura dos novos provedores de serviços de aplicativos**. *Perspect. cienc. inf.*, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p.40-57, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/373/191>>. Acesso em: 13 out. 2011.

BASTOS, GERALDINO G. **Evolução dos modelos de outsourcing: Estudo sobre Escm Modelo de Capacidade de Outsourcing na perspectiva das competências conversacionais**. UCB – Universidade Católica de Brasília. Brasília. Disponível em: <[http://marakatu.ucb.br/arquivos/90000/90400/42\\_90435.htm](http://marakatu.ucb.br/arquivos/90000/90400/42_90435.htm)>. Acesso em: 13 out. 2011.

LUCIANO, EDIMARA M.; TESTA, MAURÍCIO G.; PILATTI, LEANDRO; RECH, IONARA. **Aplicabilidade do COBIT na gestão de atividades de tecnologia da informação terceirizadas: uma investigação com base em duas empresas multinacionais**. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação* ISSN 1677-3071, Vol. 9, No 2. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>>. Acesso em: 18 out. 2011.

LUNARDI, GUILHERME LERCH. **Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/13248>>. Acesso em 28 out. 2011.

NAGEL, TREVOR W.; MURPHY, MICHAEL T. **Structuring Technology Outsourcing Relationships: Customer Concerns, Strategies And Processes.** Int J Law Info Tech (1996) 4 (2): 151-175. doi: 10.1093/ijlit/4.2.151. Disponível em <<http://ijlit.oxfordjournals.org/content/4/2/151.abstract?sid=e2cb989a-eea1-4718-b912-1c367546b019>>. Acesso em 18 out. 2011.

GRAHAM, MARY; SCARBOROUGH, HELEN. **Information Technology Outsourcing by State Governments-in Australia** Faculty of Business and Law, Deakin University. Australian Journal of Public Administration \* 56(3): 30-39, (1997). Disponível em <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8500.1997.tb01263.x/abstract>>. Acesso em 18 out. 2011.

SPARROW, ELIZABETH. **Successful outsourcing.** The Computer Bulletin (2004). Disponível em <<http://itnow.oxfordjournals.org/content/46/3/22.abstract?maxtoshow=&hits=10&RESULTFORMAT=&fulltext=The+Computer+Bulletin+May+2004%252B+Sparrow&searchid=1&FIRSTINDEX=0&resourcetype=HWCIT>>. Acesso em 18 out. 2011.

HELEY, WILLIAM E.; LOESCHE, ETHEL A. **The eSCM-CL v1.1: Model Overview – The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL) v1.1.** Information Technology Services Qualification Center (ITSqc), Carnegie Mellon University, Pittsburgh, 2006.

\_\_\_\_\_, **Control Objectives for Information and related Technology (CobiT®) 4.1.ed..** IT Governance InstituteTM, Rolling Meadows, USA. Tradução ISACA São Paulo, SP, 2007.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Instrumento de Pesquisa – Questionário

Cada uma das seguintes afirmativas deve ser avaliada de acordo com a tabela abaixo. Escolha aquela que reflete melhor a sua percepção sobre a afirmativa e preencha com um “X” o número correspondente no espaço ao lado da respectiva sentença.

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente da afirmativa</b>	<b>Discordo um pouco da afirmativa</b>	<b>Não concordo nem discordo da afirmativa</b>	<b>Concordo um pouco com a afirmativa</b>	<b>Concordo totalmente com a afirmativa</b>

Conforme a escala de respostas, enumere cada item de acordo com a sua percepção. Escolha apenas uma resposta para cada item e, por gentileza, responda a todos os itens.

Questões		1	2	3	4	5
1	A tomada da decisão acerca da terceirização de um serviço de TI é precedida de uma análise acerca da sua viabilidade.					
2	A gestão dos serviços terceirizados é realizada de maneira centralizada, por equipe devidamente habilitada.					
3	Os contratos de serviços de terceiros passam por processos de auditoria, a fim de avaliar o cumprimento das cláusulas contratuais, a qualidade da gestão implementada e ainda a conformidade do serviço contratado com o serviço efetivamente recebido.					
4	Durante o processo de gestão de um serviço de TI executado por terceiros, a organização reavalia e estabelece planos de ação para responder aos riscos e às ameaças relacionadas ao serviço prestado, a fim de atingir os objetivos definidos quando da terceirização.					
5	A organização motiva seus colaboradores para que estes efetivamente gerenciem as atividades terceirizadas e promovam o adequado relacionamento entre os prestadores de serviço e as áreas de negócio da empresa.					
6	A instituição possui formalizado um processo interno (norma, manual, guia, etc.) para orientar e auxiliar os gestores nas tarefas de contratação e gestão de serviços de terceiros.					
7	Os gestores dos contratos de serviços terceirizados são nomeados formalmente pela alta administração da empresa.					
8	Os gestores de serviços terceirizados são periodicamente capacitados, por meio de treinamentos, palestras ou <i>workshops</i> , para aprimorar a qualidade dos processos de gestão.					
9	Para cada contrato é estabelecido um plano de sustentação, que contém elementos que permitem a continuidade do serviço, ainda que haja a rescisão do contrato.					
10	A organização atua de maneira proativa a fim de facilitar a resolução de problemas / conflitos que afetam direta ou indiretamente a prestação de serviços.					
11	Os contratos de TI possuem cláusulas que preveem a aferição da qualidade do serviço recebido bem como a aplicação de penalidades quando do recebimento de um serviço em desconformidade com o objeto contratado.					



12	A organização define indicadores de desempenho claros para medir a quantidade e a qualidade do serviço prestado por empresas terceirizadas.					
13	As empresas contratadas nomeiam um preposto para tratar dos assuntos relacionados à prestação do serviço e a sua conformidade com as cláusulas contratuais.					
14	As empresas contratadas conhecem os critérios de avaliação dos seus serviços e concordam com aplicação de penalidades, caso não os cumpram.					
15	Quando são constatadas irregularidades na prestação do serviço, antes de penalizar a empresa contratada, a organização permite o amplo direito de defesa à empresa prestadora de serviços.					
16	Com o propósito de assegurar que a prestação de serviços retorna valor para a organização, os gestores de contratos de TI regularmente medem a capacidade de seus fornecedores de serviços, comparando o desempenho do prestador com as expectativas da contratante.					
17	A medição da qualidade do serviço recebido é feita rotineiramente e serve como insumo para o aceite e pagamento da fatura do serviço, emitida pela contratada.					
18	Quando não há entendimento entre a contratante e a empresa contratada acerca da aplicação de uma penalidade, a tomada da decisão da sua aplicabilidade cabe à alta administração, com base nos insumos fornecidos pelo gestor operacional do contrato.					
19	Todos os indicadores de desempenho medidos durante a execução de um contrato são devidamente agrupados e compõem um banco de dados da área gestora, para futuras consultas.					
20	Durante a execução de um contrato, os Acordos de Níveis de Serviço – ANS são revisados de maneira a garantir a qualidade do serviço recebido e ainda facilitar o entendimento da sua aplicabilidade entre o contratante e a contratada.					
21	A organização efetua ajustes nos seus contratos a partir da aferição dos Acordos de Níveis de Serviço – ANS estabelecidos.					
22	A área gestora estabelece planos de ação para mitigar, transferir ou mesmo aceitar os riscos identificados, a fim de diminuir seus efeitos, caso estes venham a ocorrer.					
23	Quando da contratação de um prestador de serviços, sempre há uma etapa de transição entre o atual executante da tarefa e aquele que irá assumi-la.					
24	Quando do encerramento de um contrato, a organização registra as lições aprendidas e também estabelece critérios para viabilizar a transição do serviço para uma nova prestadora ou mesmo para reabsorver a execução do serviço por pessoas do quadro próprio, realizando o controle da transferência do conhecimento acerca do serviço contratado.					
25	Antes do encerramento de um contrato de TI, a organização estabelece mecanismos para assegurar a continuidade dos serviços, seja durante a transferência da prestação do serviço para um novo fornecedor, seja para a retomada da execução do serviço por pessoas do quadro próprio.					
26	A organização efetivamente gerencia a transferência de recursos para o novo prestador de serviços, sejam estes recursos humanos, infraestrutura, tecnologia ou propriedade intelectual (como códigos fonte ou processos, por exemplo).					

Para finalizar, solicito-lhe a gentileza de informar os seguintes dados:

1- Sexo

1. ( ) Masculino

2. ( ) Feminino

2- Idade

1 - ( ) 18 a 25 anos

2 - ( ) 26 a 30 anos

3 - ( ) 31 a 35 anos

4 - ( ) 36 a 40 anos

5 - ( ) 41 a 45 anos

6 - ( ) 46 a 50 anos

7 - ( ) acima de 50 anos

3- Há quanto tempo você trabalha nesta Organização? R: \_\_\_\_\_anos.

Caso deseje, utilize este espaço para fazer alguma observação.

---

---

---

---

---

---

---

## Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Roteiro de Entrevista

Perguntas:

1 – Como se dá a tomada da decisão pela terceirização de um serviço na TI da empresa? Existe um planejamento formalizado acerca dos objetivos a serem atingidos pelos mais diversos processos de terceirização de serviços de TI?

2 – Você poderia explicar como a organização afere se os serviços prestados pelos fornecedores estão de acordo com as especificações feitas antes da efetiva contratação?

3 – Nos contratos firmados entre a TI da organização e os seus fornecedores, são estabelecidos Acordos de Níveis de Serviços (ANS)? Poderia citar algum exemplo? Qual a periodicidade da medição dos indicadores de desempenho?

4 – Como a organização atua junto aos seus fornecedores caso seja detectada alguma inconformidade entre o serviço contratado e o efetivamente recebido pela organização?

5 – Os gestores de serviços terceirizados são devidamente capacitados para exercerem as atividades de gestão de contratos? A organização os motiva para a realização destas atividades?

6 – Quando do término da vigência de um contrato, a organização gerencia a transferência de recursos para o novo fornecedor? Como isto acontece?

Considerações finais:

7 – Você identifica algum ponto que deve ser aprimorado no processo de contratação vigente? E no processo de gestão de serviços terceirizados, existe algo que possa melhorar?

8 – Em uma escala de 0 a 5 (em que 0 é inexistente e 5 é existente e otimizado), qual a sua percepção acerca da maturidade do processo de gestão de serviços terceirizados na TI desta instituição?

Por gentileza, informe ainda:

1 – Há quanto tempo você trabalha nesta Organização?

2 – Há quanto tempo você exerce atividades relacionadas à gestão de serviços de terceiros?