

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

EDUARDO BASILIO SANTILLI

**GESTÃO DE CONTRATOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A GOVERNANÇA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
BRASILEIRA DE GRANDE PORTE**

Porto Alegre

2011

EDUARDO BASILIO SANTILLI

**GESTÃO DE CONTRATOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A GOVERNANÇA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
BRASILEIRA DE GRANDE PORTE**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Negócios, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora. Prof^ª. Dr^ª. Edimara Mezzomo Luciano

Porto Alegre

2011

EDUARDO BASILIO SANTILLI

**GESTÃO DE CONTRATOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A GOVERNANÇA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
BRASILEIRA DE GRANDE PORTE**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Negócios, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 07 de Janeiro de 2011, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Edimara Mezzomo Luciano
(Orientadora)

Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml

Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada

Prof. Dr. Maurício Gregianin Testa

Dedico esse trabalho a minha família, que tanto apóia e incentiva o meu crescimento profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Taís, minha namorada, por toda a paciência, incentivo e contribuição nos últimos dois anos. Sei que os momentos ausentes foram muitos, mas a partir da conclusão dessa etapa estarei focado em colocar esse débito em dia. Ah!!!! E não poderia deixar de mencionar o fato dela ter realizado grande parte das transcrições das entrevistas. Prometo que não haverá uma próxima vez!

Aos meus pais, Antônio e Regina, aos quais sou imensamente grato por todo o esforço que fizeram ao longo da vida, para me proporcionar uma boa educação, pois sem ela não conseguiria alcançar mais essa conquista. Obrigado por tudo!!!

A minha irmã, Caroline, por todo apoio dado nas traduções de artigos e revisões ortográficas do trabalho. Esse apoio facilitou muito minha vida.

A Edimara, minha orientadora, a qual acreditou no meu potencial e forneceu todas as condições necessárias para o meu desenvolvimento. Foram dois anos de convívio, os quais contribuíram muito para minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Aos professores Graeml, Maçada e Maurício que aceitaram fazer parte da banca examinadora deste trabalho, valorizando ainda mais o trabalho realizado.

Aos especialistas que participaram das entrevistas, disponibilizando seu tempo e conhecimento. Graças a essa disponibilidade foi possível agregar conhecimento qualificado a esse trabalho. A organização estudo de caso desse trabalho, por ter aberto as portas e fornecido todas as informações necessárias. Sem essa grande contribuição o desenvolvimento do trabalho não seria possível.

Por fim, agradeço a todos os professores e funcionários MAN que sempre estiveram disponíveis ao longo dessa jornada de muito trabalho.

**“O pessimista queixa-se do vento, o otimista
espera que ele mude e o realista ajusta as velas.”**

Willian George Ward

RESUMO

A Tecnologia da Informação (TI) vem sendo considerada peça fundamental no atendimento das necessidades do negócio. Através da TI as empresas buscam maior produtividade, agilidade e rapidez nas relações com seus *stakeholders*, sendo que os prazos para atendimento dessas demandas estão cada vez menores. Como alternativa para atender essas necessidades de negócio, as empresas começaram a investir na terceirização da TI, redirecionando seus esforços para o *core-business* da empresa. Essa forma de atuação agrega complexidade à gestão, uma vez que cresce o número de envolvidos. Essa complexidade, por sua vez, aumenta à medida que novas atividades/processos de negócio vão sendo terceirizadas. Com o crescimento da terceirização, surge a necessidade de se realizar uma gestão dos contratos de TI, para que as empresas possam estabelecer a melhor forma de acompanhamento e controle da terceirização. Esse acompanhamento e controle são introduzidos na TI através das práticas de governança, as quais buscam obter melhorias no desempenho da tecnologia no âmbito corporativo, adotando uma série de modelos para influenciar o comportamento empresarial e direcionar as atividades de TI. A partir disso, esse estudo tem por objetivo identificar como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização. Para que isso seja possível, o presente trabalho apresenta como referencial teórico os pilares Governança de TI, terceirização de TI e contratos de TI. Baseado nestes pilares foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória em um estudo de caso único, aplicado em uma indústria multinacional que emprega aproximadamente 45 mil colaboradores ao longo das suas unidades espalhadas pelo mundo. Os dados foram obtidos através da coleta de documentos e entrevistas semi-estruturadas. Essas entrevistas foram realizadas com profissionais da área de TI que estão diretamente relacionados aos temas Governança de TI, terceirização e contratos. Uma vez coletados os dados, os mesmos foram analisados através das técnicas de análise de conteúdo do tipo categorial e enunciação, para que fosse possível estabelecer as conclusões necessárias para alcance do objetivo proposto. Os resultados apontam que o objetivo do trabalho foi atendido, pois segundo apresentado na análise de documentos e entrevistas a Gestão de Contratos de TI suporta, através do fornecimento de normas e procedimentos técnicos, a Governança de TI, permitindo assim o alinhamento dos elementos da Governança de TI de acordo com o estabelecido pela organização. Isso fica evidenciado uma vez que dos 25

elementos de Governança de TI mapeados no estudo, apenas três elementos não são afetados pela Gestão de Contratos, enquanto cinco elementos possuem indícios de que são afetados pela Gestão de Contratos e 17 elementos apresentam fortes indícios de que são afetados pela Gestão de Contratos. Embora os resultados apresentados não possam ser generalizados, existem uma série de potenciais contribuições para a área de estudo, para as organizações, para a área de gestão e para o pesquisador. Como contribuição para a área de estudo foi surge o indício de que a Gestão de Contratos é peça chave da Governança de TI para as organizações que atuam fortemente com a terceirização. Para as organizações a implementação de um processo de Gestão de Contratos traz benefícios quantitativos e qualitativos. Como contribuição para a área da gestão o resultado apresentado serve como uma ferramenta de apoio a tomada de decisão, auxiliando a organização a avaliar os impactos da adoção da Gestão de Contratos no modelo de Governança de TI. Para o pesquisador surge a oportunidade de realização de publicações originadas a partir desse estudo. Do limitantes da pesquisa, se destacam a impossibilidade da generalização dos resultados obtidos, e a questão geográfica uma vez que não foi possível entrevistar membros de TI presentes em todas as unidades onde a empresa possui representação. Como pesquisas futuras recomenda-se a realização de um estudo em uma organização que esteja implementando o modelo de Gestão de Contratos, analisando comparativamente o modelo de Governança de TI antes e depois da adoção da prática de Gestão de Contratos. Recomenda-se também a realização de novos estudos de forma que seja possível generalizar o resultado apresentado.

Palavras-chave: contratos, governança, terceirização, TI.

ABSTRACT

Information Technology (IT) has had an important role in meeting business needs. Through IT, companies achieve greater productivity, agility and speed in dealing with its stakeholders, considering that the deadlines for meeting these demands are becoming shorter. In an attempt to meet these business needs, companies began to invest in IT outsourcing, redirecting their efforts to the core business of the company. This way of acting adds complexity to the company's management once it increases the number of people involved in the process. This management complexity increases as new activities / business processes are being outsourced. As outsourcing grows, there is the need to develop an IT contract management so that companies can establish the best way to monitor and control outsourcing. Such monitoring and controlling is introduced in IT through governance practices that try to promote improvements on technology performance in business companies, adopting a series of models that can influence corporate behavior and direct the IT activities. Based on this, this study aims to how IT Governance is affected by the IT Contract Management in an outsourcing context. In order to do this, this work presents as theoretical foundations the principles of IT governance, IT outsourcing and IT contracts. Based on these principles, it was done a qualitative study of the explanatory type carried out in a single case study. This study was done in a multinational industry that has approximately 45 000 employees in their units around the world. The aim was to obtain the data through the collection of documents, observations and semi-structured interviews. These interviews were done with IT professionals that were directly involved in IT governance issues, outsourcing and business contracts. The collected data were analyzed through the content analysis technique of the categorical type and enunciation in order to establish the necessary conclusions of the proposed objective of this study. The results indicate that the objective this study was achieved because, according to the analysis of the documents and interviews, IT Contract Management supports IT Governance. It provides technical and standard procedures that allow the alignment of the IT Governance elements according to what is determined by the company. This is evident by analyzing the 25 elements of IT Governance mapped in the study: three elements are not affected by Contract Management; five items show evidences that they are affected by Contract Management and seventeen elements show strong evidences that they are affected by Contract Management. As a contribution to this study area,

it was possible to prove that Contract Management is a key part of IT Governance for companies that operate heavily on outsourcing. For companies, implementing a process of Contract Management offers quantitative and qualitative benefits. As a contribution to the management area, the result offers as a support tool for decision making, helping the company to evaluate the impacts of the use of Contract Management in the IT Governance model. The researcher has the opportunity of publishing articles based on this study. Some of the limitations of this study are the impossibility of generalizing the results and geographic question since it was not possible to interview IT members that work in all units where the company has representation. It is recommended, as future research, to conduct a study in a company that is implementing the model of Contract Management, comparatively analyzing the IT Governance model before and after the adoption of the Contract Management practice. It is also recommended carrying out further studies so that it is possible to generalize the result obtained.

Key words: contracts, governance, outsourcing, IT

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Delimitação do tema e foco da pesquisa	19
Figura 2 – Relacionamento entre Governança Corporativa e Governança de TI.....	28
Figura 3 – Principais decisões sobre a Governança de TI.....	31
Figura 4 – Modelo de efetividade da Governança de TI.....	36
Figura 5 – Modelo de nove capacidades de TI.....	38
Figura 6 – Visão geral da Governança de TI a partir dos autores estudados	39
Figura 7 – Matriz de negócio.....	47
Figura 8 – Matriz econômica.....	47
Figura 9 – Matriz técnica.....	48
Figura 10 – Modelo de classificação baseado em atividades	49
Figura 11 – Modelo de governança de terceirização proposto por Miranda e Kavan (2005) ..	57
Figura 12 – Modelo Teórico.....	64
Figura 13 – Desenho de Pesquisa.....	66
Figura 14 – Atributos de performance existentes nos contratos analisados	77
Figura 15 – Atributos financeiros existentes nos contratos analisados	77
Figura 16 – Atributos de recursos humano existentes nos contratos analisados	78
Figura 17 – Atributos aspectos legais existentes nos contratos analisados	79
Figura 18 – Porte dos contratos analisados	80
Figura 19 – Tempo de relacionamento dos contratos analisados	80
Figura 20 – Relação entre tempo de relacionamento e valor dos contratos analisados.....	81
Figura 21 – Elementos da Governança de TI afetados pela Gestão de Contratos de TI	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos da Governança de TI.....	30
Quadro 2 – Pontos positivos e negativos dos arquétipos de governança	32
Quadro 3 – Paralelo entre os arquétipos/modelos de Governança de TI propostos	33
Quadro 4 – Problemas de TI e formas de solucioná-los através da terceirização	40
Quadro 5 – Fatores para a terceirização segundo Yang e Huang (2000)	41
Quadro 6 – Fatores para a terceirização segundo Ang e Straub (1998)	42
Quadro 7 – Fatores para a terceirização segundo Insinga e Werle (2000)	42
Quadro 8 – Fatores para a terceirização segundo Barthelemy (2001).....	43
Quadro 9 – Fatores para a terceirização segundo Domberger <i>et. al</i> (2000)	43
Quadro 10 – Fatores para a terceirização segundo Prado e Takaoka (2002, 2008, 2009)	44
Quadro 11 – Fatores de terceirização da TI de acordo com os autores estudados	44
Quadro 12 – Estrutura de governança de transação	46
Quadro 13 – Atributos a considerar em contratos em contratos segundo Gooden (1998).....	54
Quadro 14 – Atributos a considerar em contratos segundo Miranda e Kavan (2005)	56
Quadro 15 – Atributos a considerar em contratos segundo Platz e Temponi (2007).....	59
Quadro 16 – Atributos a considerar em contratos segundo Whang (1992).....	60
Quadro 17 – Atributos a considerar em contratos segundo Dunne (2009)	61
Quadro 18 – Atributos a considerar em contratos de acordo com os autores estudados.....	62
Quadro 19 – Dimensões e variáveis para coleta de dados.....	69
Quadro 20 – Perfil dos especialistas validadores do instrumento	70
Quadro 21 – Perfil dos respondentes da pesquisa	72
Quadro 22 – Atributos descartados da tabulação dos dados dos contratos	75
Quadro 23 – Quadro resumo dos contratos analisados.....	79
Quadro 24 – Categorias da variável Transparência, dimensão Princípios	83
Quadro 25 – Categoria da variável Equidade, dimensão Princípios	84
Quadro 26 – Categoria da variável Prestação de Contas, dimensão Princípios	84
Quadro 27 – Categoria da variável Resp. Corporativa, dimensão Princípios	85
Quadro 28 – Categorias da variável Expectativas, dimensão Objetivos	86
Quadro 29 – Categorias da variável Flexibilidade, dimensão Objetivos	88
Quadro 30 – Categorias referentes à variável Eficiência, dimensão Objetivos.....	89

Quadro 31 – Categorias referentes à variável Custos, dimensão Objetivos.....	91
Quadro 32 – Categorias referentes à variável Crescimento, dimensão Objetivos	92
Quadro 33 – Categorias referentes à variável Padronização, dimensão Objetivos	93
Quadro 34 – Categorias da variável Recursos, dimensão Objetivos.....	94
Quadro 35 – Categoria da variável Simplicidade, dimensão Objetivos	94
Quadro 36 – Categorias da variável Estrutura, dimensão Arquétipos.....	95
Quadro 37 – Categorias da variável Estrutura, dimensão Arquétipos.....	96
Quadro 38 – Categorias da variável Participantes, dimensão Arquétipos.....	98
Quadro 39 – Categorias da variável Participantes, dimensão Arquétipos.....	98
Quadro 40 – Categorias da variável Princípios de TI, dimensão Decisões Chave.....	99
Quadro 41 – Categorias da variável Necessidades de Negócio, dimensão Decisões Chave..	101
Quadro 42 – Categorias da variável Investimentos, dimensão Decisões Chave	102
Quadro 43 – Categorias das variáveis Infra-Estrutura e Arq., dimensão Decisões Chave	102
Quadro 44 – Categorias da variável SLA, dimensão Proc. de Alinhamento.....	104
Quadro 45 – Categorias da variável SLA, dimensão Proc. de Alinhamento.....	106
Quadro 46 – Categorias da variável SLA, dimensão Proc. de Alinhamento.....	107
Quadro 47 – Categorias da variável Cobrança Reversa, dimensão Proc. de Alinhamento	107
Quadro 48 – Categorias da variável Acomp. de Projetos, dimensão Proc. de Alinhamento .	108
Quadro 49 – Categorias da variável Valor do Negócio, dimensão Proc. de Alinhamento	109
Quadro 50 – Categorias da variável Problemas, dimensão Proc. de Alinhamento	111
Quadro 51 – Categorias da variável Investimentos, dimensão Proc. de Alinhamento.....	112
Quadro 52 – Categorias da variável Arq. , dimensão Proc. de Alinhamento	113
Quadro 53 – Categorias da variável <i>Feedback</i> , dimensão Comunic. Formal	114
Quadro 54 – Categorias da variável Resultados , dimensão Comunic. Formal	115
Quadro 55 – Tabulação dos dados dos contratos e a classificação da frequência.....	116
Quadro 56 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Princípios	118
Quadro 57 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Objetivos.....	119
Quadro 58 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Arquétipos.....	120
Quadro 59 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Decisões Chave.....	121
Quadro 60 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Proc. de Alinhamento	122
Quadro 61 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Comunic. Formal	123
Quadro 62 – Classificação da contribuição da Gestão de Contratos de TI	127

LISTA DE SIGLAS

CIO – *Chief Information Officer*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

eSCM – *eSourcing Capability Model*

GC – Gestor de Contratos

GTI – Gerente de TI

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ITGI – *Information Technology Governance Institute*

OCDE – Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

PI – Propriedade Intelectual

ROI – *Return of Investment*

SLA – *Service Level Agreement*

SLM – *Service Level Management*

SOX – *Sarbanes-Oxley*

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 TEMA E FOCO DA PESQUISA	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	22
1.4 OBJETIVOS	24
1.4.1 Objetivo Geral.....	24
1.4.2 Objetivos Específicos	24
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 GOVERNANÇA DE TI.....	26
2.1.1 Antecedentes da Governança de TI	26
2.1.2 Conceitos e Aplicabilidade da Governança de TI.....	29
2.1.3 Mecanismos da Governança de TI.....	30
2.1.4 Fatores de Sucesso da Governança de TI.....	35
2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE TI.....	39
2.2.1 Conceitos e Histórico da Terceirização de TI	39
2.2.2 Justificativas para a Terceirização de TI	40
2.2.3 Classificação dos Serviços de TI.....	45
2.2.4 Fatores de Sucesso da Terceirização de TI.....	49
2.3 CONTRATOS DE TI.....	51
2.3.1 Conceitos e Histórico de Contratos	51
2.3.2 Fatores de Sucesso de um Contrato	52
2.3.3 Modelos e Práticas de Gestão de Contratos	53
2.4 MODELO TEÓRICO	62
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	65
3.1 O CASO ESTUDADO.....	67
3.2 COLETA DE DADOS	67
3.2.1 Elaboração do Instrumento	68
3.2.2 Validação do Instrumento.....	70
3.2.3 Aplicação do Instrumento e Coleta de Documentos.....	71
3.3 ANÁLISE DE DADOS	73

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
4.1 DESCRIÇÃO DO CASO.....	74
4.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS.....	75
4.3 ANÁLISE DE ENTREVISTAS	83
4.4 GESTÃO DE CONTRATOS E ALINHAMENTO COM GOVERNANÇA DE TI ...	115
4.5 CONTRATOS X GOVERNANÇA DE TI: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES	125
4.6 ELEMENTOS DA GOVERNANÇA DE TI AFETADOS PELA GESTÃO DE CONTRATOS	128
4.7 GOVERNANÇA DE TI AFETADA PELA GESTÃO DE CONTRATOS.....	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
5.1 CONCLUSÕES	132
5.2 LIMITES DA PESQUISA	135
5.3 CONTRIBUIÇÕES.....	136
5.4 PESQUISAS FUTURAS	137
REFERÊNCIAS	138
APÊNDICE A – DIMENSÕES E VARIÁVEIS E ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	143
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA CIO.....	147
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA GTI.....	148
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA GC	150
APÊNDICE E – PROTOCOLO DE PESQUISA	152
APÊNDICE F – TABULAÇÃO DOS DADOS DOS CONTRATOS	157
APÊNDICE G – GESTÃO DE CONTRATOS DE TI X GOVERNANÇA DE TI.....	158

1 INTRODUÇÃO

Esse capítulo apresenta os elementos que compõe a introdução desse trabalho, dividida nas seguintes seções: seção 1.1, Tema e Foco da Pesquisa; seção 1.2, Problema de Pesquisa; seção 1.3, Justificativa; seção 1.4, Objetivos e seção 1.5, Estrutura do Trabalho.

1.1 TEMA E FOCO DA PESQUISA

No universo das grandes corporações, a Tecnologia da Informação (TI) vem sendo considerada peça fundamental no atendimento das necessidades do negócio (AMIT e ZOTT, 2001). Segundo Peterson (2004) e Weill (2004), as organizações já perceberam que é impossível separar a TI das decisões de negócio, pois é através da TI que as empresas estão buscando sustentabilidade, produtividade, flexibilidade, agilidade e rapidez nas relações com seus clientes, fornecedores e parceiros, sendo que os prazos e custos para atendimento dessas demandas estão cada vez menores. Tendo em vista a junção cada vez mais forte entre TI e negócio, a Governança de TI surge como forma de estabelecer mecanismos transparentes de controle que direcionam e monitoram o desempenho da empresa (GAMA e MARTINELLO, 2006; HAES e GREMBERGEN 2009). O *Information Technology Governance Institute* (ITGI) refere-se à Governança de TI como sendo um subconjunto da Governança Corporativa (ITGI, 2003). Sendo assim, antes de falar em Governança de TI é necessário compreender melhor um pouco das suas origens, a Governança Corporativa.

A Governança Corporativa é definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), como a forma na qual as sociedades são dirigidas e monitoradas tendo em vista o relacionamento entre acionistas, cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria e conselho fiscal (IBGC, 2006). Recentemente a Governança Corporativa recebeu uma posição de destaque devido a uma série de conflitos de agências que vieram à tona através de escândalos financeiros em empresas norte americanas no ano de 2001 (LUNARDI *et. al*, 2007; PRASAD, HEALES e GREEN, 2010). Buscando reduzir ou até mesmo solucionar esses conflitos de agência, a Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresenta os seguintes princípios da Governança Corporativa a serem adotados pelas organizações: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (MENDES-DA-SILVA e MAGALHÃES FILHO, 2005).

A Governança de TI, por sua vez, é definida por Peterson (2004, p. 3) como “[...] a distribuição do direito de tomada de decisão e responsabilidades de TI entre os principais *stakeholders* da organização, e os procedimentos e mecanismos para executar e monitorar as decisões estratégicas relacionadas a TI [...]”. Para que práticas de Governança de TI possam ser adotadas com sucesso dentro das organizações, existem alguns mecanismos que podem ser utilizados para garantir o alinhamento da TI com a estratégia de negócio. Esses mecanismos são: as estruturas de tomada de decisão, a comunicação formal e os processos de alinhamento (WEILL e ROSS, 2006; HAES e GREMBERGEN, 2009).

O mecanismo de estrutura de tomada de decisão é composto pelas cinco decisões de TI e pelos arquétipos/modelos decisórios que devem ser estruturados nas organizações. O segundo mecanismo é a comunicação formal, onde existe basicamente a preocupação em divulgar formalmente os processos de Governança de TI dentro da organização. Cabe ressaltar que essa divulgação deve partir dos altos executivos da instituição para que todos percebam a importância da Governança de TI para a organização. O último mecanismo a ser apresentado são os processos de alinhamento. Esses processos existem para garantir que a TI esteja atendendo as necessidades de negócio. Dentre os vários processos de alinhamento é possível citar o acompanhamento de projetos, a exceção a arquitetura, os acordos de nível de serviço, a aprovação de investimentos, a identificação do valor do negócio, a terceirização, entre outros (WEILL e ROSS, 2006; AMRIT e BENN, 2010).

O processo de terceirização de TI nas organizações foi um dos primeiros processos de alinhamento a ganhar força tendo como justificativas os fatores gerenciais, estratégicos, tecnológicos, econômicos e de qualidade. Ang e Straub (1998) afirmam que apesar de existirem uma série de fatores que justificam a terceirização de TI, o mais comumente utilizado pelas organizações é a redução de custos. Esse por sua vez é baseado nas teorias econômicas, tais como a Teoria do Custo de Transação e a Teoria do Custo de Produção. A Teoria do Custo de Transação foi desenvolvida por Coase, no final dos anos 30, e se refere ao esforço necessário para buscar, criar, negociar, monitorar e executar um contrato entre a organização e um fornecedor (ANG e STRAUB, 1998; BANKER *et. al.*, 2006). A Teoria do Custo de Produção surgiu durante o período da Revolução Industrial e está voltada para a maximização do lucro (ANG e STRAUB, 1998). Barthelemy (2001) também aponta a redução de custos como a justificativa mais empregada pelas organizações para a adoção de terceirização, uma vez que a TI é uma das áreas de custo mais elevado dentro de uma organização.

O segundo fator que surge com bastante relevância para as organizações é o foco no negócio da empresa. Yang e Huang (2000), assim como Insinga e Werle (2000), defendem que a terceirização da TI deve ocorrer para as atividades consideradas secundárias dentro da organização, ou seja, que não fazem parte do *core business* da empresa e que, portanto, sua terceirização não representaria uma ameaça para a continuidade dos negócios.

À medida que os serviços de TI passíveis de terceirização vão sendo identificados dentro da organização, fornecedores vão sendo selecionados e contratados para assumirem a gestão desses serviços. Segundo Bergamaschi (2004), o aumento no número de responsáveis pela execução dos serviços de TI aumenta a complexidade da gestão, exigindo o estabelecimento de controles formais, denominados de contratos. Com esse crescimento, surge a necessidade de se realizar uma gestão dos contratos de TI, para que as empresas possam estabelecer uma melhor forma de acompanhamento e controle da terceirização (KHALFAN, 2004). Esse acompanhamento e controle são introduzidos na TI através das práticas de governança, as quais buscam obter melhorias no desempenho da tecnologia no âmbito corporativo (STREIT, MAÇADA e BORENSTEIN, 2004).

Segundo Gooden (1998) através dos contratos e da gestão dos mesmos é possível obter resultados positivos com a terceirização de TI, o que influencia diretamente a Governança de TI. O autor afirma que a utilização do contrato como instrumento regulatório do processo de terceirização possibilita que seja realizado um melhor planejamento e gerenciamento de suas ações, o que afeta a Governança de TI (GOODEN, 1998). Platz e Temponi (2007) reforçam essa idéia, uma vez que também apresentam o contrato como elemento regulador da terceirização.

A seguir, na Figura 1, é apresentada a relação entre Governança de TI, e contratos, em um contexto de terceirização abordada até o momento.



Figura 1 – Delimitação do tema e foco da pesquisa

Conforme ilustrado na Figura 1, a Governança de TI é apresentada como pano de fundo, onde estão inseridos uma série de processos de alinhamento, dentre eles a terceirização de TI. Dentro do processo de terceirização de TI é apresentada uma série de elementos que compõe esse processo. Entre os diversos elementos que compõem a terceirização de TI, é possível citar alguns, tais como gestão de relacionamento, seleção de fornecedores, decisão de fazer ou comprar, contratos, entre outros (WEILL e ROSS, 2006; KHALFAN, 2004; AMRIT e BENN, 2010). O elemento de estudo dentro do processo de terceirização será os contratos. Com isso, define-se e delimita-se como tema e foco dessa pesquisa a relação entre Governança de TI, e contratos, em um contexto de terceirização. A seção a seguir apresentará o problema de pesquisa para o tema abordado.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Weill e Ross (2006), para uma efetiva Governança de TI, toda empresa precisa tomar cinco decisões relacionadas a TI: princípios de TI, arquitetura de TI, infra-estrutura de TI, necessidades de aplicações de negócio, e os investimentos e priorização da TI. A primeira decisão de TI refere-se aos princípios de TI que a organização deverá seguir. A segunda definição diz respeito à arquitetura de TI que será adotada pela organização. A terceira decisão, por sua vez, corresponde à infra-estrutura de TI e aos serviços de TI que devem ser centralizados e compartilhados de forma a prover a base de TI da empresa. A quarta decisão é a necessidade de aplicações de negócio, onde se estabelece a necessidade do negócio em adquirir ou desenvolver novos sistemas. A quinta e última decisão corresponde aos investimentos e priorizações da TI, ou seja, quanto e onde investir em TI (WEILL, 2004; WEILL e ROSS, 2006).

O ponto de partida para a tomada dessas decisões é a definição dos princípios de TI, onde são estabelecidas as diretrizes de como a TI é utilizada no negócio. O processo de terceirização é um, entre tantos outros processos presente nos mecanismos de TI que podem ser estabelecidos no momento em que uma organização está definindo os seus princípios de TI. Sua definição como princípio de TI pode ser motivado por diversos fatores: redução de custos, foco no negócio da empresa, busca por maior agilidade operacional, entre outros (AUBERT, RIVARD e PATRY, 2003).

Com a terceirização sendo uma prática dentro do universo da TI, surge a necessidade de aumentar os controles formais, sob pena do serviço prestado não atender adequadamente ao

negócio e o cliente se perder entre tantos fornecedores (LUCIANO, TESTA e FREITAS, 2006). Começam a surgir dificuldades por parte das organizações, em manter os seus fornecedores alinhados com as suas decisões de TI e conseqüentemente com a estrutura de Governança de TI da organização. A partir desse cenário, controles formais vão sendo firmados através de contratos, os quais passam a ter sua complexidade aumentada, com a inserção de cláusulas contratuais, de acordo com o grau de controle que a empresa cliente deseja obter (NICHOLAS e JULIA, 1999).

O estabelecimento de um contrato dentro de um processo de terceirização precisa ser muito bem estruturado, envolvendo as áreas de negócio e de TI no momento de sua assinatura. Isso se faz necessário, pois muitas vezes os contratos são firmados visando apenas os aspectos técnicos, deixando de contemplar a real necessidade do negócio. Como conseqüência desse fato, esses arranjos contratuais, quando mal definidos, acabam por trazer uma série de malefícios para as organizações. Dentre os vários problemas causados, é possível destacar a ineficiência operacional, o desalinhamento com a estratégia e negócio da organização, e os problemas referentes à imagem da organização (NIELSEN, 2010).

A ineficiência operacional pode ser percebida quando contratos mal elaborados tornam-se complexos de serem gerenciados, o que acaba por elevar o custo de transação, inviabilizando financeiramente a relação entre cliente e fornecedor (RAJIV, JOAKIM e RAYMOND, 2006). Ang e Straub (1998) reforçam essa idéia ao afirmarem que quando um processo de terceirização se torna muito trabalhoso de gerenciar é sinal que está tendo um custo muito elevado, e que por conseqüência não traz benefícios para a organização. O segundo elemento que remete à ineficiência operacional decorrente dos contratos está ligado a inexistência de um *Service Level Agreement* (SLA) nos contratos firmados. O SLA dentro de um contrato deve ter como objetivo monitorar e medir o desempenho do serviço contratado, a fim de verificar se o mesmo está sendo prestado de forma a atender as necessidades previamente estabelecidas pelo negócio. A sua inexistência, não aplicação ou utilização apenas para obtenção de alguma vantagem junto ao fornecedor caracterizam uma grande perda por parte da organização (DUNNE, 2009).

Segundo Shpilberg *et. al* (2007), o desalinhamento com a estratégia e o negócio surge quando mudanças consideradas simples e pouco complexas pelas demais áreas da organização não são executadas devido a processos de terceirização limitados por contratos inflexíveis. Esses contratos pouco flexíveis também podem limitar a mudança de governança em uma organização, impedindo alterações no modelo, que são sempre necessárias ao longo dos anos (NICHOLAS e JULIA, 1999). Mahnke, Özcan e Overby (2006) complementam os pontos

mencionados anteriormente ao afirmarem que um dos papéis da terceirização é propiciar maior flexibilidade para a organização. Caso isso não esteja ocorrendo, há um desalinhamento com a estratégia e negócio que precisa ser corrigido.

Por último, as organizações passam a ter a sua imagem abalada devido aos problemas que surgem com os contratos mal estruturados e geridos. Williamson (2008) destaca que o desgaste do relacionamento entre cliente e fornecedor compromete o contrato atual e os futuros contratos. Gooden (1998), por sua vez, afirma que a imagem das organizações é prejudicada pela forma com a qual os gestores renegociam seus contratos. Segundo o autor, essa renegociação tem foco único na revisão de valores de forma a beneficiar apenas o cliente, esquecendo da relação de parceria que deve existir entre cliente e fornecedor para sucesso do contrato. Uma vez que se tornam públicos, esses problemas oriundos do processo de terceirização e de contratos podem acabar por gerar instabilidade e desconfiança dos investidores (*stakeholders*), abalando assim a solidez e credibilidade da empresa no mercado (GOODEN, 1998).

Tendo em vista a identificação de alguns elementos que caracterizam as perdas que as organizações estão tendo com controle da terceirização sendo realizado através de contratos mal definidos ou mal geridos, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **Como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de Terceirização?**

Com base no problema de pesquisa proposto, a seção a seguir apresentará as justificativas para a escolha do mesmo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em virtude da dinâmica de mercado, as organizações estão cada vez mais exigindo que mudanças sejam realizadas rapidamente, buscando assim atender as demandas de mercado. Dentro desse contexto, o papel da TI torna-se mais relevante tendo em vista que a mesma encontra-se cada vez mais próxima do negócio para conseguir atender a demanda de forma satisfatória (PETERSON, 2004; WEILL, 2004).

Esse alinhamento entre TI e negócio converge com as definições acerca de Governança de TI, fazendo com que a mesma ganhe cada vez mais força, uma vez que está focada em atingir os seguintes objetivos: sustentabilidade do negócio através da redução de custos,

aumento de flexibilidade, maior rapidez no atendimento ao cliente interno, entre outros (PETERSON, 2004; WEILL, 2004; SORTICA e GRAEML, 2009).

As organizações estão buscando alcançar os objetivos propostos pela Governança de TI através de mecanismos de Governança de TI, dentre eles o processo de alinhamento. A terceirização de TI é um desses processos de alinhamento que, na medida em que ganha força, vai adquirindo maior complexidade, o que exige o estabelecimento de arranjos contratuais. Esses contratos, por sua vez, precisam ser geridos, controlados e medidos para que seja possível avaliar se realmente o processo de terceirização está atendendo aos objetivos propostos pela Governança de TI (LUCIANO, TESTA e FREITAS, 2006).

Do ponto de vista acadêmico, é possível justificar esse trabalho pela dificuldade de encontrar estudos acerca de contratos e de Gestão de Contratos de TI, um dos pilares no qual esse trabalho se sustenta. Outro elemento importante na justificativa para realização desse trabalho é a dificuldade de encontrar estudos que relacionam os contratos e a Gestão de Contratos de TI das organizações com a Governança de TI e a terceirização de TI. É possível encontrar referencial teórico a respeito dos temas Governança de TI e terceirização de TI sendo que o segundo tema já é um campo amplamente estudado na academia. No entanto, a relação desses dois temas com a Gestão de Contratos ainda não foi amplamente estudado, existindo assim um vasto campo a ser explorado.

Do ponto de vista das organizações, esse trabalho se justifica pelo fato do contrato ser o elo de garantia entre o serviço contratado pela organização e o serviço prestado pelo fornecedor. Barthelemy (2001) confirma isso ao afirmar que cláusulas contratuais precisam ser muito bem elaboradas, pois elas irão garantir a continuidade da operação de TI. O autor ressalta que o tempo gasto na elaboração de um contrato é um investimento, pois “[...] um contrato vago, com muitas questões abertas é um convite para o desastre [...]” (BARTHELEMY 2001, p. 63). Platz e Temponi (2007) reforçam essa linha de pensamento destacando que o contrato é o responsável pela governança do processo de terceirização. Os autores também afirmam que através de uma boa Gestão de Contratos é possível diminuir os riscos e aumentar os ganhos.

A agilidade exigida pelas organizações para a realização dos negócios também justifica o tema e o problema de pesquisa propostos. Mahnke, Özcan e Overby (2006) apontam que através da terceirização as organizações conseguem atingir a flexibilidade exigida para os negócios, o que acaba contribuindo para a efetividade da Governança de TI, uma vez que um dos objetivos da governança da TI é flexibilizar o negócio. Isso, no entanto, exige que os fornecedores estejam muito bem alinhados com a organização para que a mesma alcance não

só esse, mas a todos os seus objetivos. Esse alinhamento é obtido através de contratos, onde são especificados todos os direitos e deveres dos envolvidos, e principalmente através de uma Gestão de Contrato constante (MAHNKE, ÖZCAN E OVERBY, 2006).

Com base nas justificativas apresentadas, a seção a seguir apresentará os objetivos geral e específicos para realização desse trabalho.

1.4 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos desse trabalho.

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização.

1.4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos desse trabalho, listam-se:

- a) Investigar os procedimentos de Gestão de Contratos de TI adotados pela organização em busca do alinhamento com a Governança de TI;
- b) Compreender a percepção dos gestores de TI acerca das contribuições da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI;
- c) Analisar os elementos da Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos de TI na organização;

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é composto por 5 capítulos, apresentados de forma resumida a seguir:

- a) **Capítulo 1 (Introdução)** – São apresentados o tema e foco da pesquisa, o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos e a estrutura de trabalho.

b) **Capítulo 2 (Referencial Teórico)** – São apresentados elementos, extraídos da literatura, relativos à Governança Corporativa, Governança de TI, terceirização de TI e contratos.

c) **Capítulo 3 (Método de Pesquisa)** – São apresentados a metodologia de pesquisa, as fontes de dados, os procedimentos de coleta e de análise dos dados coletados.

d) **Capítulo 4 (Análise dos Resultados)** – São apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados.

e) **Capítulo 5 (Considerações Finais)** – São apresentadas as conclusões, limites da pesquisa, contribuições e oportunidades de pesquisas futuras.

f) **Apêndices** – Contém os formulários utilizados durante o processo de coleta de dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico inicia retratando a Governança de TI na seção 2.1. Na seção 2.2 são retratados aspectos acerca da Terceirização de TI, sendo que na seção 2.3 são abordados aspectos relativos aos Contratos de TI.

2.1 GOVERNANÇA DE TI

Esta seção retrata os aspectos relativos à Governança de TI, sendo dividida nas seguintes subseções: subseção 2.1.1 Antecedentes da Governança de TI; subseção 2.1.2 Conceitos e Aplicabilidade da Governança de TI; subseção 2.1.3 Mecanismos da Governança de TI e subseção 2.1.4 Fatores de Sucesso da Governança de TI.

2.1.1 Antecedentes da Governança de TI

Para que se tenha um claro entendimento a respeito da Governança de TI, inicialmente é necessário compreender o que é a Governança Corporativa. Segundo a Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Governança Corporativa é um conjunto de relações (estruturas, processos, comitês, procedimentos e auditorias) entre a administração de uma empresa e todos os seus *stakeholders* (WEILL e ROSS, 2006). Shleifer e Vishny (1997) afirmam que a Governança Corporativa é um conjunto de mecanismos pelos quais os investidores garantem o retorno dos seus investimentos, uma vez que ocorre a separação entre proprietário e controlador. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por sua vez, define Governança Corporativa como a forma na qual as sociedades são dirigidas e monitoradas tendo em vista o relacionamento entre acionistas, cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria e conselho fiscal (IBGC, 2006).

A Governança Corporativa surgiu quando passou a ser permitida a separação entre o controle e a gestão da organização. Essa segregação começa a gerar descontentamento por parte dos acionistas, uma vez que os mesmos não estão satisfeitos com as decisões tomadas pelos dirigentes das empresas. Surge então o chamado conflito de agência (SILVEIRA, 2002), que consiste na separação entre a propriedade e a gestão empresarial, ou seja, o titular da propriedade delega ao agente a responsabilidade de decidir sobre a propriedade em questão. A

partir dessa segregação surgem as possibilidades de divergências, uma vez que os interesses de quem administra podem não estar alinhados com os interesses do titular da propriedade. Dentro desse cenário, o papel da Governança Corporativa é garantir que o comportamento do agente esteja alinhado ao dos acionistas (IBGC, 2006).

Os conflitos de agência foram evidenciados de forma global em 2001, quando uma série de escândalos financeiros envolvendo corporações norte-americanas, tais como Enron, Worldcom, AOL e Merck vieram à tona. Esses escândalos acabaram por gerar uma grande instabilidade e desconfiança por parte dos investidores e se passou a questionar a responsabilidade fiscal e Governança Corporativa das organizações (LUNARDI *et. al*, 2007; PRASAD, HEALES e GREEN, 2010).

Buscando solucionar as questões que surgem a partir do conflito de agência, a OCDE propõem uma série de princípios, denominados de princípios da Governança Corporativa. Esses princípios buscam auxiliar a organização a aperfeiçoar sua estrutura e proporcionar a orientação necessária para o desenvolvimento de uma boa Governança Corporativa (IBGC, 2006). Segundo Mendes-da-Silva e Magalhães Filho (2005) os princípios da Governança Corporativa são:

- a) Transparência – focado na comunicação espontânea, direta e rápida. A clareza na divulgação das informações está relacionada a toda e qualquer informação existente na organização, seja ela de caráter econômico-financeiro ou não. Quando exercido dessa forma, acarreta em confiança no ambiente interno e externo da empresa;
- b) Equidade – todos os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, credores, acionistas, etc.) da organização devem ser tratados de forma justa;
- c) Prestação de Contas – os responsáveis pela governança dentro da organização devem justificar formalmente suas decisões para o grupo que os elegeu;
- d) Responsabilidade Corporativa – a organização deve se preocupar com o cumprimento do seu papel social. Dentro desse papel inclui-se a geração de riquezas e oportunidades de trabalho, estímulo ao desenvolvimento tecnológico e melhoria na qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

Para garantir o retorno desejado, os executivos da organização precisam traçar e implementar as estratégias necessárias de acordo com os princípios básicos da Governança Corporativa. O sucesso dessas estratégias dependerá da governança adequada dos ativos da empresa, dentre eles os ativos de informação e TI. A seguir são apresentados os seis principais ativos de uma organização (WEILL e ROSS, 2006):

- a) Ativos humanos, tais como habilidades, competências, plano de carreira;

- b) Ativos financeiros, tais como investimentos, fluxo de caixa;
- c) Ativos físicos, tais como equipamentos, manutenção, imóveis;
- d) Ativos de propriedade intelectual (PI), tais como processos patenteados, serviços prestados;
- e) Ativos de informação e TI, que corresponde a toda a infra-estrutura de TI necessária para a organização;
- f) Ativos de relacionamento, tais como marca, reputação junto ao mercado, governo.

A Figura 2 apresenta o modelo de Governança Corporativa, de Weill e Ross (2006), juntamente com os seus principais ativos. Nessa figura é possível perceber o relacionamento entre a Governança Corporativa e a Governança de TI.

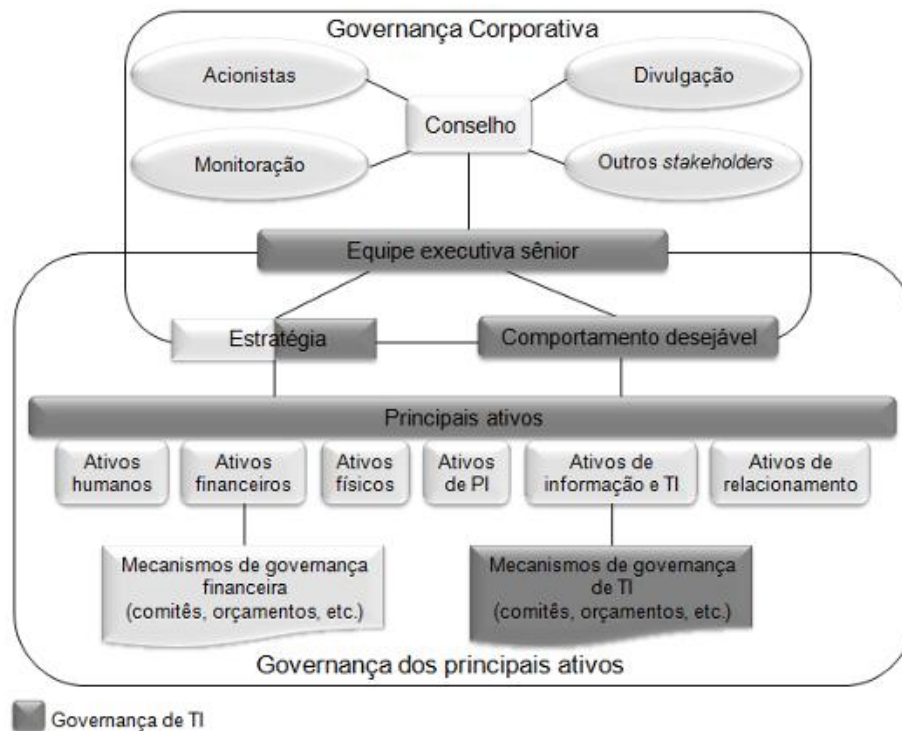


Figura 2 – Relacionamento entre Governança Corporativa e Governança de TI
Fonte: Weill e Ross (2006)

Dentro do cenário apresentado até o momento, é possível perceber que a Governança Corporativa está conquistando uma relevância cada vez maior dentro das organizações. Isso ocorre uma vez que as organizações precisam estar cada vez mais voltadas para o crescimento econômico, a sustentabilidade do negócio, a responsabilidade corporativa e o atendimento dos interesses dos acionistas. Para que esses elementos possam ser alcançados, os executivos das organizações já perceberam que não se pode separar as decisões de negócio das decisões de TI (PETERSON, 2004). Shpilberg *et. al* (2007) afirmam que a TI deixou de ser um diferencial no negócio e passou a ser um fator essencial para o sucesso da organização. Dessa

forma, a TI necessita adotar mecanismos que garantam a transparência, direcionem e monitorem o desempenho da empresa, ou seja, torna-se necessário instituir uma Governança de TI. A instituição de uma adequada Governança de TI possibilita que a organização controle e gerencie a TI de forma que decisões sobre investimentos sejam tomadas de forma consciente e alinhada à estratégia da empresa (GAMA e MARTINELLO, 2006).

2.1.2 Conceitos e Aplicabilidade da Governança de TI

Segundo Rau (2004, p. 35) Governança de TI é a “[...] forma como a direção da empresa interage com os líderes de TI para ter certeza que os investimentos em tecnologia permitem alcançar as estratégias de negócios de uma maneira efetiva e eficiente [...]”. Na visão de Peterson (2004, p. 3) a Governança de TI é definida como “[...] a distribuição do direito de tomada de decisão e responsabilidades de TI entre os principais *stakeholders* da organização, e os procedimentos e mecanismos para executar e monitorar as decisões estratégicas relacionadas a TI [...]”. Weill (2004, p. 3), por sua vez, define a Governança de TI como um “[...] *framework* de decisões para encorajar o comportamento desejado no uso da TI [...]”, sendo que esse comportamento desejado deve estar de acordo com a missão, estratégia, valores, normas e cultura da empresa.

Esse *link* estabelecido entre TI e negócio gera resultado a partir do momento em que os objetivos da Governança de TI vão sendo alcançados. Segundo Peterson (2004), a Governança de TI tem como principal objetivo atender as necessidades de negócio da organização. Para que isso seja possível, as organizações estão exigindo que seus departamentos de TI estejam cada vez mais estruturados de modo a serem flexíveis, eficientes, padronizados, com elevada qualidade no produto e no nível de serviço, além de estarem constantemente buscando por redução de custos e tempo (PETERSON, 2004; SORTICA e GRAEML, 2009).

Weill (2004), por sua vez, apresenta quatro objetivos que segundo ele são seguidos pelas empresas que apresentam maturidade na Governança de TI. O primeiro objetivo é a busca efetiva do custo da TI seguida pela utilização efetiva dos recursos, a utilização de TI para o crescimento e atendimento do negócio e a utilização da TI para flexibilizar o negócio.

Por último, Shpilberg *et. al* (2007) apontam que um dos grandes objetivos a serem alcançados pela Governança de TI é a utilização da TI para flexibilizar o negócio. Mudanças consideradas simples e pouco complexas pelas demais áreas da organização, tornam-se

complexas e por vezes acabam impedindo a realização de um negócio. Buscando obter uma flexibilidade maior, os autores abordam como alternativa a procura pela solução mais simples para o ambiente organizacional em questão. Focar em soluções simples, que não onerem a estrutura pode viabilizar uma série de negócios para a organização, garantindo assim o aumento do alinhamento com o negócio e uma maior efetividade da TI. A pesquisa de Shpilberg *et. al* (2007) também aponta como objetivos da Governança de TI o controle dos custos efetivos da TI, bem como garantir a utilização efetiva dos recursos.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos objetivos da Governança de TI segundo os autores apresentados, agrupados em fatores gerenciais, estratégicos, tecnológicos, econômicos e de qualidade.

Fator	Atributos
Gerencial	- Utilização da TI para flexibilizar o negócio - Utilização efetiva dos recursos
Estratégico	- Utilização da TI para crescimento do negócio - Velocidade e eficiência na resposta a mudanças do ambiente
Tecnológico	- Padronização dos sistemas - Simplicidade das soluções
Econômico	- Custo efetivo da TI - Redução do custo e tempo de manutenção da TI
Qualidade	- Aumento do percentual de atendimento

Quadro 1 – Objetivos da Governança de TI

Fonte: Elaborado a partir de Peterson (2004), Weill (2004), Shpilberg *et. al* (2007)

A próxima seção abordará, de forma detalhada, os mecanismos da Governança de TI.

2.1.3 Mecanismos da Governança de TI

Conforme mencionado anteriormente, para que os objetivos da Governança de TI sejam alcançados, os mecanismos de governança precisam ser postos em prática. Segundo Weill e Ross (2006) os mecanismos de Governança de TI são as estruturas de tomada de decisão, os processos de alinhamento e a comunicação formal.

O primeiro mecanismo corresponde à estrutura de tomada de decisão, criado a partir do estabelecimento das cinco decisões chaves de TI e dos arquétipos/modelos de TI. Esse mecanismo estabelece como a tomada de decisão será realizada a partir dos arquétipos/modelos adotados pela organização (WEILL e ROSS, 2005). Weill (2004) e Weill

e Ross (2006) definem os princípios de TI, a arquitetura de TI, a infra-estrutura de TI, a necessidade de aplicações de negócio e os investimentos e priorização da TI como sendo as cinco decisões chaves de TI.

A primeira decisão de TI refere-se aos princípios de TI que a organização deverá seguir. Esses princípios consistem em definições de alto nível de como a TI deverá ser utilizada no negócio. A segunda definição diz respeito à arquitetura de TI que será adotada pela organização. Essa arquitetura é um conjunto de regras e políticas que devem ser adotadas para a obtenção de um padrão que possibilite a integração entre TI e negócio. A terceira decisão corresponde à infra-estrutura de TI, que estabelece quais serviços de TI devem ser centralizados e compartilhados de forma a prover a base de TI da empresa. A quarta decisão é a necessidade de aplicações de negócio. Essa decisão estabelece a necessidade do negócio em adquirir ou desenvolver novos sistemas. A quinta e última decisão corresponde aos investimentos e priorizações da TI, na qual são tratadas questões relativas a quanto e onde investir em TI (WEILL, 2004; WEILL e ROSS, 2006). A seguir, na Figura 3, apresenta-se um resumo acerca das principais decisões de TI.

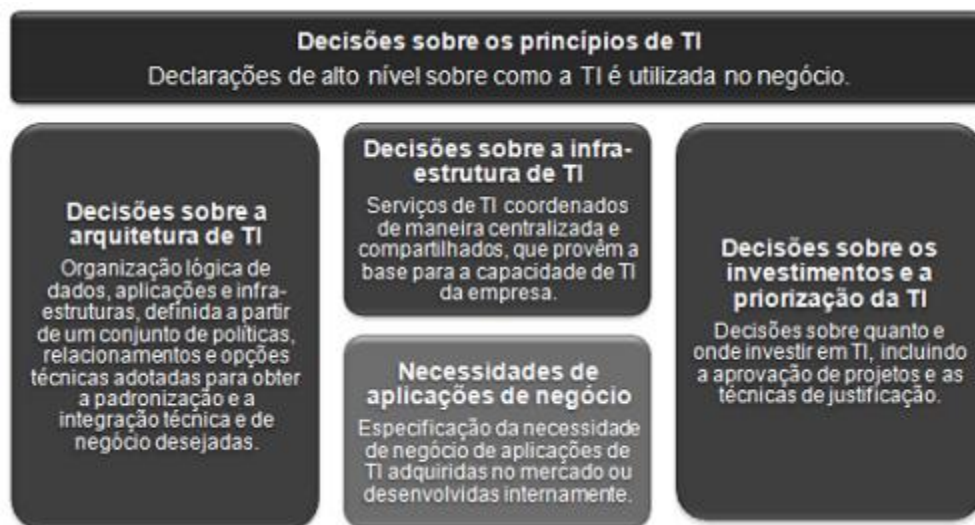


Figura 3 – Principais decisões sobre a Governança de TI
Fonte: Weill e Ross (2006)

Para que as decisões chave de TI possam ser tomadas, é necessário que as organizações apresentem um modelo de tomada de decisão. Sambamurthy e Zmud (1999) apresentam um conjunto de arquétipos/modelos de Governança de TI compostos por três elementos: o modelo centralizado, o modelo descentralizado e o federalismo. No modelo centralizado as decisões são tomadas de forma centralizada pelos executivos de TI da organização. No modelo descentralizado a tomada de decisão é distribuída, sendo executada pelas unidades de

negócio e TI regional. Esse modelo pode sofrer pequenas variações de acordo com a maior influência da unidade de negócio ou da TI regional sobre a tomada de decisão. O terceiro e último modelo apresentado por Sambamurthy e Zmud (1999) consiste no federalismo. Nesse modelo tanto a TI corporativa quanto as unidades de negócio exercem poder na tomada de decisão. As questões relativas a infra-estrutura ficam a cargo da TI corporativa enquanto que as questões relativas ao uso da TI e aos projetos ficam a cargo das unidades de negócio.

Peterson (2004), por sua vez, aponta para a existência de quatro arquétipos/modelos de Governança de TI: o modelo centralizado, o modelo descentralizado, o federalismo de TI e o federalismo de negócio. O modelo centralizado consiste em concentrar a tomada de decisão nos executivos da organização, enquanto que o modelo descentralizado consiste em distribuir a tomada de decisão nas unidades de negócio da empresa, não havendo a figura centralizadora do executivo. Ambos possuem pontos positivos e negativos, fazendo com que o autor apresente o federalismo de TI e o federalismo de negócio como alternativa de união desses pontos positivos. Nesses dois modelos as decisões de arquitetura e infra-estrutura de TI são centralizadas, enquanto as decisões a respeito das aplicações de negócio são descentralizadas. A seguir, no Quadro 2, são apresentados os pontos positivos e negativos dos arquétipos/modelos de Governança de TI apresentados por Peterson (2004).

É importante observar que no modelo proposto por Peterson (2004), o federalismo de TI apresenta apenas pontos positivos, ou seja, seria o modelo ideal a ser adotado. No entanto, segundo Weill e Ross (2006) não existe um modelo correto a ser adotado. A organização deverá utilizar o modelo que lhe trouxer melhor resultado.

	Governança de TI Centralizada	Governança de TI Descentralizada	Federalismo de TI
Sinergia de TI	+	-	+
Padronização da TI	+	-	+
Especialização da TI	+	-	+
Responsabilidade do negócio	-	+	+
Propriedade do negócio	-	+	+
Flexibilidade do negócio	-	+	+

Quadro 2 – Pontos positivos e negativos dos arquétipos de governança
Fonte: Peterson (2004)

Weill (2004) e Weill e Ross (2006) apresentam um conjunto de arquétipos/modelos de Governança de TI semelhante. Esse conjunto de arquétipos é composto pela monarquia de TI, monarquia de negócio, feudalismo, federalismo, duopólio de TI e anarquia. Tanto o modelo monarquia de negócio quanto monarquia de TI correspondem à tomada de decisão

centralizada, variando apenas quem toma essa decisão. Na monarquia de negócio os responsáveis pela decisão são os executivos de negócio enquanto na monarquia de TI a decisão fica a cargo dos executivos de TI. O modelo feudalismo consiste na distribuição da tomada de decisão nas unidades de negócio. O federalismo, por sua vez, corresponde ao compartilhamento das decisões, onde as decisões a respeito de arquitetura e infra-estrutura são tomadas pela TI corporativa, enquanto as decisões de aplicações de negócio são locais. Além dos arquétipos já apresentados por Peterson (2004), Weill (2004) e Weill e Ross (2006) apresentam dois novos arquétipos, o duopólio de TI e a anarquia. O duopólio de TI é muito semelhante ao federalismo, porém apresenta apenas um grupo de tomada de decisão (local ou corporativo), nunca os dois. A anarquia, por sua vez, representa a total falta de controle no processo decisório, uma vez que qualquer usuário pode decidir o que fazer.

A seguir, no Quadro 3, apresenta-se um paralelo entre os arquétipos de governança apresentados por Sambamurthy e Zmud (1999), por Peterson (2004) e por Weill (2004) e Weill e Ross (2006).

Sambamurthy e Zmud (1999)	Peterson (2004)	Weill (2004) Weill e Ross (2006)
Modelo Centralizado	Modelo Centralizado	Monarquia de TI Monarquia de Negócio
Modelo Descentralizado	Modelo Descentralizado	Feudalismo
Federalismo	Federalismo de TI Federalismo de Negócio	Federalismo
-	-	Duopólio de TI
-	-	Anarquia

Quadro 3 – Paralelo entre os arquétipos/modelos de Governança de TI propostos

Fonte: Elaborado a partir de Sambamurthy e Zmud (1999), Peterson (2004), Weill (2004), Weill e Ross (2006)

Conforme mencionado anteriormente, para Weill e Ross (2006) não existe um modelo correto de estruturação da organização, isso irá depender do negócio e de como a organização está e pretende se organizar. Isso significa que poderão existir organizações que apresentem apenas um arquétipo na sua estrutura de decisão para todas as cinco decisões chaves de TI, porém também existirão casos onde a organização apresentará mais de um arquétipo para atender as cinco decisões de TI. Essa diferença nos modelos de Governança de TI é justificada através de cinco fatores que serão explicados a seguir (WEILL, 2004):

a) Metas estratégicas e de desempenho – Cada empresa apresenta metas estratégicas específicas, isso por sua vez justifica a existência de uma variedade de estruturas de governança;

b) Estrutura organizacional – Cada empresa apresenta sua própria estrutura organizacional, isso por sua vez justifica a existência de uma variedade de estruturas de governança;

c) Experiência em governança – Muitas empresas são inexperientes em Governança de TI. Isso faz com que as mesmas mudem com bastante frequência sua estrutura de governança. A mudança constante no modelo de governança justifica a existência de uma variedade de estruturas de governança;

d) Porte e diversidade – As empresas crescem tanto organizacionalmente quanto geograficamente. Esse crescimento exige alterações na forma de governar. Essas alterações justificam a existência de uma variedade de estruturas de governança;

e) Diferença de indústrias e regionais – a diferença entre indústrias e regionais de acordo com cada país exige mudanças na governança. Essas alterações justificam a existência de uma variedade de estruturas de governança.

O segundo mecanismo de Governança de TI corresponde aos processos de alinhamento. Esses processos são utilizados para garantir, através de técnicas de gestão, que a TI está contribuindo para o alinhamento com o negócio. Dentre os vários processos de alinhamento que uma empresa pode ter, é possível incluir o processo de exceção à arquitetura, acompanhamento de projetos, acordos de nível de serviço, aprovação de investimentos, identificação do valor de negócio, entre outros (WEILL e ROSS, 2006). É através da execução desses processos que a organização estará garantindo que a sua estrutura de TI está focada em atender aos princípios de TI estabelecidos.

O terceiro mecanismo de governança corresponde à comunicação formal. Esse mecanismo tem por objetivo divulgar ao máximo, por toda a organização, as decisões e processos de Governança de TI. É através de um processo forte de comunicação a respeito do funcionamento da Governança de TI que as organizações conseguem consolidá-la (WEILL e ROSS, 2006). Para que se tenha uma comunicação efetiva e eficaz, as decisões estratégicas a respeito dos arranjos de Governança de TI devem ser tomadas pelos altos executivos da empresa. Isso chama a atenção dos membros da organização, uma vez que tem o envolvimento dos mais importantes executivos da organização. É importante também que as informações a respeito da estrutura de governança e do processo de alinhamento estejam divulgadas e publicadas em portais corporativos, de forma a facilitar o acesso de todos (WEILL e ROSS, 2006).

2.1.4 Fatores de Sucesso da Governança de TI

Conseguir colocar em prática os mecanismos de Governança de TI dentro de uma organização não é uma tarefa simples. Existe uma série de fatores que podem conduzir ao sucesso da Governança de TI. De acordo com Weill (2004), esses fatores são:

a) Transparência – Comunicação espontânea, direta e rápida. A clareza na divulgação das informações está relacionada a toda e qualquer informação existente na organização, seja ela de caráter econômico-financeiro ou não;

b) Governança ativa – Os mecanismos de Governança de TI devem ser formulados a partir dos objetivos e metas da organização. É fundamental o envolvimento dos altos executivos da empresa na formulação desses mecanismos de governança;

c) Evitar mudanças constantes – Mudança no modelo de governança exige alterações nos papéis e responsabilidades. Isso por sua vez leva tempo, pois exige um novo aprendizado. O modelo de governança deve ser alterado apenas quando se pretende alterar o comportamento desejado da organização;

d) Educar colaboradores – Para que as pessoas utilizem e reconheçam a importância dos processos de governança é necessário que as mesmas entendam o que Governança de TI significa. Programas constantes de capacitação dos funcionários, independente do nível, auxiliam a propagar a importância dos mecanismos de governança para o sucesso da empresa;

e) Simplicidade – O modelo de Governança de TI deve ser o mais simples possível para que todos os membros da organização compreendam e possam segui-lo;

f) Tratar exceções – É importante esclarecer e divulgar como o processo de exceções funciona dentro da organização. Uma exceção surge de uma necessidade de negócio, que por vezes irá trazer grandes benefícios para organização. As exceções devem ser sempre avaliadas e incorporadas para a estrutura de TI quando necessário;

g) Governança existe em vários níveis da organização – Organizações com múltiplas unidades de negócio possuem necessidades diferentes. Para esses casos, deve-se estabelecer uma Governança de TI corporativa, com linhas gerais que devam ser seguidas de forma a permitir que cada unidade de negócio estabeleça o seu modelo de governança, desde que alinhado com as diretrizes gerais;

h) Alinhar a governança com os incentivos e recompensas da empresa – As organizações devem cuidar para que incentivos financeiros por alcance de metas nas unidades de negócio não estejam em sentido contrário ao que a Governança de TI busca.

Já Lunardi, Becker e Maçada (2009), apresentam seis diferentes fatores que influenciam na efetividade da Governança de TI. Esses fatores vão ao encontro do modelo de área de foco da Governança de TI, proposto no COBIT, que é composto pelos elementos alinhamento estratégico, entrega de valor, gerenciamento de recursos, gerenciamento de riscos e mensuração de performance, tendo ao centro a Governança de TI (COBIT, 2007). A seguir são apresentados os seis diferentes fatores que influenciam na efetividade da Governança de TI segundo Lunardi, Becker e Maçada (2009):

- a) Alinhamento estratégico – A organização deve garantir que o plano de TI e de negócio estejam integrados;
- b) Valor da TI – A organização deve garantir que a TI está otimizando seus investimentos de forma a garantir o retorno dos mesmos;
- c) Gerenciamento do Risco – A organização deve garantir a proteção dos seus ativos de TI através de plano de continuidade das operações de TI em caso de desastres;
- d) Recursos de TI – A organização deve saber aproveitar ao máximo seus recursos de infra-estrutura e o conhecimento de TI existente dentro da organização;
- e) Medidas de Performance – A organização deve sempre estar monitorando e acompanhando a implementação dos projetos de TI e a utilização dos recursos;
- f) *Accountability* – A organização deve definir os papéis e responsabilidades das partes envolvidas nas decisões de TI, assegurando que esses papéis e responsabilidades são compreendidos por todos os membros da organização.

A seguir é apresentada a Figura 4, contendo os fatores que influenciam na efetividade da Governança de TI.

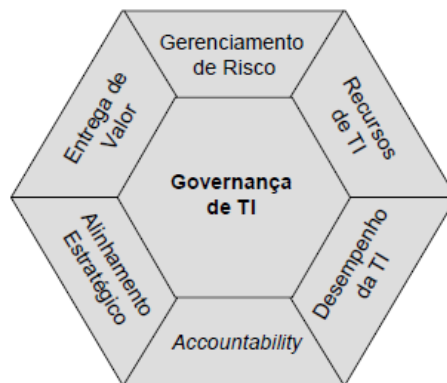


Figura 4 – Modelo de efetividade da Governança de TI
Fonte: Lunardi, Becker e Maçada (2009)

Willcocks, Feeny e Olson (2006) também apresentam uma série de fatores de sucesso para a prática da Governança de TI. Esses fatores são apresentados a partir de uma releitura

do *framework* composto por nove capacidades de TI proposto originalmente por Feeny e Willcocks em 1998. Willcocks, Feeny e Olson (2006) defendem que o processo de terceirização está fortemente ligado a Governança de TI, sendo assim muitas das nove capacidades apresentadas fazem referência à terceirização. A seguir são apresentadas as nove capacidades citadas pelos autores como fatores de sucesso para a Governança de TI (WILLCOCKS, FEENY e OLSON, 2006):

a) Liderança (*Leadership*) – A liderança no estabelecimento de uma efetiva governança busca integrar os esforços da TI com os propósitos do negócio;

b) Pensando Negócios (*Business Systems Thinking*) – Ter certeza que a TI está contribuindo para a melhoria de todos os processos de negócio;

c) Construindo relacionamentos (*Building relationship*) – Estabelecer diálogo e cooperação entre a TI e os usuários do negócio;

d) Planejando a arquitetura (*Architecture Planning*) – Estabelecer uma arquitetura técnica que seja coerente com as futuras necessidades de negócio, permitindo que o negócio opere em uma plataforma eficiente;

e) Fazendo a tecnologia funcionar (*Making technology work*) – Solucionar rapidamente os eventuais problemas que a tecnologia pode estar causando aos processos de negócio;

f) Informando-se para comprar (*Informed Buying*) – analisar o mercado externo, os fornecedores, de forma a conseguir avaliar as melhores alternativas. Essa é uma tarefa muito importante para as empresas que optam pela terceirização, por isso os responsáveis pelas compras de TI tem importante papel nesse processo;

g) Facilitando contratos (*Contract Facilitation*) – É preciso garantir o sucesso dos contratos existentes. Para isso é importante a existência de um facilitador para administrar eventuais conflitos de forma que esses conflitos sejam resolvidos rapidamente e de maneira harmoniosa, garantindo assim a longevidade do bom relacionamento com o fornecedor;

h) Monitoramento dos contratos (*Contract Monitoring*) – É preciso avaliar constantemente se o serviço prestado está sendo realizado de acordo com o contratado;

i) Desenvolvimento do fornecedor (*Vendor Development*) – É importante identificar o potencial a ser explorado do fornecedor, e disponibilizar condições para o seu crescimento de forma a estabelecer uma relação de ganha-ganha.

A seguir, na Figura 5, são apresentadas as nove capacidades listadas anteriormente.



Figura 5 – Modelo de nove capacidades de TI
 Fonte: Willcocks, Feeny e Olson (2006)

Mahnke, Özcan e Overby (2006) também afirmam que a terceirização é uma forma de atingir as capacidades de Governança de TI de uma empresa. Entretanto, os autores recomendam que devem ser tomados alguns cuidados. Primeiramente, ter apenas um fornecedor pode ser arriscado, pois deixa a organização limitada e dependente. Para o exercício de uma boa Governança de TI, a organização deve apresentar mais de um fornecedor, tendo sempre o cuidado de não cometer excessos, pois a administração de muitos fornecedores pode elevar o custo de transação, o que também não é uma boa prática para a Governança de TI. O segundo ponto abordado é a flexibilidade. Um dos papéis da terceirização é propiciar uma maior flexibilidade na absorção de novas tecnologias e padrões, de forma a manter a empresa atualizada tecnologicamente. Essa flexibilidade, que também pode ser chamada de modularização, deve proporcionar uma maior agilidade no desenvolvimento de negócios.

Para finalizar essa seção, a Figura 6 apresenta um esquema onde é apresentada uma visão geral de Governança de TI a partir do referencial teórico apresentado até o presente momento.

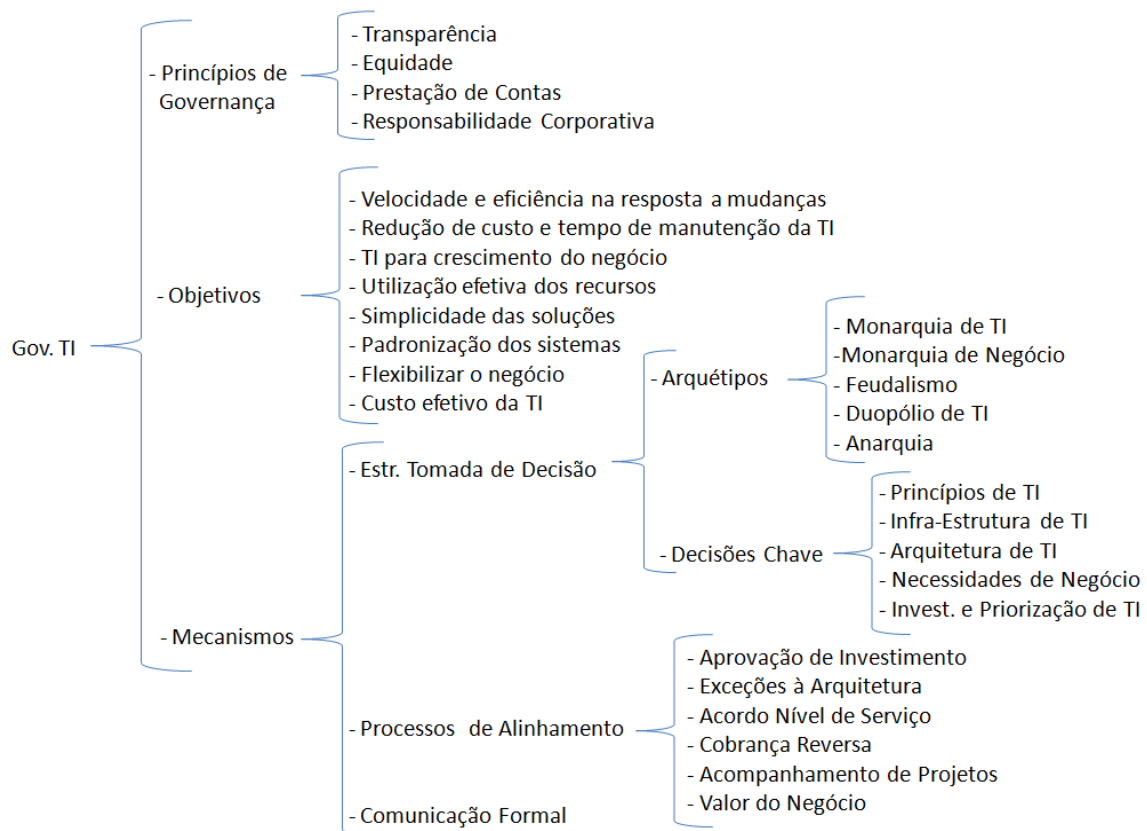


Figura 6 – Visão geral da Governança de TI a partir dos autores estudados

Fonte: Elaborado a partir de Sambamurthy e Zmud (1999), Peterson (2004), Weill (2004), Weill e Ross (2006)

A próxima seção deste trabalho abordará, de forma mais detalhada, os aspectos relevantes acerca de terceirização de TI.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE TI

Essa seção retrata os aspectos relativos à Terceirização de TI, sendo dividida nas seguintes subseções: subseção 2.2.1, Conceitos e Histórico da Terceirização de TI; subseção 2.2.2, Justificativas para a Terceirização de TI; subseção 2.2.3, Classificação dos Serviços de TI e subseção 2.2.4, Fatores de Sucesso da Terceirização de TI.

2.2.1 Conceitos e Histórico da Terceirização de TI

Segundo Domberger *et. al* (2000, p. 107), terceirização é “[...] um contrato com um fornecedor externo, para disponibilizar um serviço o qual anteriormente era prestado utilizando recursos internos [...]”. Para Prado e Takaoka (2002, p.133) a terceirização é

definida como "[...] entregar a terceiros o gerenciamento de ativos, recursos e/ou atividades de TI para atingir os resultados requeridos [...]". Bergamaschi (2004), por sua vez, apresenta a terceirização como um processo onde a empresa transfere suas atividades de negócio para terceiros, que mediante um contrato firmado, passam a ser responsáveis pelo sucesso da realização das mesmas. Na visão de Loh e Venkatraman (1992, p. 4) a terceirização é “[...] uma significativa contribuição externa nos recursos materiais e humanos associados à estrutura de TI da organização [...]”. Como é possível perceber, existe uma série de definições a respeito de terceirização, porém, segundo Yang e Huang (2000), todas elas remetem para três elementos: o fornecedor terá responsabilidade em parte ou em todas as funções de TI da organização; o fornecedor assumirá a responsabilidade que antes era da TI da organização; e além das funções de TI, as organizações costumam transferir parte dos recursos materiais e humanos.

De acordo com Klepper e Jones (1998), o processo de terceirização surgiu dentro da área de TI em 1954 quando a *General Electric Corporation* estabeleceu um contrato de terceirização com a empresa Univac. A partir dessa iniciativa, outras foram surgindo, com o objetivo de solucionar uma série de problemas contemporâneos da TI, conforme apresentado no Quadro 4.

Tempo	Problema	A forma de Terceirização
1960s	Custo do hardware	Terceirização das instalações (<i>datacenter</i>)
1970s	Despesas com desenvolvimento de software	Contratar programadores
1980s	Falta de pessoal e alta demanda	Internalizar
Início 1990s	Suporte vertical	Terceirização das instalações (<i>datacenter</i>) e do gerenciamento da operação
1990s	Mudanças rápidas e tecnologias complexas	Terceirização parcial

Quadro 4 – Problemas de TI e formas de solucioná-los através da terceirização
Fonte: Ketler e Walstrom (1993)

2.2.2 Justificativas para a Terceirização de TI

A literatura apresenta uma série de autores, cada qual com o seu conjunto de fatores que justificam a terceirização. Yang e Huang (2000) apontam a existência de cinco fatores que justificariam o processo de terceirização na TI. Esses fatores são gerenciais, estratégicos, tecnológicos, econômicos e de qualidade. O Quadro 5 apresenta em detalhes os fatores apontados como justificativas por Yang e Huang (2000).

Fator	Atributos
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a TI a melhorar sua performance - Melhorar a comunicação e o relacionamento entre a TI e as áreas de operação - Acabar com a rotatividade de funcionários - Aumentar a habilidade de gerenciar e controlar a área de TI - Manter a capacidade de flexibilização, podendo ajustar a TI para uma descentralização ou consolidação
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no negócio da empresa - Formar aliança com fornecedores para acelerar o processo de renovação tecnológica - Formar novas empresas a partir das alianças com fornecedores. - Compartilhar o risco - <i>Time to market</i>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir novas tecnologias - Aprender novas tecnologias
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir o custo de manutenção da TI - Tornar os custos fixos em custos variáveis - Aumentar a flexibilidade financeira
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Alcançar elevados níveis de serviço - Aumentar a confiança e a performance da TI

Quadro 5 – Fatores para a terceirização segundo Yang e Huang (2000)

Fonte: Yang e Huang (2000)

Ang e Straub (1998) afirmam que existe uma série de fatores para justificar a terceirização de TI, porém a grande maioria das organizações direciona suas justificativas na questão financeira, o que é feito baseado nas teorias econômicas. As teorias que freqüentemente são utilizadas como fontes de justificativas para o fator econômico são a Teoria do Custo de Transação e a Teoria do Custo de Produção. Essas duas teorias, juntamente com o tamanho da firma, normalmente determinam o grau de terceirização da TI.

A Teoria do Custo de Produção surgiu durante o período da Revolução Industrial e está voltada para a maximização do lucro. No caso da TI, essa teoria utiliza-se da decisão de fazer ou comprar, onde é comparado o custo de fazer internamente com o custo de contratar um fornecedor. Aquilo que oferecer um menor custo para a empresa será selecionado (ANG e STRAUB, 1998).

A Teoria do Custo de Transação foi desenvolvida por Coase, no final dos anos 30 e amplamente trabalhada por Williamson (1979, 2008). Essa teoria refere-se ao esforço necessário para buscar, criar, negociar, monitorar e executar um contrato entre a organização e um fornecedor (ANG e STRAUB, 1998; BANKER *et al.*, 2006). Quando esses custos começam a ficar elevados, tornando-se muito trabalhoso para a organização realizar a gestão

do fornecedor, é sinal que a terceirização está gerando um custo maior do que a manutenção da estrutura interna. Além dessas duas teorias econômicas, Ang e Straub (1998) destacam o tamanho da firma como um atributo relevante no fator econômico, pois quanto maior a organização, maior a possibilidade de desenvolver internamente sua TI.

O Quadro 6 apresenta em detalhes o fator apontado como justificativa para a terceirização de TI segundo Ang e Straub (1998).

Fator	Atributos
Econômico	- Teoria do Custo de Produção - Teoria do Custo de Transação - Tamanho da Firma

Quadro 6 – Fatores para a terceirização segundo Ang e Straub (1998)
Fonte: Elaborado a partir de Ang e Straub (1998)

Insinga e Werle (2000), por sua vez, apresentam como justificativas para terceirização os fatores estratégicos, econômicos e de qualidade. Segundo eles, esses fatores existem devido às organizações estarem focando esforços para manter o menor número de atividades internas possível, buscando fontes externas que possam assumir a responsabilidade pelas tarefas. Do ponto de vista gerencial, essa estratégia se mostra excelente, porém do ponto de vista operacional ela pode trazer problema. O dia-a-dia agitado da camada operacional pode fazer com que o foco fique apenas no objetivo mais comum da terceirização, a redução de custos, esquecendo os demais fatores determinantes para que uma empresa opte por adotar o processo de terceirização. A seguir, no Quadro 7 são apresentadas os fatores que justificam a terceirização para Insinga e Werle (2000).

Fator	Atributos
Econômico	- Reduzir o custo de manutenção da TI
Estratégico	- Foco no negócio da empresa - Aumentar a capacidade de responder a mudanças do ambiente
Qualidade	- Aumentar a confiança e a performance da TI

Quadro 7 – Fatores para a terceirização segundo Insinga e Werle (2000)
Fonte: Elaborado a partir de Insinga e Werle (2000)

Para Bartthelemy (2001), a terceirização dos serviços de TI vem crescendo a cada ano que passa nas organizações e os fatores que levam a tal constatação são os econômicos e os de qualidade. O fator econômico é justificado pela redução de custos. Empresas especialistas em TI podem prover serviços mais baratos, uma vez que conseguem operar com um ganho de escala, pois conseguem atender mais de um cliente com o hardware que possuem, por

exemplo. O fator qualidade é justificado pela busca em melhorar a performance de TI. Com a terceirização, as organizações esperam garantir uma evolução tecnológica mais rápida e garantir uma maior expertise em tecnologia, uma vez que o fornecedor conta com especialistas para atender a demanda da organização (BARTHELEMY, 2001).

O Quadro 8 apresenta em detalhes os fatores apontados como justificativas por Barthelemy (2001).

Fator	Atributos
Econômico	- Reduzir o custo de manutenção da TI
Qualidade	- Aumentar a performance da TI

Quadro 8 – Fatores para a terceirização segundo Barthelemy (2001)
Fonte: Elaborado a partir de Barthelemy (2001)

Domberger *et. al* (2000), por sua vez, apresentam como justificativas para terceirização os aspectos econômicos, tecnológicos e de qualidade. Os fatores econômicos e tecnológicos são justificados, pois a TI é considerada uma atividade secundária nas organizações, que exige um alto grau de especialização. Isso acaba gerando investimentos constantes e elevados. O aspecto qualidade é justificado através do alto nível de serviço exigido pelos usuários. Todos esses fatores fizeram com que a terceirização de TI se tornasse um método alternativo e muito utilizado pelas empresas para atender à demanda de TI (DOMBERGER *et. al*, 2000).

A seguir, no Quadro 9 são apresentados os fatores que justificam a terceirização para Domberger *et. al* (2000).

Fator	Atributos
Econômico	- Reduzir o custo de TI
Tecnológicos	- Alto grau de especialização
Qualidade	- Alto nível de serviço

Quadro 9 – Fatores para a terceirização segundo Domberger *et. al* (2000)
Fonte: Elaborado a partir de Domberger *et. al* (2000)

Prado e Takaoka (2002, 2008, 2009) apresentam como justificativas para a terceirização os aspectos predominantemente internos da organização, em especial a necessidade de redução de custos. Esses aspectos, por sua vez, estão classificados dentro de fatores gerenciais, estratégicos, tecnológicos, econômicos e de qualidade.

A seguir, no Quadro 10 são apresentados os fatores que justificam a terceirização para Prado e Takaoka (2002, 2008, 2009).

Fator	Atributos
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Acabar com a rotatividade de funcionários - Aumentar a habilidade de gerenciar e controlar a área de TI - Ausência de carreira profissional - Perfil do profissional
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades rotineiras
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir novas tecnologias - Aprender novas tecnologias - Alto grau de especialização
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir o custo de manutenção da TI - Tamanho da firma
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Alcançar elevados níveis de serviço - Aumentar a confiança e a performance da TI

Quadro 10 – Fatores para a terceirização segundo Prado e Takaoka (2002, 2008, 2009)
 Fontes: Elaborado a partir de Prado e Takaoka (2002, 2008, 2009)

Como é possível perceber, o conjunto de autores mencionados anteriormente apresenta uma série de fatores e atributos muito semelhantes. A partir dessa constatação foi possível elaborar um quadro resumo contendo uma visão geral de todos os autores (Quadro 11).

Fator	Atributos
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a TI a melhorar sua performance - Melhorar a comunicação e relacionamento entre a TI e as áreas de operação - Acabar com a rotatividade de funcionários - Aumentar a habilidade de gerenciar e controlar a área de TI - Capacidade de flexibilização - Ausência de carreira profissional - Perfil do profissional
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no negócio da empresa - Aliança com fornecedores para acelerar o processo de renovação tecnológica - Formar novas empresas a partir das alianças com fornecedores - Compartilhar o risco - Aumentar a capacidade de responder a mudanças do ambiente - Atividades rotineiras
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir novas tecnologias - Aprender novas tecnologias - Alto grau de especialização
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir o custo de manutenção da TI - Tornar os custos fixos e custos variáveis - Aumentar a flexibilidade financeira - Teoria do Custo de Produção - Teoria do Custo de Transação - Tamanho da firma
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Alcançar elevados níveis de serviço - Aumentar a confiança e a performance da TI

Quadro 11 – Fatores de terceirização da TI de acordo com os autores estudados
 Fontes: Elaborado a partir de Yang e Huang (2000), Ang e Straub (1998), Insinga e Werle (2000), Barthelemy (2001), Domberger *et. al* (2000) e Prado e Takaoka (2002, 2008, 2009)

A próxima seção abordará a classificação dos serviços de TI, a fim de identificar os serviços que podem trazer benefícios para a organização.

2.2.3 Classificação dos Serviços de TI

Uma vez identificados os fatores que justificam a terceirização de TI nas organizações, é necessário identificar os serviços de TI, que uma vez terceirizados, trarão benefícios para a organização. Para fazer isso é necessário inicialmente examinar a estrutura de TI da organização, buscando dividi-la em funções (YANG e HUANG, 2000).

A classificação da estrutura de TI em funções pode variar de autor para autor, porém em todas elas é possível perceber que os autores buscam agrupar os itens de acordo com suas semelhanças. Domberger *et. al* (2000) propõe que a terceirização seja analisada através das funções gerenciamento de *datacenter*, desenvolvimento de aplicações, manutenção e suporte, integração de sistemas e gerenciamento de projetos. Aubert *et. al* (1996) propõe a divisão da TI nas funções operação e desenvolvimento de *software*. Arnett e Jones (1994) propõem a divisão da TI nas funções integração de sistemas, desenvolvimento de sistemas, suporte de *software*, manutenção de rede, manutenção de estações de trabalho e manutenção de servidores. Grover *et. al* (1996) apresenta uma divisão das funções de TI baseada em desenvolvimento e manutenção de sistemas, operação de sistemas, gerenciamento de redes/telecomunicações, suporte ao usuário final, planejamento e gerenciamento dos sistemas e aquisições de *softwares*.

Uma vez estabelecido o conjunto de funções que melhor representa a estrutura de TI da organização, é necessário classificá-las. Essa classificação tem por objetivo estabelecer os serviços ou funções de TI que são passíveis de terceirização. Williamson (1979) apresenta uma estrutura de governança para as transações onde se estabelece aquilo que é passível ou não de terceirização. Essa estrutura de governança é baseada na Teoria do Custo de Transação. Williamson defende que existem os custos *ex ante* e *ex post* de uma transação. Os custos *ex ante* são os custos de selecionar, negociar e formalizar o contrato com o fornecedor. Os custos *ex post* são os custos de adaptação, renegociação, execução do contrato. A seguir, no Quadro 12 é apresentada a estrutura de governança para as transações, proposta por Williamson (1979).

Frequência	Características do investimento		
	Não específico	Mista	Idiosincrasia
Transação ocasional	<i>Market governance</i>	<i>Trilateral governance</i>	
Transação recorrente		<i>Bilateral governance</i>	<i>Unified governance</i>

Quadro 12 – Estrutura de governança de transação

Fonte: Williansom (1979)

No Quadro 12, a frequência aponta para a periodicidade que a transação é executada, enquanto que a característica do investimento indica o grau de customização necessária para a transação. As transações podem ser definidas como transações do tipo *market governance*, *trilateral governance*, *bilateral governance* e *unified governance*. As transações classificadas como *market governance*, *trilateral governance* e *bilateral governance* são as transações passíveis de terceirização, pois não são estratégicas para o negócio da empresa, ou então são muito pouco estratégicas. As transações classificadas como *unified governance*, no entanto, são transações que exigem um alto grau de customização para a empresa, sendo classificadas como altamente estratégicas e, portanto não devem ser alvo de terceirização.

Existem ainda outras formas que ajudam a definir se uma função deve ou não ser terceirizada. Lacity, Willcocks e Feeny (1996) recomendam a utilização de uma matriz que leve em consideração os aspectos econômicos, de negócio e os fatores técnicos. A matriz de negócio é composta pelas dimensões contribuição da TI para a operação (usual ou crítica) e contribuição da TI para posicionamento do negócio (*commodity* ou diferencial). A combinação usual e *commodity* apontam para a terceirização. Já a combinação diferencial e crítica aponta para o desenvolvimento interno enquanto que a combinação *commodity* e crítica aponta para a escolha da solução que melhor se encaixar. Por último a combinação diferencial e usual deve ser eliminada, pois não deve existir (LACITY, WILLCOCKS e FEENY, 1996). A seguir, na Figura 7, é apresentada a matriz de negócio explicada anteriormente.

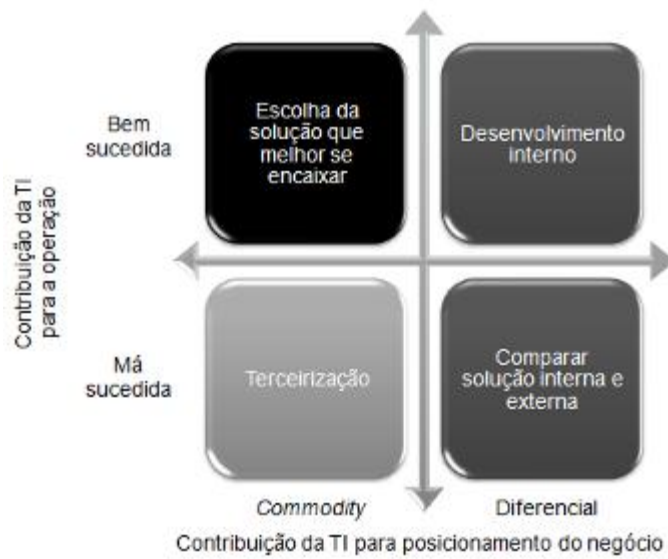


Figura 7 – Matriz de negócio
 Fonte: Lacity, Willcocks e Feeny (1996)

A matriz econômica proposta por Lacity, Willcocks e Feeny (1996) é composta pelas dimensões práticas de gestão (má sucedida e bem sucedida) e economia de escala (massa não crítica e massa crítica). A combinação prática má sucedida e massa não crítica apontam para a terceirização. A combinação prática bem sucedida e massa crítica, por sua vez, apontam para o desenvolvimento interno. Já a combinação prática bem sucedida e massa não crítica apontam para a escolha da solução que melhor se encaixar, enquanto que a combinação prática má sucedida e massa crítica tende a ser terceirizada, mediante uma comparação entre a solução interna e a externa (LACITY, WILLCOCKS e FEENY, 1996). A seguir, na Figura 8, é apresentada a matriz econômica explicada anteriormente.



Figura 8 – Matriz econômica
 Fonte: Lacity, Willcocks e Feeny (1996)

Por último, os autores apresentam a matriz técnica. Essa, por sua vez, é formada pelas dimensões grau de integração de tecnologia (baixo e alto) e grau de maturidade tecnológica (baixo e alto). A combinação de um baixo grau de integração e um baixo grau de maturidade aponta para a manutenção interna da solução. O alto grau de integração e maturidade aponta para terceirização com parceiros estratégicos. O alto grau de integração e o baixo grau de maturidade apontam para a terceirização, porém com favorecimento do fornecedor. Por último, a combinação de baixo grau de integração e a alto grau de maturidade aponta para a busca de um fornecedor externo (LACITY, WILLCOCKS e FEENY, 1996). A seguir, na Figura 9, é apresentada a matriz técnica explicada anteriormente.



Figura 9 – Matriz técnica
Fonte: Lacity, Willcocks e Feeny (1996)

Insinga e Werle (2000) propõem uma classificação baseada em atividades chave, atividades emergentes, atividades básicas e *commodities*. Essa classificação é muito semelhante à proposta por Williamson (1979). As atividades chave são aquelas que fornecem vantagem competitiva para a organização. As atividades emergentes são aquelas que possuem potencial para ser tornar vantagem competitiva. As atividades básicas não são consideradas fontes significativas para oferecer alguma vantagem competitiva. As *commodities*, por sua vez, são atividades disponíveis em larga escala no mercado, não podendo ser consideradas como vantagem competitiva. Nesse modelo de classificação, apenas as atividades chave devem ser mantidas dentro da organização. Todo restante pode ser submetido a um processo de terceirização (INSINGA e WERLE, 2000). A seguir, na Figura 10, apresenta-se o modelo de classificação proposto por Insinga e Werle (2000).



Figura 10 – Modelo de classificação baseado em atividades
 Fonte: Insinga e Werle (2000)

2.2.4 Fatores de Sucesso da Terceirização de TI

Muitos dos elementos mencionados na Teoria de Custos de Transação por Williamson não são levados em consideração no momento em que a organização decide terceirizar. Isso, segundo Barthelemy (2001), acaba por gerar custos “invisíveis” dentro da TI. A seleção e contratação de fornecedores, a transição do serviço para o fornecedor, o gerenciamento do esforço e a internalização das atividades anteriormente terceirizadas são elementos apontados por Barthelemy (2001) como sendo os custos “invisíveis” da TI dentro do processo de terceirização.

Para Barthelemy (2001) a seleção e contratação de fornecedores é um elemento complexo de se mensurar. É extremamente difícil estabelecer uma média de mercado para o tempo e dinheiro que se necessita investir no processo de seleção e contratação de um fornecedor. Isso irá variar de acordo com cada situação. Para que se tenha sucesso nessa etapa deve-se selecionar fornecedores preocupados em manter a sua reputação, pois esses fornecedores tendem a prestar um melhor atendimento ao cliente. Outro ponto importante mencionado por Barthelemy (2001) é saber exatamente o que se quer, buscando assim elaborar um contrato completo que evite renegociação e barganha constante. Isso significa que as cláusulas contratuais precisam ser muito bem definidas para garantir ao máximo a continuidade da operação de TI. Segundo Barthelemy (2001, p. 63) “[...] um contrato vago, com muitas questões abertas é um convite para o desastre [...]”. Barthelemy (2001, p. 63)

ainda destaca que “[...] flexibilidade significa utilizar cláusulas flexíveis e não omitir ou utilizar cláusulas vagas [...]” (BARTHELMEY, 2001).

A transição do serviço para o fornecedor é o custo mais complexo de mensurar, pois é muito difícil precisar quanto tempo demora para que o fornecedor que assumiu o ativo de TI tenha o mesmo domínio ou mais do que o departamento interno da empresa. O que determina os custos de transição de serviço são os itens suporte ao fornecedor e transferência de recursos para o fornecedor. Qualquer ajuda ou suporte que a equipe da organização tenha que prestar para o fornecedor irá gerar um custo para a organização, sendo que quanto mais exclusiva para a organização for uma atividade, maior será o custo para um fornecedor assumir. A transferência de pessoas da organização para a empresa que passará a prestar o serviço terceirizado também eleva o custo, pois significa perda de pessoal com conhecimento do negócio (BARTHELMEY, 2001; PRADO E TAKAOKA 2009).

O gerenciamento do esforço consiste em monitorar o serviço prestado, barganhar e negociar mudanças no contrato. Para que o gerenciamento do esforço tenha sucesso é necessário que a organização tenha experiência na gestão de terceiros, ou seja, que tenha aprendido com os erros do passado. Também é importante que se tenha uma relação de confiança entre as empresas e um alinhamento das expectativas (BARTHELMEY, 2001; PRADO E TAKAOKA 2009).

A internalização das atividades anteriormente terceirizadas é uma atividade pouco provável, pois para a grande maioria das empresas o processo de terceirização é permanente, ou seja, não se cogita a reversão desse processo. Isso se justifica devido à dificuldade de mensurar o custo de retomada das atividades internas. Em muitos casos se faz necessário criar novos departamentos de TI, capacitar os profissionais existentes ou contratar novos. Uma forma de minimizar o risco é manter parte da estrutura da TI interna atuante e atualizada. Outra possibilidade é garantir em contrato a possibilidade de compra de equipamentos e contratação de funcionários da prestadora de serviço (BARTHELMEY, 2001; PRADO E TAKAOKA 2009).

Baseado no referencial apresentado até o momento a respeito de terceirização de TI é possível constatar que para garantir o sucesso de um processo de terceirização de TI, alguns pontos fundamentais precisam ser considerados pelas organizações. Esses pontos são (BARTHELEMY, 2001; INSINGA e WERLE, 2000; WILLIAMSON, 2008; PRADO E TAKAOKA 2009):

- a) Escolher atividades passíveis de terceirização;
- b) Investir tempo na seleção de fornecedor;

- c) Contratar pessoas com experiência em terceirização;
- d) Elaborar contratos bem definidos com as expectativas da organização bem claras;
- e) Cultivar bom relacionamento com o fornecedor;
- f) Manter pessoas chave da TI na organização;
- g) Estabelecer uma relação de parceria com o fornecedor.

A próxima seção deste trabalho abordará os aspectos relevantes acerca de contratos de TI e como este se relaciona com governança e terceirização de TI.

2.3 CONTRATOS DE TI

Essa seção retrata os aspectos relativos à Contratos de TI, sendo dividida nas seguintes subseções: subseção 2.3.1, Conceitos e Histórico de Contratos; subseção 2.3.2, Fatores de Sucesso de um Contrato; subseção 2.3.3, Modelos e Práticas de Gestão de Contratos e subseção 2.3.4, Contratos, Terceirização de TI e Governança de TI.

2.3.1 Conceitos e Histórico de Contratos

Segundo Lopes (1991), não é possível identificar com precisão o momento em que o uso de contratos e o estabelecimento de uma relação contratual entre indivíduos surge. Apesar disso, Gilissen (1995) afirma que é possível observar na igreja, desde o século IV, a valorização à palavra dada e o desprezo à mentira e ao perjúrio, o que de certa maneira caracteriza uma forma primitiva de relação contratual. Casali (2006) complementa esse contexto histórico afirmando que no império romano a relação contratual era vista como um sistema de normas onde os indivíduos se submetiam a questões políticas e econômicas, porém também sem a existência de um instrumento regulatório denominado contrato. A concepção atual de contratos começou a tomar forma a partir do Código de Napoleão, desenvolvido durante o período do liberalismo instaurado pela Revolução Francesa (GOMES, 1995; SANTOS, 2002). O Código de Napoleão nada mais é do que um código civil, onde um de seus itens é a aceitação da existência de um acordo formal entre indivíduos regido por um vínculo jurídico (GOMES, 1995).

As definições que se conhece hoje a respeito de contratos surgiram a partir do contexto histórico apresentando anteriormente. Para Loureiro (2002, p. 22) “[...] o contrato consiste no acordo de duas ou mais pessoas tendentes a constituir, regular ou extinguir uma relação

jurídica de natureza patrimonial [...]”. Diniz (2002, p. 8), por sua vez, afirma que “[...] o contrato constitui numa espécie de negócio jurídico de natureza bilateral ou plurilateral, dependendo, para a sua formação, do encontro da vontade das partes, da autonomia privada, por ser ato regulamentador de interesses privados, apresentando-se como norma estabelecida pelas partes [...]”. Já Casali (2006, p. 16) afirma que contrato é “[...] a mais importante categoria dos negócios jurídicos e consiste em dois elementos fundamentais: o primeiro é o consenso (convenção ou acordo), de uma parte; o segundo, os efeitos de direito por ele produzidos, de outra parte [...]”. Como é possível perceber, existem uma série de definições a respeito de contratos, porém todas elas direcionam para os mesmos elementos: negócio, relação entre as partes e acordo.

Os tipos de contrato, de acordo com Gooden (1998), podem variar. Isso irá depender do número de fornecedores, a disponibilidade de recursos, de dinheiro e do fornecedor. A partir dessas definições, surgem três possíveis tipos de contratos: os contratos de competição, os contratos de negociação e os contratos de cooperação. Os contratos de competição são contratos prudentes, orientados ao mercado e com baixo grau de incerteza. Os contratos de cooperação são de relacionamento forte e possuem um alto grau de incertezas. Os contratos de negociação, por sua vez, são flexíveis, possuem durabilidade longa e um grau de incerteza moderado (GOODEN, 1998).

2.3.2 Fatores de Sucesso de um Contrato

Gooden (1998) destaca que os fornecedores reclamam da forma como os gestores negociam seus contratos. Essa negociação tem foco único nos custos, fazendo com que a avaliação de valores seja arbitrária e subjetiva. Segundo Gooden (1998) o processo de negociação é fator de sucesso para que o cliente e o fornecedor se beneficiem do contrato e possam construir uma relação de parceria. Essa relação de parceria propicia o desenvolvimento de um trabalho cooperativo com uma maior iteração. Isso por sua vez, agrega qualidade e aumenta a probabilidade do sucesso do contrato (GOODEN, 1998).

Platz e Temponi (2007) vão mais longe ao sugerir que os problemas com fornecedores são originados de contratos mal estruturados. Segundo Platz e Temponi (2007), contratos bem elaborados podem proteger a organização dos conflitos de interesse, garantindo assim um bom relacionamento entre cliente e fornecedor. Para a elaboração de um contrato de sucesso, ou seja, que traga benefícios para todos os envolvidos, é necessário que seja levado em conta

uma série de aspectos. Para Platz e Temponi (2007) os fatores de sucesso para a elaboração de um contrato são:

- a) Boas práticas de contratação e boas práticas de contratos;
- b) Decisão de fazer ou comprar;
- c) Compartilhar serviços como uma forma de terceirização;
- d) Estabelecer uma forte gestão de relacionamento entre cliente e fornecedor.

2.3.3 Modelos e Práticas de Gestão de Contratos

Para que os fatores de sucesso possam ser colocados em funcionamento, existem alguns modelos de Gestão de Contratos e algumas práticas de contratos que podem ser utilizadas. Esses modelos e práticas de Gestão de Contratos utilizam como suporte o *Service Level Agreement (SLA)* e o *Service Level Management (SLM)*. A seguir serão apresentadas as definições acerca desses dois elementos de modo a facilitar a compreensão dos modelos e práticas de contratos que serão apresentados no decorrer dessa seção.

O *Service Level Agreement (SLA)* ou Acordo de Nível de Serviço é uma técnica que especifica, com detalhes, as regras de como o serviço deverá ser prestado, e as possíveis multas, caso o nível de serviço acordado não seja cumprido pelo fornecedor do serviço. As regras estabelecidas em um SLA buscam definir o nível de performance e resultados que a contratante espera receber do provedor de serviços. O contratado deve alcançar ou exceder esses padrões de performance que, por sua vez, são medidos baseados em métricas previamente acordadas (GIAMPAOLI e LUCIANO; 2007).

O *Service Level Management (SLM)* ou Gerenciamento de Nível de Serviço é decorrência da criação dos SLAs (GIAMPAOLI e LUCIANO; 2007). Segundo Sturm e Morris (2001p. 9) SLM é “[...] uma metodologia disciplinada e pró-ativa de procedimentos aplicados para assegurar que os níveis adequados de serviço sejam prestados a todos os usuários de TI, de acordo com o SLA definido [...]”. Segundo os autores, existem seis motivos que justificam a implantação do SLM nas áreas de TI: a satisfação do cliente, administração de expectativas, controle de recursos, marketing interno de serviços de TI, controle de custos e estratégia defensiva (STURM e MORRIS; 2001).

Uma vez esclarecido os conceitos de SLA e SLM, o primeiro do modelo/prática a ser apresentado é o proposto por Gooden (1998). O autor sugere um conjunto de oito práticas eficazes para gestão eficaz dos contratos:

a) Realizar uma pré-licitação para determinar quais produtos/serviços serão adquiridos e avaliar os mesmos para garantir que é realmente aquilo que se deseja.

b) Monitorar a utilização do serviço para constantemente avaliar se o mesmo está sendo necessário ou identificar alguém que possa vir a utilizar o mesmo serviço.

c) Envolver todas as expertises necessárias para uma avaliação correta da proposta do fornecedor.

d) Padronizar a forma de avaliação no momento em que se estiver avaliando diversos fornecedores.

e) Conduzir as reuniões de relacionamento com o fornecedor de forma a evitar o excesso de solicitações e apelo dos fornecedores.

f) Estabelecer um catálogo de preços para os serviços prestados de forma que seja possível negociar e estabelecer um limite para os custos com fornecedores.

g) Auxiliar o fornecedor na construção de propostas que sejam viáveis para a empresa.

h) Compartilhar as informações, experiências e conhecimento adquirido na Gestão de Contrato com os demais membros da organização.

Buscando estabelecer um padrão de comparação, para todos os modelos e práticas de Gestão de Contratos apresentados a seguir, será utilizada a classificação proposta por Platz e Temponi (2007). Essa classificação contém quatro funções que, segundo os mesmos, devem estar sempre presentes em um bom contrato. Essas funções são: performance, financeiro, recursos humanos e aspectos legais.

O Quadro 13 apresenta as funções e atributos, que segundo Gooden (1998) precisam ser consideradas em um contrato.

Funções	Atributos
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pré-licitação para determinar os produtos/serviços necessários - Avaliar proposta dos fornecedores - Definir padrão de serviço desejado (SLA) - Padronizar a forma de avaliação - Definir mecanismos de comunicação
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Definir o custo e o preço a ser pago pelo produto/serviço contratado - Auxiliar o fornecedor no desenvolvimento de propostas financeiramente viáveis
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhar conhecimento adquirido
Aspectos Legais	<Não identificado>

Quadro 13 – Atributos a considerar em contratos em contratos segundo Gooden (1998)

Fonte: Elaborado a partir de Gooden (1998)

Miranda e Kavan (2005), por sua vez, apresentam um modelo de governança de terceirização baseado em contratos. Esse segundo modelo é composto por três fases: contrato promessa (*promissory contract*), contrato psicológico (*psychological contract*) e os rendimentos interorganizacionais (*inter-organizational rents*). Na primeira fase, chamada de contrato promessa (*promissory contract*), é o momento onde se estabelece formalmente os itens contemplados no contrato. Isso é feito através de duas etapas denominadas negociação e obrigações. Na etapa de negociação é estabelecida uma comunicação bilateral entre cliente e fornecedor. Também são definidos os responsáveis pelo processo de contratação entre as empresas. A etapa seguinte dessa fase consiste no estabelecimento das obrigações. Nesse momento são definidos o escopo, a duração, o padrão desejado de serviço e os mecanismos de comunicação entre as empresas (MIRANDA e KAVAN, 2005).

A segunda fase proposta por Miranda e Kavan (2005) é denominada contrato psicológico (*psychological contract*). O objetivo dessa fase é realizar a governança do contrato assinado na fase anterior, uma vez que durante sua execução surgirão conflitos a serem administrados. Essa fase é composta pelas etapas de execução e capital social. Na etapa de execução são tratadas as questões relativas à coordenação e resolução de conflitos que podem surgir no dia-a-dia de um contrato. A etapa seguinte chamada de capital social tem por objetivo o compartilhamento dos diversos conhecimentos existentes nas empresas para execução do contrato com sucesso (MIRANDA e KAVAN, 2005).

A terceira e última fase proposta por Miranda e Kavan (2005) é denominada rendimentos interorganizacionais (*inter-organizational rents*). Nessa fase são trabalhadas as etapas de avaliação e ativos. Na etapa de avaliação todos os recursos utilizados na execução do contrato são analisados a fim de verificar se estão sendo utilizados da melhor forma possível. São verificados os possíveis pontos de melhora para cada um dos recursos, buscando o melhor aproveitamento do mesmo. A etapa de ativos verifica como o capital intelectual e financeiro está retornando para as empresas. É verificado se tanto o cliente quanto o fornecedor estão sendo financeiramente (lucro) e intelectualmente (aprendizado) beneficiados (MIRANDA e KAVAN, 2005).

A seguir, o Quadro 14 apresenta as funções e atributos, que segundo Miranda e Kavan (2005) precisam ser consideradas em um contrato.

Funções	Atributos
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Definir escopo e duração do contrato - Definir padrão de serviço desejado (SLA) - Definir mecanismos de comunicação
Financeiro	- Verificar como os recursos financeiros estão retornando
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir papéis e responsabilidades - Coordenar a resolução de conflitos do dia-a-dia - Compartilhar conhecimento adquirido - Avaliar com os recursos estão sendo utilizados - Verificar como o capital intelectual tem retornado
Aspectos Legais	<Não identificado>

Quadro 14 – Atributos a considerar em contratos segundo Miranda e Kavan (2005)
 Fonte: Elaborado a partir de Miranda e Kavan (2005)

Para o sucesso das fases apresentadas anteriormente, Miranda e Kavan (2005) afirmam que é fundamental observar os fatores externos (ambiente), pois eles irão influenciar diretamente na elaboração de um contrato. Os autores apontam a existência de quatro fatores ambientais a serem analisados: transações, recursos, normas institucionais e geografia. As transações a serem terceirizadas precisam ser muito bem analisadas, pois podem tornar o cliente completamente dependente do fornecedor. Para evitar à criação desse tipo de dependência a primeira fase do modelo apresentado precisa ser muito bem trabalhada. Os recursos envolvidos precisam ser muito bem investigados, segundo Miranda e Kavan (2005), pois é preciso ter absoluta certeza que questões financeiras não farão com que fornecedores desistam de forma abrupta do contrato. As normas institucionais correspondem ao terceiro fator ambiental apontado por Miranda e Kavan (2005). Nesse fator os envolvidos precisam estar cientes das normas e regulamento que regem as empresas parceiras, assim como as obrigações que passam a ter no cumprimento dessas normas. O último fator mencionado por Miranda e Kavan (2005) é o fator geográfico. É preciso avaliar cada caso e verificar se a distância entre as empresas pode de alguma forma, prejudicar no atendimento do contrato ou ainda dificultar a troca de experiência e aprendizado entre as empresas. A seguir, na Figura 11, apresenta-se o modelo de governança de terceirização baseado em contratos, proposto por Miranda e Kavan (2005).

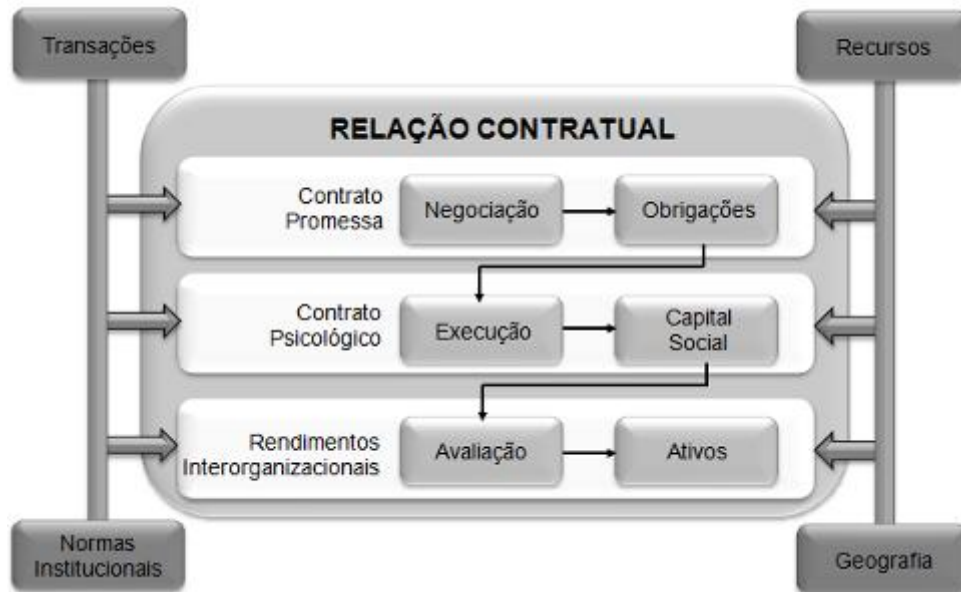


Figura 11 – Modelo de governança de terceirização proposto por Miranda e Kavan (2005)
 Fonte: Miranda e Kavan (2005)

Já Platz e Temponi (2007) apresentam um terceiro modelo composto por quatro funções que devem estar sempre presentes em um contrato: performance, financeiro, recursos humanos e aspectos legais. Essas quatro funções apresentam uma série de elementos chaves, que quando considerados irão garantir o estabelecimento de um bom contrato (PLATZ e TEMPONI, 2007).

A função performance é composta por três elementos: *Service Level Agreements (SLA)*, incentivos e penalidades, comunicação e confidencialidade. O SLA tem por objetivo controlar e monitorar o padrão de atendimento que a organização deseja receber do seu fornecedor. No SLA é definido a quantidade, a qualidade, o tempo e a forma que a organização deseja ser atendida. Todos esses itens precisam estar bem definidos no contrato antes do processo de terceirização ter início. O elemento incentivo e penalidade é uma forma de recompensar o fornecedor por atingir uma performance superior ao SLA definido ou então punir o mesmo caso fique abaixo do SLA desejado. O terceiro e último elemento dessa função é a comunicação e confidencialidade. É nesse elemento em que as organizações definem todos os processos de comunicação necessários para um bom relacionamento e também estabelecem sigilo a respeito das informações trocadas entre as empresas (PLATZ e TEMPONI, 2007).

A função financeiro apresenta apenas um elemento denominado custo e preço. Para o sucesso de um contrato é importante quantificar os custos que o mesmo trará para a organização, nesse caso devem ser levados em conta os custos diretos e indiretos. O preço tem que ser estabelecido em comum acordo entre cliente e fornecedor, de forma que o mesmo deve ser considerado razoável, necessário e lucrativo para os dois lados. O elemento custo e preço ainda deve estabelecer todas as condições necessárias para realização dos pagamentos (PLATZ e TEMPONI, 2007).

A função recursos humanos apresenta o elemento transferência de *staff*. Nesse ponto devem ser considerados todos os aspectos necessários para que a transferência de um recurso para o fornecedor seja realizada de modo seguro e sem riscos para a empresa e para o funcionário. Deve ser estabelecido um processo para a transferência do conhecimento, que contemple treinamentos e todo o acompanhamento necessário. Também devem ser formalizados quais atividades ficarão a cargo de cada empresa e durante qual período (antes, durante e após a transição (PLATZ e TEMPONI, 2007).

A função aspectos legais apresenta os elementos transferência de ativos e propriedade intelectual, garantias e responsabilidades, encerramento de contratos e método para resolução de disputas. A transferência de ativos pode gerar alguns problemas no que diz respeito a propriedade intelectual. Nesse caso o contrato deve deixar expressamente claro aquilo que pertence ao cliente, ao fornecedor ou a ambos. O elemento garantia e responsabilidade é a forma de estabelecer as circunstâncias e prazos que o fornecedor tem para solucionar algum eventual problema ocorrido durante a relação de terceirização. É importante nesse caso que o estabelecimento das responsabilidades de cada empresa estejam bem claras no contrato, evitando assim discussões e desgaste no relacionamento. O processo de encerramento de um contrato precisa estar contemplado. A entrega de informações, a transição de atividades, o tempo necessário para que as partes possam se reestruturar precisa estar contemplada no contrato. Por último, é importante que o contrato apresente um método para resolução de disputas. Esse elemento deve surgir como alternativa para que sejam evitadas disputas judiciais que geram prejuízos financeiros, de imagem e tempo tanto para o cliente quanto para o fornecedor (PLATZ e TEMPONI, 2007).

A seguir, o Quadro 15 apresenta as funções e atributos, que segundo Platz e Temponi (2007) precisam ser consideradas em um contrato.

Funções	Atributos
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Definir padrão de serviço desejado (SLA) - Definir mecanismos de incentivo e penalidade - Definir mecanismos de comunicação - Estabelecer acordo de confidencialidade
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Definir o custo e o preço a ser pago pelo produto/serviço contratado - Estabelecer as condições de pagamento
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir processo de transferência de recursos
Aspectos Legais	<ul style="list-style-type: none"> - Definir questões relativas a transferência de ativos e a propriedade intelectual - Definir garantia e responsabilidade das partes em relação ao produto/serviço contratado - Definir papéis e responsabilidades - Definir processo de encerramento do contrato - Definir método para resolução de problemas

Quadro 15 – Atributos a considerar em contratos segundo Platz e Temponi (2007)

Fonte: Elaborado a partir de Platz e Temponi (2007)

Segundo Whang (1992), a elaboração de um contrato, especialmente um contrato de desenvolvimento de software, envolve aspectos legais, econômicos, gerenciais e técnicos. O autor defende que o *core* de um contrato deve ser composto pelas seguintes práticas: definição do produto, propriedade intelectual e estrutura de pagamento.

A definição do produto deve contemplar os itens especificação, serviços e condições de entrega. A especificação diz respeito ao detalhamento que define o produto. O segundo item, chamado de serviços indica as atividades previstas na execução do contrato. Alguns exemplos de atividades são: programação, análise, treinamento, assistência técnica entre outros. O último item, chamado de condições de entrega estabelece como as entregas devem ser realizadas pelo fornecedor, os prazos, as penalizações e bonificações que podem surgir em virtude do sucesso ou fracasso da entrega (WHANG, 1992).

A propriedade intelectual é a segunda prática que compõem a estrutura básica de um contrato. Essa prática tem como principal função estabelecer quem detém os direitos sobre um produto desenvolvido, ou sobre informações e processos estabelecidos durante uma relação contratual. Seu objetivo maior é evitar futuras disputas judiciais após o encerramento de um contrato (WHANG, 1992).

A terceira e última prática é a estrutura de pagamento. A estrutura de pagamento irá variar de acordo com cada contrato. No entanto existem alguns elementos que são comuns nos contratos de terceirização. O pagamento é feito em etapas, normalmente realizado mediante entregas ou por datas específicas. Outro elemento comum é a definição clara das taxas de impostos e correções monetárias que o contrato poderá receber. O terceiro e último elemento

identificado refere-se a pagamento de multas mediante atrasos e rescisões de contrato (WHANG, 1992).

A seguir o Quadro 16 apresenta as funções e atributos, que segundo Whang (1992) precisam ser consideradas em um contrato.

Funções	Atributos
Performance	- Definir escopo e duração do contrato - Definir padrão de serviço desejado (SLA) - Definir mecanismos de incentivo e penalidade
Financeiro	- Definir o custo e o preço a ser pago pelo produto/serviço contratado - Estabelecer as condições de pagamento, multas e rescisões
Recursos Humanos	<Não identificado>
Aspectos Legais	- Definir questões relativas à transferência de ativos e a propriedade intelectual

Quadro 16 – Atributos a considerar em contratos segundo Whang (1992)

Fonte: Elaborado a partir de Whang (1992)

Mais recentemente Dunne (2009) aponta um conjunto de práticas que devem ser considerados no momento em que um contrato é estabelecido entre cliente e fornecedor, no que diz respeito a TI:

a) Relacionamento - Os contratos de TI são na sua grande maioria contratos de venda de serviço, onde o relacionamento entre cliente e fornecedor é de longo prazo, ou seja, é estabelecida uma parceria. Nesses casos é fundamental o estabelecimento de uma relação de ganha-ganha, onde tanto o cliente quanto o fornecedor saiam satisfeitos. Isso possibilita a construção de contratos com cláusulas mais flexíveis, facilitando assim a gestão.

b) SLA – Um SLA bem definido é fator fundamental para o sucesso de um contrato. O SLA tem por objetivo monitorar e medir a performance do serviço desejado a fim de verificar se o mesmo está sendo prestado de forma adequada. Caso o cliente veja o SLA apenas como uma forma de obter algum tipo de vantagem monetária, o contrato estabelecido tende a fracassar. Os SLAs efetivos costumam conter os seguintes elementos: métricas focadas nos principais indicadores de performance, medidas a serem tomadas caso o SLA não seja atendido, possibilidades do fornecedor obter alguma vantagem monetária com a melhoria de performance, método que identifique e contorne uma falha e um processo de revisão e ajuste periódico do SLA.

c) Aceite – Um contrato bem estruturado apresenta um processo de aceite bem definido. Isso significa que um contrato deve conter todos os requisitos desejados pelo cliente, tais como funcionalidades e desempenho desejados. Também deve apresentar de forma clara

as situações em que o cliente poderá aceitar ou recusar o produto, assim como estabelecer as condições em que o fornecedor pode considerar o produto como entregue.

d) Privacidade e Segurança – O contrato deve garantir que as informações necessárias serão disponibilizadas tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor, porém impossibilitando que as mesmas sejam utilizadas para outros fins que não os estabelecidos no contrato.

e) Atribuições – Os papéis e responsabilidades tanto do cliente quanto do fornecedor precisam estar bem claros no contrato, de forma que não sejam geradas dúvidas sob quem é o responsável pela execução de uma determinada atividade.

f) Transição de Serviço – Um contrato precisa garantir que o fornecedor irá realizar a transição do serviço e do conhecimento para uma outra empresa caso a relação contratual seja encerrada por alguma das partes.

g) Atualizações tecnológicas – Um contrato precisa estabelecer de forma clara quais as atualizações de tecnologia contempladas durante a sua vigência. É muito importante informar o que está incluso e aquilo que também não está incluso.

h) Resolução de conflitos – Sempre surgirão conflitos entre cliente e fornecedor durante a vigência de uma relação contratual. Nesses casos é fundamental que se tenha disposição de ambos para solucionar a questão de forma mais amigável possível, garantindo assim a continuidade do relacionamento.

A seguir, o quadro 17 apresenta as funções e atributos, que segundo Dunne (2009) precisam ser consideradas em um contrato.

Funções	Atributos
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Definir escopo e duração do contrato - Definir padrão de serviço desejado (SLA) - Definir mecanismos de incentivo e penalidade - Definir mecanismos de comunicação - Definir condições de aceite do produto/serviço
Financeiro	<Não identificado>
Recursos Humanos	- Definir papéis e responsabilidades
Aspectos Legais	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer acordo de confidencialidade - Definir questões relativas a transferência de ativos e a propriedade intelectual - Definir método para resolução de problemas

Quadro 17 – Atributos a considerar em contratos segundo Dunne (2009)
 Fonte: Elaborado a partir de Dunne (2009)

Como é possível perceber, o conjunto de autores mencionados anteriormente apresenta uma série de funções e atributos muito semelhantes. A partir dessa constatação foi possível elaborar um quadro resumo contendo uma visão geral de todos os autores (Quadro 18).

Funções	Atributos
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Definir escopo e duração do contrato - Realizar pré-licitação para determinar os produtos/serviços necessários - Avaliar proposta dos fornecedores - Padronizar a forma de avaliação - Definir padrão de serviço desejado (SLA) - Definir mecanismos de incentivo e penalidade - Definir mecanismos de comunicação - Estabelecer acordo de confidencialidade - Definir condições de aceite do produto/serviço
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar o fornecedor no desenvolvimento de propostas financeiramente viáveis - Definir o custo e o preço a ser pago pelo produto/serviço contratado - Estabelecer as condições de pagamento, multas e rescisões - Verificar como os recursos financeiros estão retornando
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir processo de transferência de recursos - Compartilhar conhecimento adquirido - Definir papéis e responsabilidades - Coordenar a resolução de conflitos do dia-a-dia - Avaliar como os recursos estão sendo utilizados - Verificar como o capital intelectual tem retornado
Aspectos Legais	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer acordo de confidencialidade - Definir questões relativas a transferência de ativos e a propriedade intelectual - Definir garantia e responsabilidade das partes em relação ao produto/serviço contratado - Definir papéis e responsabilidades - Definir processo de encerramento do contrato - Definir método para resolução de problemas

Quadro 18 – Atributos a considerar em contratos de acordo com os autores estudados

Fontes: Elaborado a partir de Gooden (1998), Miranda e Kavan (2005), Platz e Temponi (2007), Whang (1992) e Dunne (2009)

2.4 MODELO TEÓRICO

Baseado no referencial teórico apresentado é possível constatar que o resultado positivo do processo de terceirização de TI e conseqüentemente o da Governança de TI estão diretamente ligados aos contratos firmados e aos modelos de Gestão de Contratos adotados. Isso é reforçado quando Gooden (1998) afirma que os contratos, juntamente com o seu

processo de negociação, possuem uma implicação muito forte na governança das empresas. Através dos contratos é possível efetuar um planejamento e gerenciamento mais estratégico e tático, conseguindo desenvolver mais alternativas para a tomada de decisões e administrar melhor as diversidades que surgem a partir de interesses pessoais e políticos (GOODEN, 1998).

Na mesma linha de pensamento que Gooden (1998), Vincent-Jones (2000) apresenta o contrato como um mecanismo de governança da economia contemporânea e das relações sociais para os processos de terceirização tanto em empresas públicas quanto privadas. Esse mecanismo ganha importância com a ampliação das relações comerciais entre organizações. Para o autor, o contrato tem por objetivo exercer um papel regulatório dentro da governança. O exercício dessa função pode ser observado através da preocupação com questões financeiras, sociais, de relacionamento e responsabilidade que ocorrem entre organizações durante o estabelecimento de um contrato. Na questão financeira e social é possível perceber essa preocupação através de cláusulas onde são definidos os critérios de reajustes, as regras para quebra de contrato, entre outros. Na questão de relacionamento e responsabilidade existe uma preocupação muito forte no estabelecimento de processos de comunicação, definição de papéis e responsabilidades de cada uma das partes e o estabelecimento de regras e padrões para bom andamento das atividades (VICENT-JONES, 2000).

Para finalizar, Platz e Temponi (2007) apresentam o contrato como o elemento que governa a relação de terceirização estabelecida entre cliente e fornecedor. Para que esse processo de governança obtenha sucesso, é importante que a organização planeje a elaboração de seus contratos, uma vez que através deles será possível maximizar benefícios e minimizar riscos. Para Platz e Temponi (2007) a elaboração de um bom contrato é fator fundamental para o sucesso de um processo de terceirização. A necessidade de estabelecimento de um contrato bem estruturado é confirmada quando Platz e Temponi (2007) afirmam que “[...] o sucesso da terceirização depende de um bom contrato [...]”.

A seguir, na Figura 12, apresenta-se o modelo teórico proposto para explicar a relação entre Governança de TI e contratos em um contexto de terceirização.



Figura 12 – Modelo Teórico

Como é possível perceber, o modelo teórico apresentado na Figura 12 demonstra como a relação entre Governança de TI e contratos, em um contexto de terceirização, ocorre a partir dos elementos extraídos do referencial teórico. Segundo o modelo proposto, toda a organização sofre influência dos seus *stakeholders*. Essa influência, por sua vez, gera uma série de necessidades para a organização. As necessidades de responsabilidade da TI são avaliadas dentro do modelo de Governança de TI estabelecido pela organização. Aquilo que puder ser atendido através do processo de terceirização, ou seja, que apresentar uma justificativa e fatores de sucesso conforme apontados na revisão de literatura, será traduzido para um contrato. Uma vez firmado o contrato contendo todos os direitos e deveres das partes, o mesmo começa a ser gerido pela organização a partir dos modelos/práticas de gestão e fatores de sucesso identificados na revisão de literatura acerca de contratos.

O referencial teórico apresentado até o momento aponta que os contratos de TI exercem o papel de regulador da terceirização através do controle de fatores financeiros, de performance, de recursos humanos e de aspectos legais; todos elementos utilizados nos modelos e práticas de gestão de contratos apresentados. Os resultados dessa Gestão de Contratos irá afetar a Governança de TI, uma vez que essa gestão influencia os princípios de TI, os Mecanismos de Governança de TI e os Fatores de Sucesso da Governança de TI. A influência da gestão de contratos nesses elementos irá auxiliar a apontar para permanência do modelo atual de Governança de TI da organização ou para alterações no mesmo.

A próxima seção deste trabalho abordará a metodologia de pesquisa que será utilizada na busca pela comprovação do modelo proposto.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Gil (2008, p. 8), método científico é o “[...] conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento [...]”. O autor afirma que é através da pesquisa que ocorre o desenvolvimento do método científico. Silva e Menezes (2001), por sua vez, afirmam que a pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que ainda não possui informações suficientes para ser solucionado.

Em uma pesquisa, os dados podem ser apresentados através da abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa é voltada na identificação da presença ou ausência de algo, utilizando para isso entrevista em profundidade, em grupo ou individual, com perguntas abertas. A abordagem quantitativa busca medir o grau em que algo está presente, utilizando para isso um grande número de respondentes com análises estatísticas formais (MALHOTRA, 2001; GIL, 2008). Para essa pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, tendo em vista as características da mesma.

Quanto ao tempo de pesquisa, é possível encontrar duas situações: a pesquisa longitudinal e a pesquisa transversal. A pesquisa longitudinal ou evolutiva é aquela onde a coleta de dados ocorre em mais de um momento no tempo, podendo mostrar mudanças de resultados em relação aos períodos analisados. A pesquisa transversal ou ocasional é aquela onde a coleta de dados ocorre em um só momento, ou seja, os resultados são referentes a um período específico do tempo (COOPER e SCHINDLER, 2003). Para esse trabalho foi escolhida a pesquisa transversal.

Quanto ao objetivo, uma pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória tem por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, buscando formular problemas e hipóteses mais precisos e passíveis de pesquisa em estudos futuros. A pesquisa descritiva, por sua vez, busca retratar características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Por último, a pesquisa explicativa busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (FACHIN, 2002; GIL, 2008). A partir desses conceitos, foi realizada, para esse trabalho, uma pesquisa de natureza exploratória. Cabe ressaltar que, mesmo com a revisão bibliográfica realizada de forma extensa e apoiada em literatura relevante, não se tem conhecimento de que o problema aqui abordado tenha sido estudado da mesma forma, o que reforça o enquadramento do estudo como exploratório.

Segundo Cooper e Schindler (2003), a pesquisa de natureza exploratória pode utilizar uma série de estratégias (tipos de pesquisa) possíveis, dentre elas é possível destacar a *focus group*, a etnografia, a pesquisa-ação e o estudo de caso. Para esse trabalho foi escolhido o estudo de caso. Segundo Marconi e Lakatos (1999), este tipo de estudo possui como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Conforme Fachin (2002, p.43), a principal função do estudo de caso “[...] é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis [...]”. Complementarmente, Yin (2005) aponta que o método de estudo de caso é adequado para as seguintes situações, nas quais esse trabalho encontra-se classificado:

- a) Investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real;
- b) Explorar uma situação onde o que está sendo avaliado não apresenta um conjunto simples e claro de resultados;
- c) Os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- d) Basear-se em várias fontes de evidências (documentos e entrevistas).

Para realização do estudo de caso é necessário estabelecer a unidade de análise. Segundo Yin (2005) e Gil (2008), a unidade de análise consiste na parte mais elementar do fenômeno a ser estudado. Para essa pesquisa a unidade de análise em questão é a relação entre Governança de TI e Gestão de Contratos de TI, na organização a ser estudada, em um contexto de terceirização.

A seguir, na Figura 13, apresenta-se o desenho de pesquisa que foi utilizado nesse trabalho.

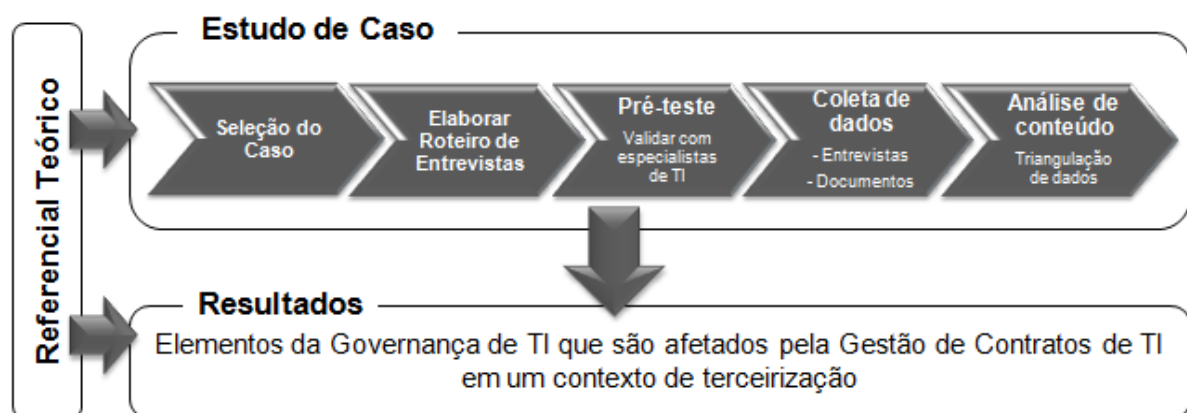


Figura 13 – Desenho de Pesquisa

As próximas seções irão descrever em detalhes as fases apresentadas no desenho de pesquisa e como as mesmas foram executadas.

3.1 O CASO ESTUDADO

Conforme mencionado anteriormente, para esse trabalho foi utilizada a estratégia do estudo de caso único. Optou-se por um estudo de caso único, pois o intuito era entender, em profundidade, a relação entre Governança de TI e Gestão de Contratos em um contexto de terceirização. Esta situação constitui um caso crítico, que segundo Yin (2005), são aqueles que parecem ser a expressão ideal da categoria de estudo. Para esse estudo está sendo considerado caso crítico a organização que apresentar as seguintes características:

- a) Modelo de Governança de TI implantado na organização a pelo menos três anos;
- b) Pelo menos 1/3 (um terço) dos processos de TI da organização devem ser terceirizados;
- c) Processo de terceirização de TI instituído na organização há pelo menos cinco anos;
- d) A organização deve ser de grande porte, sendo que, segundo o SEBRAE (2010), organizações de grande porte da área industrial são aquelas acima de 500 funcionários e organizações de grande porte da área de comércio e serviços são aquelas acima de 100 funcionários.

O caso estudado pode ser considerado crítico, uma vez que apresentou todas as características citadas acima. A organização que aceitou ser estudo de caso da pesquisa estabeleceu como premissa para realização das entrevistas e fornecimento das cópias dos documentos desde que não fosse divulgado nenhum tipo de informação, direta ou indireta que pudesse levar a identificação da mesma. A descrição detalhada da empresa será apresentada no item 4.1 Descrição do Caso.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados pode se valer de várias técnicas. Conforme Gil (2008), a obtenção de informações por meio de diversos procedimentos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados, validando o estudo e evitando que o mesmo fique à mercê da subjetividade do pesquisador. Assim, a coleta dos dados utilizada neste estudo foi realizada utilizando duas vertentes. A primeira delas através das entrevistas semi-estruturadas, constituindo a fonte primária de dados. Optou-se pela utilização de um roteiro de entrevistas semi-estruturado, pois segundo Manzini (2003), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual é confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por

outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. A técnica de entrevista semi-estruturada foi escolhida, pois permite identificar as percepções dos gestores de TI acerca da relação entre Governança de TI e contratos de TI e também acerca de como a organização gerencia seus contratos de TI.

A segunda vertente é a coleta e análise de documentos, constituindo a fonte secundária de dados da pesquisa. Essa técnica foi escolhida, pois possibilita identificar os elementos que a organização efetivamente utiliza na Gestão de Contratos e que podem afetar a Governança de TI da organização. Nas seções a seguir serão apresentadas as etapas de Elaboração do Instrumento (Seção 3.2.1) e Validação do Instrumento (Seção 3.2.2) que possibilitaram a realização das entrevistas.

3.2.1 Elaboração do Instrumento

A elaboração do instrumento de pesquisa teve início com a confecção do quadro de dimensões e variáveis que se deseja investigar. Esse quadro foi elaborado a partir do referencial teórico apresentado anteriormente. Uma vez confeccionado o quadro de dimensões e variáveis, foi elaborado o roteiro de entrevistas, semi-estruturado. Esse roteiro foi proposto com a finalidade de investigar a relação entre a Governança de TI e contratos de TI em um contexto de terceirização.

O instrumento de pesquisa elaborado foi direcionado para três grupos distintos. O grupo do *Chief Information Officer* (CIO) da organização, pois o CIO apresenta grande conhecimento estratégico da organização, sendo o responsável por estabelecer os direcionadores estratégicos para a TI. O grupo dos Gerentes de TI (GTI), pois os mesmos apresentam conhecimento das questões táticas da organização e da rotina diária de gestão de TI e de contratos. Por fim, o grupo dos Gestores de Contratos (GC), pois o mesmo trata-se de um especialista no assunto, estando diariamente envolvido na operação do contrato.

As questões elaboradas a partir do quadro de dimensões e variáveis foram distribuídas para os três grupos mencionados acima utilizando o seguinte critério: CIO – respondeu as questões direcionadas à estratégia e modelo de Governança de TI da organização; GTI – respondeu as questões de nível tático, referentes à implementação de processos e tomada de decisões. Também responderam as questões operacionais de contratos, pois os GTIs da organização também são responsáveis por contratos; GC – respondeu questões referentes a operação, do funcionamento, da Gestão de Contratos na organização.

O Quadro 19 apresenta as dimensões e variáveis utilizadas para desenvolvimento do instrumento de pesquisa, juntamente com a indicação dos respondentes das questões vinculadas a cada uma das variáveis existentes no quadro.

Dimensão		Fontes	Variável	Respondentes		
				CIO	GTI	GC
Conceitos Balizadores	Princípios	A	Transparência	X		
			Equidade	X		
			Prestação de contas	X		
			Resp. Corporativa	X		
	Objetivos	B C D	Expectativas	X	X	
			Flexibilidade		X	
			Eficiência		X	
			Custos		X	
			Crescimento		X	
			Padronização		X	
Recursos				X		
Simplicidade		X				
Mecanismos de Gov. de TI	Arquétipos	E B C F	Estrutura	X		
			Participantes		X	X
	Decisões Chave	C F	Princípios de TI		X	
			Necessidades de Negócio		X	
			Investimentos		X	
			Infra-Estrutura		X	
			Arquitetura		X	
	Processos de Alinhamento	F	SLA		X	X
			Cobrança Reversa		X	X
			Acompanhamento de Projetos		X	X
			Valor do Negócio		X	X
			Problemas		X	X
			Investimentos		X	X
			Arquitetura		X	X
Comunic. Formal	F	Feedback		X	X	
		Resultados		X	X	

Fontes: A - Mendes-da-Silva e Magalhães Filho (2005); B - Peterson (2004); C - Weill (2004); D - Shpilberg *et. al* (2007); E - Sambamurthy e Zmud (1999); F - Weill e Ross (2006).

Respondentes: CIO–Chief Information Officer; GTI–Gerente de TI; GC–Gestor de Contratos.

Quadro 19 – Dimensões e variáveis para coleta de dados

A seção a seguir apresenta os procedimentos realizados para a validação do instrumento de pesquisa.

3.2.2 Validação do Instrumento

Após a elaboração do instrumento de pesquisa, o mesmo foi submetido a especialistas da área para validação (pré-teste) de conteúdo e face. O pré-teste foi aplicado a cinco pessoas, sendo que todos os participantes possuem experiência profissional ou acadêmica relevante na área, conforme detalhado no Quadro 20. Durante o pré-teste foram validadas também as questões a serem realizadas a cada um dos profissionais participantes das entrevistas.

Especialista	Atuação	Escolaridade	Experiência
1	Empresarial (TI)	Mestre	10 anos
2	Empresarial (TI)	Especialista	30 anos
3	Acadêmica (TI)	Doutor	10 anos
4	Acadêmica (TI)	Mestre	8 anos
5	Acadêmica (TI)	Mestre	5 anos

Quadro 20 – Perfil dos especialistas validadores do instrumento

Os especialistas que realizaram o pré-teste foram contatados individualmente, de forma presencial. Nesse contato foram apresentados os objetivos da validação, a estrutura do instrumento e a forma de condução que o pesquisador pretendia adotar para as entrevistas. As considerações dos validadores foram devidamente registradas e consolidadas. Ao final, foram realizados os ajustes recomendados de forma a gerar a versão definitiva do instrumento de pesquisa. A seguir é apresentada uma lista contendo as principais considerações relatadas pelos validadores durante a etapa de pré-teste:

- a) Alterar o termo “buscam garantir” por “contribuem”. Fica mais claro e direto para o objetivo do trabalho;
- b) Montar uma ficha para a entrevista que apresente os termos mais técnicos. Isso pode ajudar o respondente;
- c) O questionário está fácil de responder;
- d) A distribuição das questões está adequada para cada respondente.

O Apêndice A apresenta o quadro de dimensões e variáveis, juntamente com as questões elaboradas e a indicação do respondente após a validação do instrumento. O Apêndice B, por sua vez apresenta o roteiro final de entrevista direcionado ao CIO. O Apêndice C apresenta o roteiro de entrevista final direcionado aos GTIs. Por último o Apêndice D apresenta o roteiro de entrevistas direcionado aos GCs.

3.2.3 Aplicação do Instrumento e Coleta de Documentos

Buscando aumentar a confiabilidade da pesquisa, foi utilizado o protocolo de pesquisa disponível no Apêndice E. Esse protocolo de pesquisa fornece as orientações necessárias para a realização das entrevistas e coleta de documentos junto a organização objeto de estudo. Um bom protocolo de pesquisa deve apresentar no mínimo as seguintes informações: visão geral da pesquisa, procedimento de campo e questões do estudo de caso (YIN, 2005).

A visão geral deve apresentar as informações iniciais a respeito do projeto, as principais questões que estão sendo estudadas e as principais referências para essas questões. O procedimento de campo, por sua vez, deve relatar as ações necessárias para realização da coleta de dados. Nessas ações inclui-se como obter acesso aos locais, definição das principais fontes de dados e procedimentos necessários para obter esses dados e ainda como agir em situações imprevistas. Por último, existem as questões do estudo de caso. Esse é o elemento principal do protocolo, pois nele devem constar as principais questões da pesquisa, servindo de guia para o pesquisador ao longo da coleta de dados (YIN, 2005). A partir disso, para essa pesquisa o protocolo existente no Apêndice E foi elaborado contendo os seguintes elementos:

a) Identificação – Contém os dados gerais dos responsáveis pelo projeto, tais como: título, pesquisador responsável, instituição responsável;

b) Visão geral – Contém os dados gerais do projeto, tais como: questão de pesquisa, objetivos, fontes de informação, principais referências;

c) Procedimentos de coleta e análise de dados – Contém as orientações de como os dados da pesquisa serão coletados e analisados seguindo algumas etapas, tais como: selecionar as instituições a serem entrevistadas, agendar entrevistas e coleta de documentos, realizar entrevistas e coletas de documentos, analisar dados e resultados;

d) Coleta de dados – Contém os dados da organização pesquisada e dos entrevistados.

Com relação ao perfil dos entrevistados, teve-se o cuidado de selecionar entrevistados que apresentassem destaque na sua área de atuação dentro da organização. Conforme já mencionado, esses respondentes foram divididos em três grupos (CIO, GTI, GC), sendo entrevistados um diretor de TI (CIO), seis gerentes de TI (GTI) e seis gestores de contratos (GC). Esse grupo foi selecionado, pois se entende que o mesmo está familiarizado com as questões estratégicas, táticas e operacionais acerca dos processos de Governança de TI, terceirização de TI e contratos de TI de suas organizações. A seguir, no Quadro 21, é apresentando o resumo do perfil de cada um dos respondentes selecionados.

Respondente	Cargo	Escolaridade	Tempo de Empresa
CIO	Diretor de TI	Especialização (Economia)	25 anos
GTI1	Gerente de TI	Especialização (Administração)	5 anos
GTI2	Gerente de TI	Graduação (Administração)	25 anos
GTI3	Gerente de TI	Especialização (Administração)	5 anos
GTI4	Gerente de TI	Especialização (Administração)	17 anos
GTI5	Gerente de TI	Mestrado (Administração)	7 anos
GTI6	Gerente de TI	Mestrado (Administração)	7 anos
GC1	Gerente de Projetos	Graduação (Computação)	10 anos
GC2	Gerente de Projetos	Graduação (Administração)	28 anos
GC3	Analista de TI	Graduação (Computação)	10 anos
GC4	Gerente de Projetos	Mestrado (Administração)	5 anos
GC5	Analista de TI	Graduação (Computação)	5 anos
GC6	Analista de TI	Mestrado (Computação)	5 anos

Quadro 21 – Perfil dos respondentes da pesquisa

A partir das orientações existentes no protocolo de pesquisa e da definição dos respondentes, foram realizadas as entrevistas, fonte primária de dados. As entrevistas com os profissionais de TI foram realizadas no período de Julho e Agosto de 2010 de forma presencial, individual e nas dependências da organização estudada, mediante agendamento prévio. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas com o consentimento do entrevistado, para possibilitar uma melhor análise. As 13 entrevistas realizadas representaram um total de 408 minutos de gravação. As entrevistas tiveram um tempo médio de 31 minutos, sendo que o menor tempo de duração foi 20 minutos e o maior tempo de duração foi 61 minutos. As transcrições, por sua vez, apresentaram um total de 111 páginas e uma média de 8,5 páginas por transcrições.

A coleta dos documentos, fonte secundária de dados, ocorreu nos mesmos dias da realização das entrevistas. Cabe ressaltar a importância de realizar a coleta de documentos juntamente com as entrevistas, uma vez que se torna possível verificar se os dados contidos nos documentos em questão são relativos aos assuntos tratados durante as entrevistas. Os documentos que foram coletados são contratos de TI, que possibilitam avaliar os aspectos considerados mais relevantes pela organização no momento de formalizar uma relação comercial. Ao final do processo de coleta de documentos, o pesquisador possuía uma amostra de 14 dos 30 contratos de TI atualmente ativos na organização. Nessa amostra de 14 contratos encontram-se contratos de pequeno, médio e grande porte de acordo com os critérios de porte estabelecidos pela organização. Além do porte, foi possível identificar na amostra disponibilizada três tipos de contratos. O primeiro tipo são contratos de manutenção e suporte, o segundo tipo são contratos de desenvolvimento de *software* e o terceiro tipo de contrato identificado é o de infra-estrutura.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados nessa pesquisa foi realizada através da análise de conteúdo, uma vez que os dados obtidos eram todos qualitativos. Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo consiste na interpretação e classificação de um vocabulário, na busca de identificar temáticas e enfoques, através de frases, orações ou trechos. Bardin (1977) ainda destaca que existem diversas técnicas de análise de conteúdo, cada qual sendo adequada a um determinado tipo de dados. As técnicas de análise de conteúdo existentes são: análise de discurso, análise de relações, análise de expressão, análise de enunciação, análise de avaliação e análise categorial. Para esse estudo foram utilizadas as técnicas de análise categorial e análise de enunciação.

A análise categorial foi aplicada nas entrevistas realizadas e posteriormente transcritas. Foi escolhida essa técnica, pois, segundo Bardin (1977) a mesma consiste em uma operação de classificação de elementos, reagrupados por gêneros e com critérios pré-definidos, onde se tem interesse direto no entrevistado, ou seja, têm-se interesse na opinião do mesmo. Para auxiliar no processo de análise categorial foi utilizado o software *Sphinx 5.0*. As 13 entrevistas foram importadas para a ferramenta onde a análise foi realizada. Ao final da análise foram identificadas 93 categorias, para 32 questões existentes.

A análise de enunciação, por sua vez, foi realizada nos 14 contratos coletados na organização. Essa técnica foi utilizada, pois segundo Bardin (1977) esse tipo de análise deve ser utilizado quando não se tem interesse direto no indivíduo, mas sim em como esse indivíduo representa a organização. Neste caso, o indivíduo em questão são os contratos, e a análise dos mesmos foi focada em como eles estão representando a empresa e não no que apresentam individualmente.

É importante destacar que as técnicas de análise, assim como as dúvidas surgidas ao longo do processo de análise, foram discutidas e validadas com outro pesquisador conhecedor do tema e objetivos da pesquisa. Ao final, os elementos extraídos das análises foram convertidos em quadros, figuras e listas de categorias, para que fosse possível confrontar essas informações com o referencial teórico, o modelo teórico e objetivos do trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os elementos que compõe a análise de resultados desse trabalho, sendo dividida nas seguintes seções: seção 4.1, Descrição do Caso; seção 4.2, Análise de Documentos; seção 4.3, Análise de Entrevistas; seção 4.4, Gestão de Contratos e Alinhamento com Governança de TI; seção 4.5, Contratos X Governança de TI: A Percepção dos Gestores; seção 4.6, Elementos da Governança de TI Afetados pela Gestão de Contratos; seção 4.7, Governança de TI Afetada pela Gestão de Contratos.

4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Trata-se de uma indústria multinacional que emprega aproximadamente 45 mil colaboradores nas suas unidades, estando presente em 14 países com representações na América Latina, América Central, América do Norte, Europa e Ásia. A organização apresenta um Conselho de Administração que acompanha a execução das políticas por ele estabelecida e também definem as estratégias de longo prazo da empresa. O órgão é responsável ainda pela escolha da Diretoria e pela nomeação dos membros do Comitê Executivo, além de tomar decisões a respeito de temas relevantes no âmbito dos negócios. A gestão corporativa está sob a responsabilidade da Diretoria, cujo Comitê Executivo coordena e supervisiona de acordo com as políticas estabelecidas pelo Conselho de Administração. A organização também se caracteriza por apresentar ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e na Bolsa de Valores de Nova York e, por decorrência dessas ações, está sujeita ao atendimento da instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)¹ e a lei *Sarbanes-Oxley* (SOX)² respectivamente.

A organização possui um modelo de Governança de TI onde existe uma área corporativa, onde ficam lotadas as gerências de infra-estrutura, arquitetura, segurança, aplicações globais e planejamento e controle. Essa área corporativa é responsável pela definição dos padrões de tudo aquilo que é global dentro da TI, ou seja, utilizado em todas as

¹ CVM - Comissão de Valores Mobiliários que tem por objetivo disciplinar o funcionamento do mercado de valores mobiliários e a atuação de seus protagonistas (CVM, 2004).

² SOX - Lei Norte Americana que visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos ao negócio, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas (SOX, 2006).

unidades da organização ao longo do mundo. Além dessa área corporativa existem as chamadas TIs Locais. As TIs Locais são áreas que ficam localizadas nas unidades da organização, sendo responsáveis pelas decisões de aplicações de negócio e infra-estrutura que são estritamente locais, ou seja, pertencente apenas aquela unidade. A partir dessas características e de acordo com o referencial teórico apresentado anteriormente a organização em questão adota o modelo de Governança de TI chamado federalismo.

A organização possui uma operação de TI, ao redor do mundo, com aproximadamente 600 colaboradores, 25 fornecedores ativos e 30 contratos de TI em execução no momento em que a coleta de dados foi realizada. O fornecedor mais antigo apresenta aproximadamente 18 anos de relacionamento com a organização. O nível de terceirização de TI adotado é de aproximadamente 2/3 (dois terços) da sua operação.

Das metodologias e boas práticas existentes no mercado, a organização estudada utiliza fortemente uma metodologia e projetos baseada no PMBOK e as boas práticas de gerenciamento de infra-estrutura baseadas no ITIL. Não são utilizados pela organização nenhum tipo de metodologia ou boa prática para desenvolvimento de aplicações uma vez que a organização não possui nenhum tipo de desenvolvimento internalizado.

4.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

As informações existentes nos contratos de TI fornecidos pela organização objeto de estudo dessa pesquisa foram lidas e interpretadas. A partir disso as mesmas foram consolidadas utilizando o quadro resumo de atributos (Quadro 18, pg. 61), que, segundo o referencial teórico apresentado, devem estar presentes em um contrato.

Durante o processo de tabulação dos contratos, identificou-se que três atributos apresentados no referencial teórico não são itens que devem estar presentes em contratos, mas sim em etapas preliminares à assinatura do contrato. Em virtude desse fato, esses três atributos foram descartados da tabulação dos dados dos contratos. A seguir o Quadro 22 apresenta os atributos que foram excluídos da tabulação dos dados.

Funções	Atributos
Performance	- Realizar pré-licitação para determinar os produtos/serviços necessários - Avaliar proposta dos fornecedores
Financeiro	- Auxiliar o fornecedor no desenvolvimento de propostas financeiramente viáveis

Quadro 22 – Atributos descartados da tabulação dos dados dos contratos

O processo de tabulação dos dados dos 14 contratos disponibilizados pela empresa consistiu em identificar a presença ou não dos atributos existentes nos Quadro 18. Quando era identificada a presença do atributo no contrato o mesmo era marcado com “SIM”, caso contrário o mesmo era marcado com “NÃO”. Complementarmente à identificação dos atributos foram listadas as seguintes informações:

a) Valor anual do contrato – Expresso utilizando uma unidade monetária fictícia, pois a pedido da organização os valores reais não poderiam ser divulgados. Para esse caso foi elaborada uma fórmula matemática e aplicada no valor total de todos os contratos de modo a alterá-los uniformemente. Essa fórmula também não será apresentada para evitar que os valores reais possam ser calculados;

b) Tempo de relacionamento – Expresso em anos. Identifica o período de tempo que o fornecedor atua como organização;

c) Relacionamento freqüente – Expressa a existência ou não de reuniões regulares de acompanhamento do contrato. Classificou-se com “SIM” os casos onde a organização reúne-se com o fornecedor pelo menos uma vez ao mês para verificar o andamento das atividades previstas em contrato e classificou-se com “NÃO” os casos onde a reunião com o cliente ocorre em período superior ao mensal.

A tabulação final dos resultados encontra-se disponível no Apêndice F.

O primeiro conjunto de atributos analisados refere-se à função **performance** (Figura 14). É possível perceber que a organização possui uma preocupação em formalizar, através de contratos, os elementos da função performance. Todos os atributos, à exceção do atributo **condições de aceite** (3 ocorrências) estão presentes em pelo menos metade dos contratos analisados. Merecem destaque os atributos **escopo** (14 ocorrências), **duração do contrato** (12 ocorrências) e **mecanismos de comunicação** (9 ocorrências).

Os contratos nos quais foram identificadas condições de aceite são contratos cujo o escopo está relacionado a infra-estrutura (ex.: links de comunicação, servidores, entre outros). Os demais contratos são contratos de alocação de serviços de desenvolvimento e suporte de aplicações ou contratos de licenciamento de uso de aplicações. Isso pode ser indício de uma dificuldade maior da organização em definir condições de aceite para serviços de desenvolvimento, suporte e licenciamento de aplicações, enquanto para os serviços de infra-estrutura essa definição é clara.

Outro ponto a se destacar é o fato dos atributos **SLA**, **mecanismos de incentivo/penalidade** e **forma de avaliação definida** estarem presentes na mesma quantidade de contratos (7 ocorrências). Ao analisar individualmente cada contrato, foi

possível identificar que todo o contrato onde existe a definição de SLA, conseqüentemente apresenta a definição de mecanismos de incentivo/penalidade e formas de avaliação definida. Quando o contrato não prevê SLA, nenhum dos outros dois atributos era apresentado. Isso indica uma possível relação entre esses atributos.

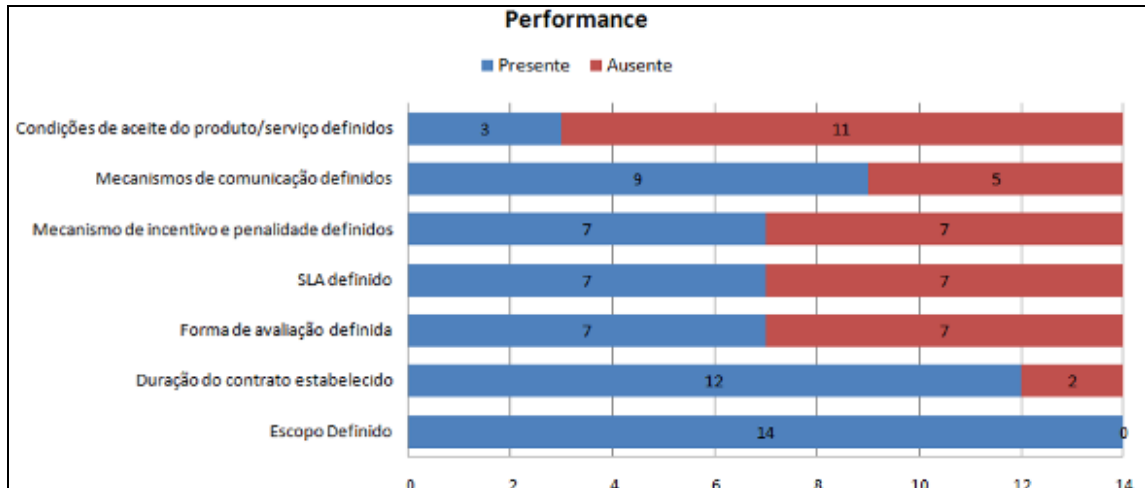


Figura 14 – Atributos de performance existentes nos contratos analisados

O segundo conjunto de atributos analisados são os referentes à função **financeiro** (Figura 15). É possível perceber uma preocupação grande da organização estudada no que diz respeito ao tratamento das questões financeiras, uma vez que todos os atributos aparecem na maioria dos contratos analisados. A única exceção encontrada é o atributo **regras para estabelecer como verificar o retorno do recurso financeiro**, o qual não possui nenhuma ocorrência dentro dos contratos analisados. Essa situação ocorre, pois a organização tem como prática calcular o retorno do investimento durante o processo de análise de viabilidade de terceirização do produto/serviço, sendo assim o cálculo de retorno não precisa estar presente no contrato.

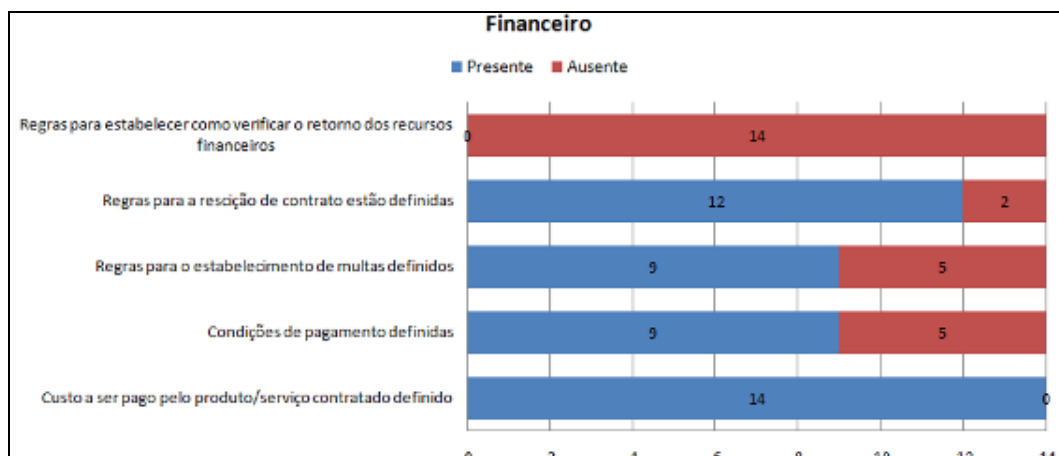


Figura 15 – Atributos financeiros existentes nos contratos analisados

O terceiro conjunto de atributos analisados refere-se à função **recursos humanos** (Figura 16). É possível perceber que os atributos dessa função ainda precisam ser bastante desenvolvidos pela organização uma vez que apenas dois estão presentes em pelo menos metade dos contratos analisados. Merece destaque o atributo **papéis e responsabilidades**, presente em praticamente todos os contratos analisados (13 ocorrências), o que demonstra uma forte preocupação da organização em definir os limites de cada um dos participantes do processo para evitar possíveis conflitos. O atributo **processo de compartilhamento de conhecimento** (7 ocorrências) também merece destaque, uma vez que possivelmente formalize o interesse da organização em absorver conhecimento dos prestadores de serviço.

O atributo **processo de retorno de capital intelectual** não possui nenhuma ocorrência, o que é um indício de que a organização nesse momento não está querendo mensurar o quanto do conhecimento compartilhado está sendo absorvido e retornado para a organização. Os demais atributos **transferência de recursos humanos** (2 ocorrências), **processo de gestão de conflitos** (2 ocorrências) e **processo de avaliação de utilização de recursos** (6 ocorrências) estão começando a ser tratados pela organização, porém não possuem destaque.

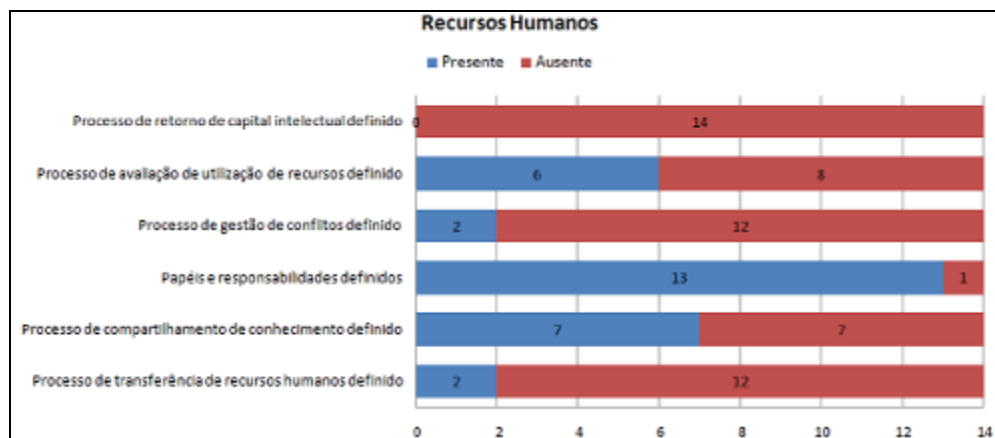


Figura 16 – Atributos de recursos humano existentes nos contratos analisados

O quarto e último conjunto de atributos analisados refere-se à função **aspectos legais** (Figura 17). É possível perceber uma forte preocupação da organização em estar legalmente protegida, uma vez que todos os atributos foram encontrados em mais da metade dos contratos analisados. Apesar de não existir nenhum atributo presente em todos os contratos, é possível perceber que essa função é bastante relevante para a organização, merecendo atenção especial em seus contratos.

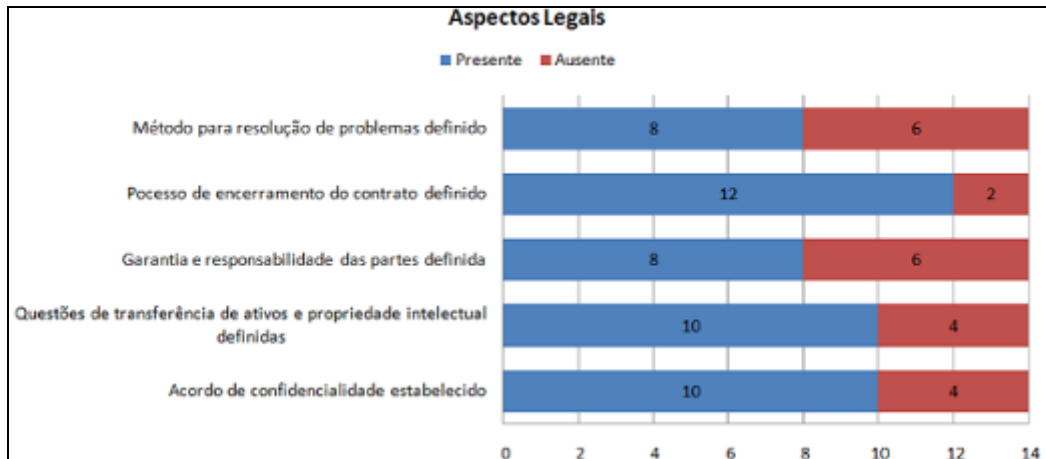


Figura 17 – Atributos aspectos legais existentes nos contratos analisados

Após análise dos atributos presentes nos contratos, foi realizada uma análise a partir das seguintes informações: valor anual do contrato (unidade monetária fictícia), tempo de relacionamento com fornecedor (em anos) e relacionamento freqüente (SIM/NÃO). O Quadro 23 apresenta um resumo dessas informações.

Contrato	Valor Anual	Tempo (anos) Relacionamento	Relacionamento Freqüente?
Contrato 8	1y	5	Sim
Contrato 9	1,2y	4	Não
Contrato 5	1,5y	3	Não
Contrato 6	2,5y	3	Não
Contrato 1	3y	2	Não
Contrato 4	6y	5	Sim
Contrato 2	8,4y	10	Não
Contrato 3	8,5y	13	Não
Contrato 7	10,8y	10	Sim
Contrato 14	11,1y	16	Não
Contrato 10	15,7y	10	Sim
Contrato 12	25y	13	Sim
Contrato 11	27,5y	18	Sim
Contrato 13	28,7y	14	Sim

Porte dos contratos segundo critério adotado pela organização:

- Pequeno - Até 3,7y
- Médio - 3,8y até 12,5y
- Grande - Acima de 12,5y

Quadro 23 – Quadro resumo dos contratos analisados

Analisando a informação **valor anual** (Quadro 23), é possível observar a existência de três grupos distintos de contratos. Existem os contratos de pequeno porte, com valores até 3,7y, representados no quadro acima através da cor azul. Os contratos de médio porte, onde

estão os valores entre 3,8y e 12,5y, representados no quadro acima através da cor vermelha. Por último existem os contratos de grande porte com valores acima de 12,5y, representados no quadro acima através da cor verde. Essa segmentação foi realizada a partir do critério de classificação da própria organização no que diz respeito aos investimentos de TI. A Figura 18 apresenta, de forma visual, a classificação comentada anteriormente. Ao analisar o Quadro 23 e a Figura 18 é possível identificar indícios de que a organização busca distribuir de forma equilibrada os contratos entre seus fornecedores. Os contratos, independente do porte, não estão concentrados em um único fornecedor, o que demonstra uma preocupação em não gerar dependência de um único fornecedor.

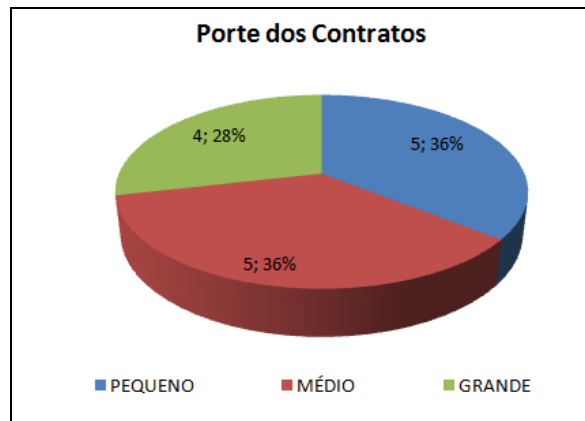


Figura 18 – Porte dos contratos analisados

Analisando a informação **tempo de relacionamento**, é possível observar a existência de três faixas de classificação. Os contratos com até 5 anos de existência, os contratos existentes entre 5 e 10 anos e os contratos acima de 10 anos de existência. A Figura 19 apresenta, de forma visual, a distribuição mencionada.

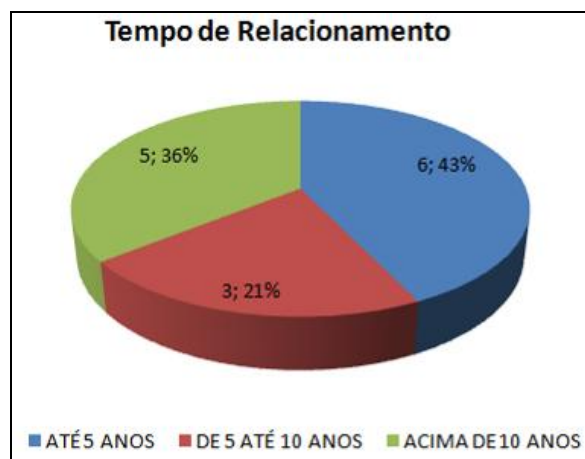


Figura 19 – Tempo de relacionamento dos contratos analisados

Ao analisar o Quadro 23 e a Figura 19 é identificado o indício de que a organização busca realizar contratos de longo prazo, ou seja, relacionamentos longos junto aos seus fornecedores, uma vez que dois terços dos contratos (aproximadamente 64%) analisados possuem mais de cinco anos de duração. É possível também perceber a preocupação em atualizar o portfólio de fornecedores uma vez que um terço dos fornecedores (aproximadamente 36%) possuem menos de cinco anos de atuação.

Quando se realiza o cruzamento entre o **tempo de relacionamento** e o **valor anual** dos contratos (Figura 20), é possível visualizar com clareza como a organização atua no processo de contratação de fornecedores. Durante os cinco primeiros anos a organização direciona para os fornecedores os contratos classificados como de pequeno porte. Uma vez ultrapassado esse tempo de relacionamento a organização começa ampliar o valor de seus contratos junto aos fornecedores. Essa ampliação de valor pode ser ocasionada pelo estabelecimento de uma relação de confiança. Surgem então os contratos considerados de médio porte que ficam na faixa de 3,8y até 12,5y. Observando a Figura 20, o ponto em vermelho identifica um contrato que está passando por um processo de transição. Esse contrato está deixando de ser um contrato de pequeno porte e passando para um contrato de médio porte.

Os contratos considerados de grande porte são os que ficam na faixa acima de 12,5y. De acordo com os contratos analisados, a grande maioria dos contratos de grande porte são firmados com fornecedores com tempo de relacionamento superior a 10 anos, onde possivelmente já está estabelecida uma boa relação de confiança e parceria.

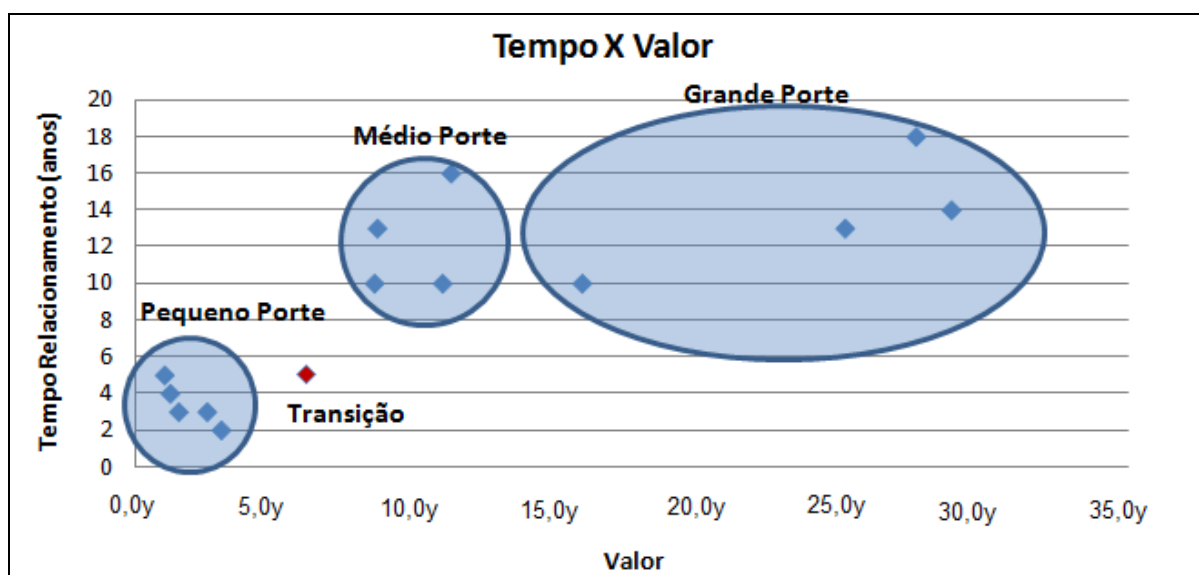


Figura 20 – Relação entre tempo de relacionamento e valor dos contratos analisados

Por último, ao analisar a informação **relacionamento freqüente** (Quadro 23), é possível identificar que a mesma não está associada ao tempo de relacionamento entre a organização e o fornecedor, mas sim com valor dos contratos. Os contratos considerados de pequeno porte, ou seja, com valores até 3,7y não possuem como característica um relacionamento freqüente entre o gestor do contrato da organização e o gestor de contrato do fornecedor. Essa situação possivelmente ocorre devido ao fato da organização considerar o custo de transação elevado para estabelecer um processo de relacionamento formal e constante entre os gestores de contrato. Para essa faixa de valor, a organização possivelmente prefira tratar as exceções acionando o fornecedor apenas em caso de necessidade. Dos cinco contratos de pequeno porte, apenas um possui um processo de relacionamento entre os gestores. Foi constatado que esse processo foi instituído com o objetivo de reestruturar o contrato existente, pois o escopo do mesmo já não estava atendendo as necessidades da organização, ou seja, estava sendo tratada uma exceção.

Os contratos de médio porte, ou seja, com valores entre 3,8y e 12,5y não possuem um comportamento regular, ou seja, alguns apresentam relacionamento freqüente e outros não. Ao analisar os contratos sem relacionamento freqüente, foi constatado que dois deles são contratos nos quais a organização ainda mantém os sistemas ativos por questões legais, ou seja, são sistemas em processo de desativação, sem a necessidade de manter um relacionamento mais próximo com os fornecedores. O terceiro contrato que não possui um relacionamento freqüente ocorre devido ao fato de ser um contrato de suporte, que não gera novas demandas fazendo com que organização possivelmente prefira tratar apenas as exceções desse contrato. Os outros dois contratos, de médio porte, são contratos de desenvolvimento de software, que demandam um acompanhamento regular, por apresentar um escopo de baseado em horas de desenvolvimento, sendo assim o relacionamento freqüente torna-se necessário.

Os contratos de grande porte, ou seja, com valores acima de 12,5y possuem como característica um relacionamento freqüente entre o gestor do contrato da organização e o gestor de contrato do fornecedor. Essa situação possivelmente ocorre devido ao fato da organização considerar o custo de transação baixo em relação ao valor do contrato, uma vez que um pequeno desvio de contrato pode representar um prejuízo significativo para o negócio.

4.3 ANÁLISE DE ENTREVISTAS

A análise das entrevistas que será apresentada a seguir foi de forma que cada questão realizada teve a participação de mais de um respondente. Os respondentes das entrevistas são identificados e qualificados na seção 3.2.3 do capítulo 3.

A primeira questão analisada foi direcionada exclusivamente ao CIO da organização e tinha por objetivo tratar a variável **Transparência**, pertencente à dimensão **Princípios**. Ao analisar a resposta do entrevistado, constatou-se que para a organização a gestão dos contratos contribui para o princípio da transparência, uma vez que o contrato é tratado como **instrumento de formalização**. Isso é evidenciado no momento em que o CIO da organização afirma que: “[...] Na verdade o contrato é um instrumento de formalização da transparência [...]”. O CIO também afirma que a transparência é um processo construído **anterior ao contrato**. Isso é possível perceber através da seguinte frase do CIO: “[...] Eu acho que é muito antes, na geração do contrato, do que o próprio contrato dando transparência, pois você já contratou efetivamente [...]”. A seguir, no Quadro 24, apresenta-se um resumo contendo as categorias, frequências e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Instrumento de formalização	1	O contrato é um instrumento de formalização da transparência.
Anterior ao contrato	1	A transparência deve existir antes mesmo da existência do contrato.

Quadro 24 – Categorias da variável Transparência, dimensão Princípios

A segunda questão analisada tinha por objetivo tratar a variável **Equidade**, pertencente à dimensão **Princípios**. Essa questão também foi direcionada ao CIO da organização, que por sua vez afirma que a Gestão de Contratos contribui para a equidade e que para isso depende de uma efetiva **padronização**. Isso é evidenciado a partir da seguinte resposta do entrevistado CIO:

[...] não podemos ter um desses [contrato] para cada processo diferente. Você deve ter a parte que muda em função daquilo que está se contratando, mas as bases, as regras gerais do contrato devem ser permanentes ou constantes. Se isso acontece aí você tem equidade. Se cada contrato, mesmo com coisas parecidas, é diferente você não tem equidade. [...]

A seguir, no Quadro 25, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a frequência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Padronização	1	Estabelecer um padrão, algo permanente/constante, uma linha mestre para ser adotada.

Quadro 25 – Categoria da variável Equidade, dimensão Princípios

A terceira questão analisada trata da variável **Prestação de Contas** da dimensão **Princípios**. Essa questão também foi aplicada ao CIO da organização. O mesmo acredita que a Gestão de Contratos contribui para a Prestação de Contas, pois parte dos gastos da organização são realizados através de contratos. O CIO reforça que apesar da importância, dessa variável, muitas vezes a mesma não é aplicada da melhor forma, uma vez que existem **interesses opostos** dentro da organização, ou seja, os interesses dos acionistas são contrários aos dos membros da organização. Isso fica evidente quando o CIO menciona que:

[...] Muitas vezes você não quer exercer o contrato, porque se você exerce o contrato é sinal que o negócio não anda bem. Então uma das coisas que a gente vê é que você tem um contrato, está estabelecido todos os SLA, só que o gestor não executa aquilo lá. Muitas vezes a gente reclama da terceirização porque não está atendendo, mas o que realmente acontece é que o gestor não executa o que ele deveria estar fazendo, pois existem outros interesses envolvidos [...]

A seguir, no Quadro 26, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a frequência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Interesses opostos	1	Os interesses dos acionistas são contrários aos dos membros da organização. As cláusulas contratuais deixam de ser executada, por alguma decisão do gestor, contrária aos interesses dos acionistas.

Quadro 26 – Categoria da variável Prestação de Contas, dimensão Princípios

A quarta questão avaliada refere-se à variável **Responsabilidade Corporativa** da dimensão **Princípios**. O CIO da organização entende que o papel da organização é atendido, uma vez que para todo o contrato de grande porte e longo prazo ocorre uma **divulgação**, pois os mesmos precisam ser publicados em balanços, tornando a informação pública, não representando risco ao mercado. Isso é evidenciado através do seguinte comentário do CIO: “[...] Nesse aspecto eu acho que ele [contrato] tem uma transparência mais visível, mas eficaz dentro do processo. Dependendo dos contratos, você tem publicá-los no balanço, dizendo quais são, especialmente os de longo prazo. [...]”.

A seguir, no Quadro 27, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a frequência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Divulgação	1	Informações publicadas para que todos tenham acesso (Exemplo: balanço da empresa).

Quadro 27 – Categoria da variável Resp. Corporativa, dimensão Princípios

A quinta questão foi direcionada ao CIO e Gerentes de TI (GTI) da organização e refere-se à variável **Expectativas** da dimensão **Objetivos**. Todos os respondentes afirmaram que as expectativas da organização estão sendo atendidas, sendo que os itens **custo**, **qualidade** e **controle de escopo** foram os mais citados pelos entrevistados. A expectativa custo é evidenciada quando o CIO afirma que: "[...] a política da empresa, em termos de governança, é que tudo tem que ser negociado por Suprimentos [...]" ou quando o GTI5 afirma que: "[...] o contrato é um instrumento de gestão de custos e desempenho [...]".

A expectativa qualidade também pode ser percebida no momento em que o entrevistado GTI1 relata que: "[...] uma gestão focada em melhorar serviço, identificar oportunidade de melhorias, identificar comparativos com relação ao mercado. [...]" ou quando o entrevistado GTI6 afirma que: "[...] a expectativa é de que a manutenção do desenvolvimento nas aplicações atuais aconteça de acordo com a necessidade do negócio, com qualidade, um custo adequado, suportando uma importante dimensão da organização[...]".

Por último, dentre as 3 expectativas mais mencionadas, existe a controle de escopo. O entrevistado GTI4 destaca sua importância ao relatar que sua maior expectativa é: "[...] controlar o serviço mesmo. É você firmar dentro do contrato as bases dessa relação. E a partir daí você controlar, se isso está sendo atingido, está sendo atendido ou não [...]". O entrevistado GTI3 confirmar isso ao mencionar que:

[...] nossa expectativa de gerenciar contrato está baseada no controle daquilo que a gente tem que executar, dentro de um pacote de algum fornecimento de um prestador de serviço, ou seja, colocar em contrato e a gente poder cobrar aquilo que realmente está dentro do contrato, aquilo com o qual o fornecedor se prontificou de fazer [...]

A variável Expectativa, ainda apresentou outras 3 categorias com menor frequência de ocorrência. A primeira delas foi a **Padronização**, onde o GTI1 ressalta a necessidade de criação de padrões para um melhor gerenciamento. Isso é possível de ser confirmado através da seguinte afirmação: "[...] aqui eu diria o seguinte, que as expectativas são padrões. [...]". A

próxima categoria é **Papéis e Responsabilidades**, onde o GTI2 destaca a importância da mesma através da seguinte afirmação:

[...] quando você tem vários contratos... é importante ter o dono. Saber quem responde pelo quê, eu acho que isso é que é o importante, porque na hora que acontece qualquer coisa, na hora que você precisa ter uma ação sabe os passos a seguir [...]

Por último existe a categoria **Inovação Tecnológica**, que segundo o entrevistado GTI6 é um item importante, pois permite à organização absorver novos conhecimentos. Essa afirmação é evidenciada quando o GTI6 relata que a Gestão de Contrato é: "[...] uma porta de acesso à inovação tecnológica que faz proposições de inovação tecnológicas para o negócio. [...]".

A seguir, no Quadro 28, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a frequência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Custo	4	Redução de gastos
Qualidade	3	Bom serviço, melhorias no processo. O que está sendo entregue está dentro dos limites acordados.
Controle de escopo	3	Garantir que o serviço contratado seja entregue dentro das condições acordadas. Contrato é um instrumento vivo, que deve estar sempre sofrendo alterações para que possamos adequar o mesmo as necessidades da organização.
Padronização	2	Gerenciar todos os contratos da mesma forma. Estabelecer um padrão de relacionamento com os fornecedores.
Papéis e responsabilidades	1	Gerenciar todos os contratos da mesma forma. Estabelecer um padrão de relacionamento com os fornecedores
Inovação tecnológica	1	Trazer do mercado as novidades de TI que a empresa precisa.

Quadro 28 – Categorias da variável Expectativas, dimensão Objetivos

A sexta questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) da organização e refere-se à variável **Flexibilidade**, da dimensão **Objetivos**. Todos os entrevistados afirmam que a Gestão de Contratos de TI busca garantir a flexibilidade necessária ao negócio. No entanto, os GTIs divergem no que diz respeito à intensidade dessa flexibilidade. Para a maioria dos entrevistados a possibilidade de **aumento de contrato** (aumento do valor financeiro) é um item que caracteriza flexibilidade e pode ser obtido com facilidade. De acordo com o GTI1 o aumento do contrato é possível quando: "[...] você tem *baseline* com as empresas e você tem

já preço acertado se aquele *baseline* for expandido [...]". O GTI4 reforça essa afirmação, ao mencionar que: "[...] você agregar novos serviço, ou aumenta a volumetria [...]".

A **redução de contrato** é um aspecto mencionado pelos entrevistados, porém o mesmo não se faz presente dentro da Gestão de Contratos da organização, assim como o aumento de contrato. Isso é possível de ser percebido através da seguinte declaração do GTI5: "[...] nossos contratos tiveram um viés de volume para mais e não para menos, e aí na crise, isso pegou. Na crise você queria para menos e tinha limitações e empecilhos [...]".

A terceira categoria identificada na dimensão Flexibilidade foi a **Escopo Rígido**. Nesse ponto é possível perceber uma preocupação da organização em não trabalhar com escopo aberto, mas sim em elaborar um modelo de contratação que possibilite uma maior flexibilidade sem perda de controle. Isso é possível de ser percebido quando o GTI5 menciona:

[...] se começa a botar algo que é muito amplo, quando você vê, está encaixando o círculo no quadrado. E aí eu acho que é uma flexibilidade perigosa. Tem até o modelo de contratação, quando é mão-de-obra, onde você paga "taxímetro". É um problema, porque aquilo ali para fugir do controle, é muito complicado. [...]

Complementarmente ao mencionado pelo GTI5, o GTI6 apresenta a saída adotada pela organização para flexibilizar o negócio sem perder o controle de escopo:

[...] nós temos feito contratos, por exemplo, de desenvolvimento de aplicações, contratos não mais baseados em profissionais, mas em tipos de serviços, então nós transformamos os serviços em artefatos, e esse artefatos passam a estar disponíveis no escopo do contrato que a gente tem com o fornecedor. O que isso representa? Representa que eu posso desde encaminhar uma solicitação mais, no âmbito geral, quanto mais detalhada e específica, e para ambos os tipos de situação eu vou ter adequado o procedimento de forma que o negócio seja atendido [...]

Com uma frequência menor entre os respondentes, foi identificada a categoria **Limitações Jurídicas**. Nessa categoria é ressaltada que a flexibilidade existe, porém não é maior devido a questões jurídicas. Isso é possível de ser identificado através do comentário do GTI4: "[...] você tem sempre uma questão jurídica que é muito forte dentro da empresa, então, às vezes, você acaba amarrando um pouco a flexibilidade que você busca para o negócio, em cima de questões jurídicas [...]".

A seguir, no Quadro 29, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a frequência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Aumento de contrato	4	Custo de expansão pré-estabelecido em contratos de desenvolvimento de <i>software</i> . Processo de solicitação de licenças já pré-estabelecido. Revisão periódica do contrato
Redução de contrato	3	Redução de <i>baseline</i> prevista em contrato até certo limite. Redução de serviços limitados a um percentual do contrato. Revisão periódica do contrato.
Escopo Rígido	2	Não existe contrato com escopo aberto. Todos os contratos possuem escopo fechado para evitar modelos de negócio onde se perde controle. Não se contrata mais profissional, o escopo do contrato passou a ser focado em serviço. Evita o taxímetro e traz flexibilidade.
Limitações Jurídicas	1	Os contratos nem sempre são tão flexíveis quanto o negócio gostaria devido a limitações jurídicas que são colocadas.

Quadro 29 – Categorias da variável Flexibilidade, dimensão Objetivos

A sétima questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) da organização e refere-se à variável **Eficiência**, da dimensão **Objetivos**. Para essa variável, a categoria **ampliar capacidade** foi mencionada diversas vezes pelos entrevistados, pois a possibilidade de prever, em contrato, crescimento dos serviços de infra-estrutura de TI garante a velocidade que o negócio espera da TI. O entrevistado GTI5 afirma que:

[...] você pode deixar no contrato algo já pré-estabelecido para que no momento que você precise usar, já esteja um caminho mais curto, por exemplo, uso de tabela de preços, uso de pacotes de serviços que você não precise a cada momento ir para o mercado buscar [...]

Seguindo o mesmo raciocínio do GTI5, o GTI6 afirma que:

[...] os contratos *baseline*, podem ter um mínimo de horas contratados e um máximo de horas acima daquilo que foi contratado, ou seja, existe um delta de crescimento, onde até um determinado número adicional de horas a consultoria tem condições de atender. Então isso nos dá uma capacidade de ter uma pronta reação se a organização precisar, por exemplo, uma exigência legal, você tem que pegar e mobilizar mais gente porque tem prazos mínimos. Então se nós fossemos depender apenas do recurso interno, a gente estaria limitado. Dentro desse contexto, eu acho que a gente consegue realmente ter mais velocidade de atendimento. [...]

Os entrevistados ainda mencionaram mais duas categorias no que diz respeito à variável Eficiência. Uma delas é o **SLA**, pois o mesmo é visto como um acordo formal com o cliente para atendê-lo com eficiência. Isso pode ser percebido através da afirmação do GTI3: "[...] a

gente fala em eficiência, em velocidade, a gente pode representar isso como um item de resposta de um SLA, ou seja, tenho o compromisso com determinado cliente, de atendê-lo em determinado tempo [...]".

A última categoria mencionada para essa variável é homologar fornecedores. Segundo apontado pelo GTI5 essa é uma prática não realizada pela organização, e que, segundo sua visão melhoraria a eficiência da TI, porém é uma prática muito mais vinculada à gestão de fornecedores do que a Gestão de Contratos propriamente dita. Na seqüência apresenta-se o trecho da entrevista do GTI5 onde ele ressalta essas questões:

[...] Uma coisa importante aqui, que a gente não pratica é homologar fornecedores. Quando você tem uma determinada necessidade, você não precisa ir para o mercado como se fosse a primeira vez, você já tem ali um portfólio que pode te ajudar. Isso aí eu acho que dá eficiência, dá velocidade e é uma boa Gestão de Contrato... eu já diria até mais de fornecedores.[...]

A seguir, no Quadro 30, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a freqüência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Ampliar capacidade	5	Aumentar infra-estrutura, capacidade de atendimento do <i>service desk</i> . Deixar alguns parâmetros pré-estabelecidos no contrato para um uso futuro. Ter capacidade de atender cada vez mais demandas.
SLA	1	Atender com velocidade o cliente, de acordo com o acordado.
Fornecedor homologado	1	Ter um <i>pool</i> de fornecedores já homologados de forma a diminuir o processo de contratação. Isso não é gestão do contrato diretamente.

Quadro 30 – Categorias referentes à variável Eficiência, dimensão Objetivos

A próxima questão foi direcionada novamente aos Gerentes de TI (GTI) da organização e refere-se à variável **Custos**, da dimensão **Objetivos**. Todos os entrevistados acreditam que a Gestão de Contratos contribui para a redução de custos, sendo que essa redução de custos pode ocorrer através das seguintes categorias: **gestão de fornecedores, redução de pessoal, benchmarking e condições de pagamento**.

A categoria gestão de fornecedores tem foco no acompanhamento e gerenciamento das demandas encaminhadas ao fornecedor, sempre controlando seu aumento e diminuição. Além disso, essa categoria acompanha as questões relativas ao SLA contratado e se o custo do

mesmo está de acordo com o serviço prestado. Essas atividades são evidenciadas através do comentário realizado pelo GTI1:

[...] existe um processo de revisar constantemente [os contratos], aí ligado muito a Suprimentos, que hoje em dia dispara muito mecanismo de revisão contratos anualmente, revisar também questões de SLAs envolvidos nesses contratos mais tradicionais, isso força pelo menos a gente pensar se aquele preço que está sendo pago pelo mesmo serviço já não deveria ser menor [...]

O GTI6 reforça os aspectos mencionados nessa categoria ao relatar que:

[...] em época de crise a gente ajuda no sentido de fazer reversão de contratos, mesmo no ponto de vista de valores, tarifas, preços, por assim dizer, quanto também de esforço, no momento de crise, se cai a demanda nós temos que ajustar o processo imediatamente. Nós conseguimos fazer redução de vinte, trinta, quarenta por cento, não em um contrato em época de crise, mas sistematicamente em todos. Evidentemente que nós conseguimos isso também podendo ter a sensibilidade dos nossos fornecedores e parceiros [...]

A redução de pessoal também é um aspecto bastante relevante na contribuição da redução de custo. Isso fica evidente quando o GTI3 relata que:

[...] a gente não precisa ter dentro do nosso quadro de pessoal tantos especialistas quanto teria um prestador de serviço, com conhecimentos diferentes, com habilidades diferentes. Então eu acho que diminui o custo sim, eu não preciso ter aqui dentro, eu tenho fora [...]

O GTI2 complementa a afirmação do GTI3 ao mencionar que: "[...] se você contrata um serviço que tem um *pool*, como a gente tem com algumas empresas, que vão atender X chamados, aí pode ser que esse contrato fique até mais barato, pois reduz equipe interna [...]".

A categoria *benchmarking* é uma forma de comparar como o prestador de serviço vem atendendo a empresa, em termos de custos, e dependendo o que estiver estabelecido em contrato é uma forma de garantir que o fornecedor esteja adequado ao mercado, conforme relata o GTI5:

[...] algo que tem em alguns contratos, são cláusulas de *benchmarking*, que você pode uma vez por ano, ir ao mercado e fazer uma cotação e comparar com os teus custos, ou contratar alguém para fazer uma pesquisa pra ti, e assim por diante. E que você olha como estão os custos, e se você encontrar uma divergência muito grande, o teu fornecedor é obrigado a se ajustar, ou se não, você pode cancelar o contrato sem ter multas, e assim por diante [...]

Por último, nessa variável foi identificada a categoria condições de pagamento. Através dela a organização pode vir a reduzir custos significativos ao exercer uma boa Gestão de Contratos. Isso é exposto na a seguir pelo GTI5:

[...] tem empresa que é muito sensível a fechamento de ano fiscal, então você negociar quando ela está para fechar o ano fiscal, você consegue descontos danados, porque eles têm que bater metas. Isso é muito forte, e a boa Gestão de Contratos pode te dar a informação para fazer isso [...]

A seguir, no Quadro 31, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a frequência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Gestão de fornecedores	4	Gerenciar as atividades dos fornecedores para controlar o aumento e diminuição da demanda. Avaliar o SLA existente e se o custo é coerente.
Redução de pessoal	3	Contratar fornecedores para realizar serviços especialistas, eliminando a necessidade de um especialista no quadro de pessoal da empresa.
<i>Benchmarking</i>	1	Ir ao mercado para comparar os preços da concorrência. Fazer cotação com os concorrentes do teu fornecedor.
Condições de pagamento	1	Dependendo da situação a condição de pagamento pode reduzir custos da empresa (variação do dólar, encerramento do ano fiscal, etc..)

Quadro 31 – Categorias referentes à variável Custos, dimensão Objetivos

A questão seguinte foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) da organização e refere-se à variável **Crescimento**, da dimensão **Objetivos**.

Para essa variável não existiu unanimidade com relação à contribuição da gestão dos contratos de TI para o crescimento do negócio. Parte dos entrevistados afirma que a contribuição ocorre uma vez que a Gestão de Contrato é uma **ferramenta de suporte**, que atua auxiliando o negócio a se desenvolver. Esse posicionamento é defendido pelo GTI2 ao afirmar que: "[...] A Gestão de Contratos não vai alavancar crescimento, ele vai ser uma ferramenta para você conseguir atender o crescimento do negócio [...]". O GTI6, por sua vez, complementa esse posicionamento ao expor que: "[...] através de bons contratos com fornecedor, você pode obter parcerias para o desenvolvimento de soluções que são pioneiras no mercado, de maneira a ter a liderança e a dianteira nisso, contando com a consultoria [...]". O GTI1, para reforçar essa argumentação apresenta uma situação real onde isso está acontecendo na organização:

[...] temos vários exemplos de expansões já acontecendo em termos de abrangência, de abranger outros países, outras regiões, e o contrato está sendo só adicionado, de forma até tranqüila, mais pontos de atendimento. Então eu acho que sim, que ele contribui, desde que ele já tenha uma existência forte para isso aí [...]

Em uma linha oposta, alguns entrevistados afirmam que a Gestão de Contratos é **sem relação** alguma com o crescimento do negócio. Esse posicionamento é defendido pelo GTI5 ao relatar: "[...] Não é prática da TI fazer esse tipo de amarração em contrato [...]". O GTI4 apresenta uma argumentação que ratifica o que é apresentado pelo GTI5 conforme transcrição apresentada abaixo:

[...] essa prática como um aporte de ajudar o crescimento do negócio, não acredito que tenha relação. Eu posso dizer o contrário, se você tiver uma má Gestão de Contratos você pode prejudicar por estar incorrendo em perda, perda financeira, por estar pagando indevidamente, por estar deixando aberto algum flanco em execução que o contrato previa. [...]

A seguir, no Quadro 32, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a frequência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Ferramenta de suporte	4	A gestão do contrato ajuda o negócio a crescer, porém não alavanca novos negócios. Desenvolvimento de produtos pioneiros que se tornam obrigatórios no mercado (ex.: nota fiscal eletrônica).
Sem relação	2	Não existe relação identificada.

Quadro 32 – Categorias referentes à variável Crescimento, dimensão Objetivos

A próxima questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) da organização e refere-se à variável **Padronização**, da dimensão **Objetivos**.

Para essa variável não existiu unanimidade com relação à contribuição da gestão dos contratos de TI para a padronização dos sistemas. A maior parcela dos entrevistados acredita que a Gestão de Contratos contribui, pois auxilia no estabelecimento de **pré-requisitos** que precisam ser seguidos. Isso é possível de ser percebido através da afirmação do GTI3:

[...] a partir do momento que eu tenha procedimentos operacionais ou padrões de desenvolvimento, onde tem ali normas que devem ser seguidas para desenvolvimento de *software*, por exemplo, o cara tem que ter etapas bem definidas para desenvolver determinada coisa, tem ferramentas específicas para ajudar, para desenvolver, ele tem padrões de documentação para seguir [...]

O GTI4 segue a mesma linha de raciocínio do GTI3 afirmando que:

[...] na medida em que você padroniza as ferramentas que está contratando, a forma como você esta contratando, a tecnologia que você está contratando, eu acho que ajuda... É uma contribuição indireta [...]

Por outro lado, parte dos entrevistados acredita que a Gestão de Contratos é **sem relação** alguma com a padronização dos sistemas. Isso pode ser demonstrado através da afirmação do GTI5: "[...] acho que não é a gestão do contrato em si, mas quais são os processos que eu tenho de gestão no meu desenvolvimento, na minha implantação e assim por diante [...]".

A seguir, no Quadro 33, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Pré-requisitos	4	Premissas e padrões estabelecidos (padrões de desenvolvimento, padrões de infra-estrutura). Esses padrões acabam contribuindo para padronização dos sistemas.
Sem Relação	2	Não existe relação identificada.

Quadro 33 – Categorias referentes à variável Padronização, dimensão Objetivos

A décima primeira questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) da organização e refere-se à variável **Recursos**, da dimensão **Objetivos**. Todos os gestores de TI apontaram existência de uma contribuição da Gestão de Contratos para com a utilização efetiva dos recursos e que isso ocorre através da **revisão de serviços**. Para o GTI1 essa contribuição ocorre: "[...] com uma política constante de revisão de SLAs [...]". O GTI5, por sua vez afirma que: "[...] contribui no sentido de você olhar o que contratou, como está sendo usado, qual é a real necessidade e realizar o batimento [...]". Por último o GTI4 ratifica a opinião dos demais gestores de TI da seguinte forma:

[...] acredito que sim, porque, na medida em que você contrata recursos, você contrata serviços, você contrata volumes dentro dos acordos que você faz. Na medida em que você faz uma boa gestão desse contrato, você vai identificar se *gaps* estão acontecendo ou não, ou se você está fazendo um *overload* de recursos, ou se você está fazendo um uso pouco efetivo, pouco eficiente, um volume muito abaixo. Então, eu acredito que, no acompanhamento principalmente de volumetria, ele contribui sim [...]

A seguir, no Quadro 34, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a frequência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Revisão de Serviços	6	Otimizar a utilização dos recursos, a volumetria dos contratos, se o mesmo está acima ou abaixo do previsto (capacidade, disponibilidade e necessidade).

Quadro 34 – Categorias da variável Recursos, dimensão Objetivos

A próxima questão buscou identificar se a Gestão de Contratos de TI contribui para a simplicidade das soluções, analisando, portanto a variável **Simplicidade**, da dimensão **Objetivos**. Esse questionamento foi realizado aos Gestores de TI (GTI) que, de forma unânime, afirmaram que a Gestão de Contratos é **sem relação** com a simplicidade das soluções propostas pela TI. Isso é demonstrado através do seguinte trecho de entrevista do GTI1:

[...] Não. Aí está muito mais na questão do uso dos serviços contratados, e da forma como são colocados os requisitos para esse uso, em termos de garantir uma simplicidade ou não, porque a Gestão de Contratos fica um pouco mais atrás nesse ponto, eu não vejo uma ligação direta no fato de gerir um contrato. [...]

Seguindo a mesma linha, o entrevistado GTI4 menciona que:

[...] A Gestão de Contratos em si, não. Acredito que não. Agora, o processo que você faz para chegar ao contrato, para fechar um contrato, eu acredito que sim, porque aí você pode ter um processo de benchmarking, você pode ter um processo de avaliação das práticas dos diferentes fornecedores, para ver o que você pode aderir ao teu negócio, onde você pode ter mais ganho. [...]

Por fim, a afirmativa é reforçada pelo GTI5 ao relatar que:

[...] Aqui eu consigo enxergar uma simplificação de gestão, no sentido de consolidar fornecedores, mais na questão de busca de eficiência na rotina, mas não simplicidade das soluções propriamente dita [...]

A seguir, no Quadro 35, apresenta-se um resumo contendo a categoria, a frequência e descrição da mesma para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Sem Relação	6	Não foi encontrada relação com o item. A relação foi sempre feita como processo de contratação, avaliação e <i>benchmarking</i> com fornecedores. Em nenhum caso foi feita relação com a Gestão de Contrato.

Quadro 35 – Categoria da variável Simplicidade, dimensão Objetivos

A questão seguinte foi realizada exclusivamente ao CIO da organização tendo em vista a variável **Estrutura** da dimensão **Arquétipos**. O objetivo dessa questão foi identificar a estrutura de arquétipos adotada pela organização na visão do CIO.

Segundo relatado pelo CIO, a organização apresenta uma **estrutura global**, uma vez que as unidades da empresa encontram-se espalhadas pelo mundo, o que leva a organização a buscar sempre fornecedores capacitados a realizarem contratos globais. Isso pode ser evidenciado através do seguinte comentário: "[...] hoje com a estrutura global tem um pouco mais de complexidade. Estamos sempre tentando achar um fornecedor que pode vir a ser global. [...]". Essa estrutura global é suportada por **pilares de decisão** (planejamento e controle, infra-estrutura, segurança da informação e operações). Esses pilares são responsáveis pela avaliação global dos fornecedores a fim de decidir se o mesmo tem condições de atender a organização. Isso é apresentado pelo CIO ao afirmar que: “[...] o fornecedor deve ser discutido dentro dos pilares, para ter certeza que as regiões concordem com aquele fornecedor e que ele é competente em todas as regiões. [...]”.

Apesar da busca por uma estrutura global, o CIO reconhece que existem necessidades específicas aplicáveis a realidade de cada regional. Quando isso acontecer, a **estrutura local** deve reportar para a estrutura global, que irá avaliar. Caso os pilares avaliem o caso e considerem o mesmo regional, a estrutura local poderá atender. No entanto, o CIO destaca que o objetivo é tornar a estrutura cada vez mais global, acabando com o tratamento regional, que impede a padronização dos processos. Isso pode ser constatado através da seguinte resposta do entrevistado: “[...] Se é regional, se a gente definir que não é um global, daí a região tem que concordar que funciona. Então se a gente olhar, hoje a gente tem algumas ilhas dentro no nosso processo. Parte desse processo de globalização de TI consiste em acabar com essas ilhas [...]”.

A seguir, no Quadro 36, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Estrutura global	1	Modelo de governança que atende a organização no mundo todo.
Pilares de decisão	1	Existem pilares globais (segurança, infra-estrutura, etc.) e pilares locais. Dependendo do escopo de atuação do contrato o responsável pelo mesmo no modelo de governança pode um pilar local ou global.
Estrutura local	1	Modelo que atende especificamente as necessidades de uma regional.

Quadro 36 – Categorias da variável Estrutura, dimensão Arquétipos

A questão seguinte também analisou a variável **Estrutura** da dimensão **Arquétipos**, sendo, portanto, direcionada novamente apenas para o CIO da organização. O objetivo dessa questão foi identificar se a Gestão de Contratos é influenciada pelo arquétipo de governança da organização.

Segundo apontado pelo CIO, a Gestão de Contratos é influenciada pelo modelo de governança da organização, pois todos os contratos da organização devem ser negociados por **Suprimentos**, o que deve ajuda a garantir que uma demanda global não esteja sendo tratada de forma regional, por mais de uma localidade. Isso é ressaltado pelo entrevistado ao mencionar que: “[...] temos a diretriz onde não se contrata nada que não passa por Suprimentos. Para mim essa é a principal forma de se avaliar se o modelo vem sendo executado corretamente [...]”. Apesar de reconhecer a influência do modelo na Gestão de Contratos, o CIO tem consciência que a mesma não está totalmente implementada. Isso fica claro quando o mesmo afirma que: “[...] no nosso caso a gente tem uma governança, mas ela não é seguida totalmente. Existem situações onde demandas globais, acabam sendo tratadas pelas regionais, o que gera sobreposição de ações [...]”.

A seguir, no Quadro 37, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Suprimentos	1	No modelo de governança Suprimentos é uma peça chave, pois ela negocia com o fornecedor.
Execução do modelo	1	O modelo de governança não é executado totalmente dentro da forma proposta.

Quadro 37 – Categorias da variável Estrutura, dimensão Arquétipos

A décima quinta questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) e Gestores de Contratos (GC) da organização e refere-se à variável **Participantes**, da dimensão **Arquétipos**. Essa questão buscou identificar a existência de um responsável pela Gestão de Contratos dentro da organização e a forma que o mesmo atua.

O retorno dos entrevistados foi unânime no que diz respeito à existência de um **gestor de contratos** da organização. Isso pode ser evidenciado através das palavras do GC3 ao afirmar que: “[...] da forma como a gente trabalha na TI, a gente tem um responsável por cada contrato, com cada empresa que a gente tem [...]”. Essa afirmativa é ratificada pelo GTI4, ao mencionar que: “[...] a gente tem os responsáveis, os coordenadores dos contratos, que é o gestor ou alguém que foi por ele designado ou nomeado, o representante, o responsável por aquele contrato [...]”.

Segundo relato da maioria dos entrevistados, o gestor de contrato não é o único responsável pela Gestão de Contratos. Ele é o responsável por centralizar e garantir o bom andamento do contrato, porém a organização atua de forma descentralizada, ou seja, ela apresenta uma **equipe responsável** onde diversas áreas atuam em conjunto na gestão dos contratos. Essa afirmação pode ser percebida no comentário do entrevistado GC6: “[...] a gente tem um gestor de contratos, mas não necessariamente existe uma área que faz a Gestão de Contratos dentro da TI. Tem a área de Suprimentos que faz a compra, o operacional passa para alguma pessoa ou uma área dentro da TI [...]”.

Essa dimensão começou a apresentar um maior número de categorias quando os entrevistados tentaram mapear o escopo de atuação de um gestor de contrato. A partir das respostas apresentada no Quadro 35 é possível perceber que a organização não possui um padrão estabelecido na atuação do gestor de contrato. Cada gestor foca seu esforço naquilo que considera mais importante. Alguns focam a gestão em questões de **relacionamento com fornecedor**, tais como resolução de problemas do dia-a-dia, renovação, aditivos, etc. Outros gestores estão mais direcionados para o atendimento dos **SLAs** e **faturamento** dos serviços prestados.

Apenas um entrevistado menciona de forma explícita a **ausência de padrões**, porém essa afirmativa pode ser evidenciada através da variedade de respostas apresentadas. A seguir, apresenta-se o trecho da entrevista onde o GC2 relata essa questão:

[...] cada área tem os seus contratos e aí determina uma pessoa para fazer a gestão daquele contrato. Ele tem a sua forma de fazer, não existe uma maneira única, não tem unicidade entre as equipes, a gente faz de um jeito, determinado setor faz de outro, não existe um padrão único. Enquanto, se de repente tivesse uma regra geral de como fazer Gestão de Contratos, se a TI toda tivesse... olha, é assim que nós vamos gerir contratos... ficaria melhor [...]

A seguir, no Quadro 38, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Gestor de Contrato	12	Pessoa da TI responsável pelo contrato.
Relacionamento com fornecedor	10	Conjunto de atividades de rotina que estão previstas em contrato e que fazem parte da relação cliente e fornecedor, renovação, aditivos, administrar problemas, etc..
Equipe Responsável	9	Diversas áreas atuando em conjunto, de forma descentralizada, cada uma com sua especialidade (TI, jurídico, suprimentos, financeiro, etc.).
SLA	6	Revisão dos acordos de nível de serviço.
Faturamento	5	Avalia se as questões de pagamento estão corretas e para quem deve ser faturado.
Ausência de padrão	1	Cada gestor de contrato faz a gestão da forma que achar mais prática e conveniente.

Quadro 38 – Categorias da variável Participantes, dimensão Arquétipos

A questão seguinte foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) e Gestores de Contratos (GC) da organização e também refere-se à variável **Participantes**, da dimensão **Arquétipos**. Essa questão buscou identificar os *stakeholders* com os quais o gestor de contratos atua.

De acordo com o Quadro 36, é possível perceber que a organização possui de forma bastante clara que o **gerente de conta** é o ponto focal do gestor de contrato. Isso fica evidente devido ao fato de todos os entrevistados terem mencionado o gerente de conta com um dos *stakeholders* em contato com o gestor do contrato. Também merece destaque a **equipe técnica** do fornecedor e as áreas de **Suprimentos** e **Jurídico**, mencionados pela maioria dos entrevistados.

Cabe ressaltar que outros *stakeholders* também foram citados, porém em menor escala de intensidade. A seguir, no Quadro 39, é apresentada a lista completa dos *stakeholders* mencionados, inclusive os menos citados.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Gerente de conta	12	Área comercial do prestador de serviço
Equipe técnica	9	Gerente de projetos, coordenador e analista do fornecedor
Suprimentos	8	Efetuar a contratação
Jurídico	6	Garantir que o contrato esteja legalmente válido
Gerente de TI	5	Gestor da área responsável pelo contrato
Analistas de TI	5	Pessoas que trabalham na mesma equipe e que utilizam o mesmo contrato para atendimento das demandas
Administrativo	3	Contas a pagar e receber, contabilidade, fiscal
Segurança	1	Segurança patrimonial e de TI
Planejamento e Controle	1	Área da TI que consolida as informações de contratos

Quadro 39 – Categorias da variável Participantes, dimensão Arquétipos

A décima sétima questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) da organização e também refere-se à variável **Princípios de TI**, da dimensão **Decisões Chave**. Essa questão buscou identificar se a terceirização é um princípio de TI da organização e se o mesmo impacta ou é impactado pela Gestão de Contratos.

Todos os entrevistados afirmaram que a terceirização de TI é um dos princípios de TI da organização. Isso foi possível de ser identificado através da lista de **serviços terceirizáveis** que foi apresentada pelos entrevistados. Dentro dessa lista encontram-se itens relacionados ao desenvolvimento de *software*, manutenção de equipamentos de informática, *datacenter* entre outros. Outro fator que aponta a terceirização de TI como um princípio é o foco no **core da empresa**, ou seja, a organização busca manter internamente apenas o que faz parte do negócio. Isso é possível de ser identificado quando o GTI5 afirma que: "[...] a orientação geral é de terceirizar aquilo que não é *core*, aquilo que não é conhecimento do negócio [...]".

No que diz respeito à questão do princípio de terceirização impactar ou ser impactado pela Gestão de Contratos de TI não existiu unanimidade. Parte dos entrevistados acredita que esse princípio impacte na Gestão de Contratos no que diz respeito a custos. Segundo o entrevistado GTI1: “[...] de maneira geral em contratos, se deixa de ter ganhos tanto de redução de custo, quanto de aumento de serviço por aquele mesmo preço estabelecido. [...]”. Outra parcela dos entrevistados menciona que esse princípio de TI é **sem relação** direta com a Gestão de Contratos, alegando que a Gestão de Contratos serve de ferramenta de suporte da decisão estratégica da organização e não do princípio de TI. Isso fica claro no seguinte trecho de entrevista do GTI5: “[...] não vejo uma ligação mais forte. Acho que a Gestão de Contratos vem a serviço de uma decisão estratégica que você tome, do princípio que você declare com relação a tua política de *sourcing* [...]”.

A seguir, no Quadro 40, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Serviços Terceirizáveis	6	Desenvolvimento de <i>software</i> , codificação de sistemas, programação, manutenção de equipamentos de informática, <i>datacenter</i> .
Custos	3	Impacto em custos, podendo diminuir o custo da TI ou possibilidade de aumento do retorno.
Sem relação	3	Não existe relação identificada.
Core da empresa	2	Manter internamente apenas o que é core da empresa. O resto deve contratar.

Quadro 40 – Categorias da variável Princípios de TI, dimensão Decisões Chave

A décima oitava questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) da organização e refere-se à variável **Necessidades de Negócio**, da dimensão **Decisões Chave**. Essa questão buscou identificar se a Gestão de Contratos contribui para atender as necessidades do negócio e de que forma isso acontece.

Todos os entrevistados afirmam que a Gestão de Contratos contribui para o atendimento das necessidades de negócio. O item **escopo** recebeu destaque entre os gestores de TI, pois segundo relatado é através da definição clara do escopo é possível garantir que a organização está adquirindo aquilo que realmente necessita para o negócio. Isso é possível de ser comprovado quando o GTI4 relata que: “[...] você tem como obrigação de acompanhar a efetiva realização do escopo contratado, e da qualidade do serviço contratado. Isso com certeza impactam para o resultado do negócio [...]”. Essa afirmativa é validada pelo GTI5 ao afirmar que a Gestão de Contratos deve: “[...] garantir que os contratos cerquem o escopo de serviços que o negócio realmente precise [...]”.

O item **SLA** também merece destaque, pois segundo relatos é através dele que a organização consegue obter rapidez, agilidade e disponibilidade no atendimento as suas necessidades. Isso é reforçado pelo GTI1 quando o mesmo comenta que: “[...] quando falamos de disponibilidade de sistemas, e com isso eu acho que a Gestão de Contratos, através do firmamento de SLAs, consegue contribuir [...]”.

Por último, nessa variável foi identificado que a **quantidade de demandas** é um fator relevante onde uma boa Gestão de Contratos consegue contribuir de forma a não deixar o negócio sem o atendimento esperado. Isso acontece, pois uma efetiva Gestão de Contrato consegue estabelecer parâmetros deixando previamente acordado como serão tratados períodos de muita demanda ou até mesmo períodos de baixa demanda. Essa constatação é claramente abordada pelo GTI2:

[...] ou você tem capacidade ociosa, ou você tem sempre um sobrecarregado. Então a Gestão de Contratos facilita nesse sentido, de você conseguir moldar e atender a sua demanda em função da quantidade de solicitações que chegam, da capacidade que tens. [...]

A seguir, no Quadro 41, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Escopo	3	Garantir que o serviço contratado é realmente o que o negócio precisa.
SLA	3	Agilidade, rapidez e velocidade no atendimento da necessidade de negócio.
Quantidade de Demandas	2	Estabelece regras de capacidade de atendimento em casos de elevado número de demanda, baixo número de demanda, ociosidade ou sobrecarga de atividades.

Quadro 41 – Categorias da variável Necessidades de Negócio, dimensão Decisões Chave

A décima nona questão trata da variável **Investimento** da dimensão **Decisões Chave**. Essa questão busca identificar se a Gestão de Contratos contribui para a priorização de investimentos e de que forma isso é realizado na organização.

Ao entrevistar os Gerentes de TI (GTI) da organização foi possível constatar que uma pequena parcela dos gestores visualiza contribuição da Gestão de Contratos para com a priorização de investimentos. Segundo relatado essa contribuição pode ocorrer através da **renovação de contratos**, onde a partir da gestão realizada é possível avaliar e projetar um cenário futuro priorizando novos investimentos no contrato em questão, mantendo o contrato como está ou até mesmo reduzindo o contrato para priorizar outros investimentos. Segundo relato do entrevistado GTI6:

[...] os contratos que a TI mantêm permitem ter uma visão de quais itens são mais críticos. Nós conseguimos ver período que vai expirar a versão, ou quando a manutenção de uma determinada versão de uma aplicação vai se tornar onerosa e conseqüentemente vai afetar o plano de investimento da empresa, porque nós vamos ter que fazer um bom projeto de *upgrade* técnico ou de atualização, que vai consumir certos recursos de investimentos da empresa, que ela não vai destinar para outros negócios. Então, essa é uma forma de contribuir, influenciar ou impactar [...]

Por outro lado, a maioria dos entrevistados acredita que a priorização de investimentos e a Gestão de Contratos são elementos **sem relação** direta, não havendo, portanto nenhum tipo de contribuição. Essa linha de raciocínio é apresentada pelo GTI4 ao mencionar que: “[...] o processo de Gestão de Contratos em si eu acho que não, pois não determino os meus investimentos a partir do resultado da minha Gestão de Contratos [...]”. Essa visão é mantida pelo GTI5, que reforça de forma direta o posicionamento que não existe nenhuma relação entre priorização de investimentos e Gestão de Contratos a partir da seguinte frase: “Não vejo uma influência.”.

A seguir, no Quadro 42, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Sem relação	4	Não existe relação identificada.
Renovação de contratos	2	Projetar um cenário de crescimento futuro no momento de decidir no que investir.

Quadro 42 – Categorias da variável Investimentos, dimensão Decisões Chave

As próximas duas questões são relativas às variáveis **Infra-Estrutura** e **Arquitetura** da dimensão **Decisões Chave**. Elas foram avaliadas em conjunto devido ao fato de todos os gestores entrevistados considerarem que ambas as variáveis abordam os mesmos pontos.

Para as variáveis em questão o aspecto **padronização** foi citado de forma constante, ou seja, quase todos os entrevistados apontaram que a Gestão de Contratos contribui para com as decisões de infra-estrutura e arquitetura. Isso fica evidente quando o GTI1 afirma que:

[...] impactam diretamente, ou seja, a infra-estrutura e arquitetura sendo terceirizadas são mais um ponto para tomar cuidado com evolução, provisionamento, garantindo que as mesmas sejam sempre referenciadas como padrão para qualquer serviço. Esse processo evolutivo vai sendo realizado durante a gestão do contrato [...]

O custo também foi um aspecto identificado nessas variáveis. Segundo os entrevistados, a Gestão de Contrato possibilita uma melhor avaliação dos custos no momento em que se decide investir em determinada arquitetura ou infra-estrutura. Isso ficou bastante claro quando o entrevistado GTI3 apresentou uma situação prática onde a redução de custos ocorreu de forma expressiva. A seguir apresenta-se o relato do GTI3:

[...] a gente melhorou a gestão de contratos com o fornecedor de Telecom, e se teve um ganho considerável de dinheiro esse ano. Simplesmente foi proposta troca de tecnologia, que ocasionou ganhos de bons milhões de dólares. Então acho que é relevante sim, e fez diferença. [...]

A seguir, no Quadro 43, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Padronização	5	Definir estrutura que sirva para dar suporte a toda a organização.
Custos	1	Redução de custos com a gestão dos contratos.

Quadro 43 – Categorias das variáveis Infra-Estrutura e Arq., dimensão Decisões Chave

A vigésima segunda questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) e Gestores de Contratos (GC) da organização e refere-se à variável **SLA**, da dimensão **Processos de Alinhamento**. Essa questão buscou identificar se o SLA é um pré-requisito para os contratos da organização e de que forma o mesmo é estabelecido.

Não existe consenso entre os entrevistados no que diz respeito ao SLA ser ou não **pré-requisito** nos contratos da organização. Parte dos entrevistados afirma que a existência do SLA é uma premissa para a assinatura do contrato. Isso é percebido a partir do relato do entrevistado GTI4: “[...] o SLA é pré-requisito dos contratos, eu diria que sim. Talvez algum contrato nosso mais antigo não tenha o SLA, mas hoje ele é um pré-requisito [...]”. Os entrevistados GC5 e GC6 confirmam isso ao mencionarem respectivamente que: “[...] o SLA é pré-requisito sim, é uma forma tanto de garantir o nível de serviço quanto para avaliar o andamento do serviço do teu fornecedor [...]”; “[...] Com certeza! Todo o contrato tem que ter um SLA... aquilo que é rotina, obrigatoriamente tem que ter o SLA [...]”.

Outra parcela dos entrevistados, no entanto, afirma que o SLA é desejável, porém **não obrigatório** nos contratos de TI da organização. Isso é percebido quando GC1 declara que: “[...] não vejo esse item como um pré-requisito no contrato, mas quando tem, a gente elabora antes da assinatura do contrato [...]”. O entrevistado GC2 completa declarando que:

[...] vejo se falar muito de SLA, na prática isso ainda está muito incipiente. Acho que grandes contratos a gente até percebe isso melhor elaborado, mas os contratos menores acho que a gente ainda está muito abaixo do que deveria, se fala muito em estabelecer SLA para todos os contratos, mas efetivamente a gente não faz [...]

O segundo ponto tratado para nessa variável é o momento em que SLA é firmado. Para esse requisito todos os entrevistados declararam que o SLA deve ser estabelecido **anterior à assinatura** do contrato. Isso é retratado a partir do seguinte trecho da entrevista do GC6:

[...] o SLA tem que ser definido antes de assinar o contrato, porque ele tem impacto sobre custos, sobre riscos e tudo mais. Então, não tem choro, se você não acertar antes, não vai ser depois da assinatura que você vai conseguir ter um bom SLA. [...]

O GTI5 reforça a colocação do GC6 ao mencionar que: “[...] no momento que você está definindo o escopo, você tem que definir quais são os SLAs, quais são os parâmetros [...]”.

Durante as entrevistas também foi mencionado a necessidade de existir um período de **revisão**. Esse seria um momento para rever se os itens do contrato ainda são válidos, revisar os SLAs existentes ou estabelecer novos. Isso é evidenciado através do relato do GC1:

[...] é claro que o SLA pode sofrer uma revisão na próxima revisão do contrato com o acompanhamento do histórico do que está acontecendo. Isso é comum, sempre que a gente tem uma renovação de contrato, a gente reavalia os SLAs de atendimento [...]

O entrevistado GC4 completa a afirmação da seguinte forma:

[...] normalmente você começa por um SLA pequeno, com poucas regras, e à medida que você vai tendo mais conhecimento da empresa, vai aprofundando, você consegue aumentar o padrão do nível [...]

O último ponto tratado foi a forma como ocorre o estabelecimento do SLA nos contratos da organização. Segundo relato dos entrevistados, o SLA é firmado através do estabelecimento de **tempos de atendimento**, onde o cliente aguarda a conclusão de um incidente, tarefa ou análise. Atrelado a esse fator tempo existe o eventual estabelecimento de **multas**, que podem variar, existir ou não, de acordo com a criticidade que o negócio atribuir ao item em questão.

A seguir, no Quadro 44, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Anterior à assinatura	12	Momento de estabelecimento do SLA.
Pré-requisito	8	A existência de SLA é premissa para assinatura do contrato.
Revisão	6	Momento para rever se os itens existentes no contrato são válidos. Revisão dos SLAs ou estabelecimento dos mesmos.
Tempos de atendimento	6	Quanto o cliente tem que esperar para ter um incidente resolvido, uma tarefa concluída ou analisada.
Multas	6	Valor que o fornecedor deve pagar por não cumprimento do contrato.
Não obrigatório	4	Os contratos não têm por obrigatoriedade apresentar SLA.

Quadro 44 – Categorias da variável SLA, dimensão Proc. de Alinhamento

A próxima questão também refere-se à variável **SLA**, da dimensão **Processos de Alinhamento**. Essa questão buscou identificar como a organização avalia financeiramente a relação custo-benefício de estabelecer SLA para seus contratos.

Apesar de não ser maioria, parte dos entrevistados relata que a relação custo benefício de estabelecer SLA nos contratos **não é avaliada** pela organização. O entrevistado GTI4 afirma que: "[...] a organização não avalia financeiramente. É uma avaliação mais etérea do que financeira, é mais conceitual, é mais qualitativa do que quantitativa. [...]". O GC4 confirma o mesmo posicionamento ao informar que: "[...] no caso da organização em que eu trabalho não se consegue ainda avaliar uma relação de custo-benefício entre SLA e contratos de TI. [...]".

Em oposição à declaração de que não é realizada avaliação de custo benefício, a maioria dos entrevistados aponta que a avaliação é feita sempre na ótica do **impacto financeiro**, ou seja, quanto dinheiro a organização perde com ou sem um SLA firmado. Essa afirmação é ilustrada pelo GC6 da seguinte forma:

[...] Pegando o exemplo da área de infra-estrutura, onde eu trabalho. Existe um documento que descreve quais são as aplicações críticas e qual impacto, a cada hora que aquela aplicação fica fora. Então com base nisso, foi montado os SLAs de disponibilidade junto aos fornecedores [...]

O entrevistado GTI1 reforça que esse processo de avaliação de impacto financeiro é realizado, apresentando a seguinte situação:

[...] às vezes um zero vírgula alguma coisa a mais em termos de disponibilidade, gera um salto de custo exponencial. Então, é exatamente na revisão do SLAs que é verificado o quanto que isso acrescentaria ao contrato e aí se toma a decisão se vale a pena ou não, passando pelas alçadas necessárias [...]

Com menor grau de ocorrência também foi apresentado o item **tamanho do contrato**. Os entrevistados afirmam que o custo benefício de se ter um SLA também está vinculado ao porte do contrato existente. Quanto maior o contrato, maior a necessidade de gerenciar o mesmo e mais importante torna-se o estabelecimento de SLAs. Isso pode ser confirmado através do seguinte comentário do GTI2:

[...] contratos pequenos não faço SLA. O custo de transação de fazer a gestão de um contratinho pequeno é muito mais caro para a organização. Prefiro assumir o risco de não ter o SLA nesses contratos pequenos do que pagar um valor muito alto no contrato [...]

A seguir, no Quadro 45, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Impacto financeiro	8	Quanto dinheiro a organização perde com ou sem SLA. Impacto no negócio.
Não avaliada	4	A relação custo benefício não é avaliada.
Tamanho do contrato	3	O tamanho do contrato determina a existência ou não de SLA.

Quadro 45 – Categorias da variável SLA, dimensão Proc. de Alinhamento

A última questão referente à variável **SLA**, da dimensão **Processos de Alinhamento** busca identificar se existem indicadores e métricas padrão para os contratos, como são estabelecidos e divulgados para a organização.

Grande parte dos entrevistados destacou que os indicadores e métricas não são padronizados, são **indicadores distintos**, ou seja, definidos para um contrato específico. Isso é comprovado pelo GC1 ao afirmar que: “[...] indicadores padrões a gente não tem. A gente tem contrato com fornecedores que não tem os mesmos indicadores e métricas “[...]”. O GTI4 ratifica essa posição ao afirmar que: “[...] não existe um padrão, depende de cada contrato que está sendo firmado [...]”.

Devido a não existir um padrão de indicadores e métricas, a organização vem trabalhando para **unificação dos procedimentos**, definindo padrão e métricas de avaliação e monitoramento dos contratos. Isso fica claro quando o GC1 relata que:

[...] isso é uma coisa que estamos buscando padronizar agora. Ter indicadores comuns para todos, e ter uma forma padrão de avaliação e monitoramento disso. Isso é uma coisa que dificulta não ter um padrão, você pode avaliar de forma errada um fornecedor [...]

O último item tratado para essa categoria é a **divulgação periódica**. Esse item refere-se ao estabelecimento de um processo de comunicação regular com o fornecedor para avaliação dos resultados. Segundo relatado pelo GC5 essa prática já é comum para contratos de grande porte:

[...] para contratos de grande porte, mensalmente a gente tem uma reunião só para discutir questões relacionadas aos SLAs e aos indicadores e métricas que a gente tem com o fornecedor. Ele vai lá e nos apresenta mensalmente a disponibilidade do período, o número de incidentes foi tanto e no final a gente apresenta esses números para a liderança de TI [...]

A seguir, no Quadro 46, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Indicadores distintos	10	Indicadores utilizados para cada contrato. Avaliação feita individualmente. Indicadores dependentes de cada caso.
Unificação de Procedimentos	6	Necessidade de definir um padrão, métricas, forma de avaliação e monitoramento único.
Divulgação periódica	4	Comunicação semanal, mensal dos indicadores e resultados dos fornecedores.

Quadro 46 – Categorias da variável SLA, dimensão Proc. de Alinhamento

A vigésima quinta questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) e Gestores de Contratos (GC) da organização e refere-se à variável **cobrança reversa**, da dimensão **Processos de Alinhamento**. Essa questão buscou identificar se o processo de cobrança reversa é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos de TI.

Todos os entrevistados, sem exceção responderam que o processo de cobrança reversa **não é afetado** pela Gestão de Contratos de TI. Segundo os entrevistados relataram a definição de quem paga é um procedimento interno da organização e que em nada deve se impactado pela Gestão de Contratos. Isso fica evidente quando o entrevistado GTI4 afirma que:

[...] eu acho que não. A gestão do contrato independe da forma de como a gente paga. Se a gente paga centralizado na TI, se a gente paga distribuído pelos centros de custos dos usuários. A responsabilidade da gestão do contrato é da TI, a gente não transfere essa responsabilidade para o nosso cliente interno. Então, o rateio ou não-rateio custo, não impacta nisso [...]

Essa afirmação é reforçada pelo GTI5 o salientar que: "[...] é uma decisão da empresa de como pagar. Essa decisão pode ter alguma implicação legal, tributária e assim por diante, sendo assim a mesma não é impactada em nada [...]".

A seguir, no Quadro 47, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Não é afetado	12	A Gestão de Contratos não afeta o processo de cobrança reversa.

Quadro 47 – Categorias da variável Cobrança Reversa, dimensão Proc. de Alinhamento

A vigésima sexta questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) e Gestores de Contratos (GC) da organização e refere-se à variável **Acompanhamento de Projetos**, da dimensão **Processos de Alinhamento**. Essa questão buscou identificar se o acompanhamento de projetos é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos de TI.

A influência da Gestão de Contratos de TI no acompanhamento de projetos não foi um elemento identificado por todos os entrevistados. Parte dos entrevistados apontou que o acompanhamento de projetos é afetado em um momento anterior ao início da gestão do contrato, ou seja, no **processo de contratação**. Isso fica claro quando o entrevistado GTI4 afirma que:

[...] a gestão do contrato não. O que impacta é o processo de contratação. O processo que pode impactar é o processo de contratação, pois posso demorar um pouco mais para selecionar o fornecedor [...]

O item **escopo de atuação** foi uma categoria bastante mencionada, pelo restante dos entrevistados, como forma de evidenciar que o acompanhamento de projetos é afetado pela Gestão de Contratos. Segundo comentado pelo GC6:

[...] qualquer coisa que você faça no projeto deve estar previsto em contrato. Se você tentar fazer uma coisa fora de escopo, não vai acontecer. Por exemplo, um projeto que demanda mais serviço do que o contratado, também não tem como. Você tem que voltar ao contrato e adicionar horas ou recursos para aquela fase de projeto [...]

O GTI3 complementa afirmando que:

[...] um contrato que é feito para um projeto possui cláusulas de pagamentos vinculados a entregáveis do projeto. Uma efetiva Gestão de Contrato durante o acompanhamento do projeto garante que não se paga por um serviço não realizado e até possibilita você visualizar previamente que o serviço não está sendo executado conforme deveria [...]

A seguir, no Quadro 48, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Escopo de atuação	9	Modificar o contrato para atender a demanda. Aumentar ou diminuir horas contratadas, incluir ou remover serviços do contrato. Decisão de não fazer determinado projeto em virtude da necessidade de alterar contrato.
Processo de contratação	3	O acompanhamento do projeto é afetado na etapa de contratação, antes mesmo do início da gestão do contrato propriamente dito. A Gestão de Contratos em si não afeta.

Quadro 48 – Categorias da variável Acomp. de Projetos, dimensão Proc. de Alinhamento

A vigésima sétima questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) e Gestores de Contratos (GC) da organização e refere-se à variável **Valor do Negócio**, da dimensão **Processos de Alinhamento**. Essa questão buscou demonstrar se a identificação do valor do negócio é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos de TI.

Para grande parte dos entrevistados existe uma influência da Gestão de Contratos no valor do negócio. Isso ocorre devido à necessidade que a organização possui de apresentar **retorno do investimento**. A seguir apresenta-se um trecho onde o entrevistado GC1 confirma isso:

[...] afeta sim, uma coisa que a gente tem que fazer todo ano é a autorização desse contrato, a gente tem que mostrar o ROI que esse contrato está trazendo, para renová-lo por mais um ano, ou não [...]

O entrevistado GC2 também apresenta justificativa para tal:

[...] com a crise mundial de 2009 a organização teve uma forte redução dos custos dos contratos da TI. A TI reduziu bastante os seus custos e isso foi significativo para a organização. Aqui fica evidente que foi realizada uma boa gestão dos contratos. Então, acho que tem essa percepção de valor sim [...]

Um pequeno número de entrevistados afirma que a Gestão de Contratos **não afeta** o valor do negócio, pois considera que a Gestão de Contratos poderá controlar apenas os custos dos contratos o que não gera retorno de investimentos e também não possibilita novos negócios.

A seguir, no Quadro 49, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Retorno do investimento	9	Justificar o retorno do investimento e os benefícios que o contrato traz para o negócio. Redução de custos, cortes e crise financeira mundial. A boa gestão do contrato garante um bom serviço que acaba refletindo na imagem da organização para os seus clientes.
Não afeta	3	Considera que redução de custos não gera valor ao negócio.

Quadro 49 – Categorias da variável Valor do Negócio, dimensão Proc. de Alinhamento

A próxima questão foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) e Gestores de Contratos (GC) da organização e refere-se à variável **Problema**, da dimensão **Processos de**

Alinhamento. Essa questão buscou identificar possíveis problemas que a organização enfrentou em virtude de contratos complexos e mal formulados.

O principal problema reportado pelos entrevistados diz respeito ao **contrato desatualizado**. Segundo mencionado, muitas vezes os contratos não vão sendo atualizados conforme o negócio vai sofrendo alterações ao longo do tempo. Essa falta de atualização pode gerar problemas de cobranças indevidas. Isso fica claro quando o entrevistado GC6 cita o seguinte fato: “[...] em um determinado fornecedor a gente já teve casos, onde uma métrica do contrato foi desenhada para um cenário e o cenário mudou. Isso estava causando uma cobrança indevida do serviço prestado [...]”. O problema com contratos desatualizado também é mencionado pelo entrevistado GTI4. Ele declara que:

[...] contratos muito grandes, e normalmente entre empresas grandes, eles tendem a serem mais amarrados em função de segurança. Segurança tanto do contratante quanto do contratado, então, você acaba gerando processos mais complexos para permitir alteração desses contratos ou de escopo desses contratos. Então o impacto maior que eu vejo nesses casos, são problemas de você não conseguir fazer um trabalho, não conseguir realizar o serviço porque aquele detalhe não está previsto como escopo de contrato [...]

Outro problema bastante comentado pelos entrevistados diz respeito à **complexidade da operação**. Operações muito complexas exigem um maior esforço contratual e isso pode acabar onerando a organização. Segundo o entrevistado GTI1:

[...] contratos de licenciamento de software em grande escala levam muito tempo para serem fechados, e com isso, você perder oportunidades de ganho em escala, de valores a serem negociados. Também podem surgir problemas de fluxo de caixa, porque era para ser no primeiro trimestre o pagamento, aí fica lá no terceiro devido à demora para avaliar aquele negócio todo [...]

A terceira categoria de problemas identificada foi à relacionada ao **faturamento**. Dentro desse contexto é preciso avaliar se o que está sendo pago é justo ou não pelo item que está causando problemas no contrato. Isso é confirmado pelo GC1 ao afirmar que: “[...] o maior problema é na hora do faturamento, porque a discussão para se chegar a definição se aquilo é justo ou não é justo ser pago [...]”.

O próximo problema identificado pelos entrevistados é o **relacionamento com fornecedor**. Segundo apontado por alguns entrevistados, o desgaste de relacionamento pode prejudicar o andamento das atividades gerando problemas para a organização. A seguir apresenta-se um trecho da entrevista do GC1, onde o mesmo aponta os pontos que são afetados pelo relacionamento com o fornecedor:

[...] a experiência que a gente tem em renovação de contrato com o fornecedor, conhecendo como a gente já vivenciou durante um ano de contrato, quando eu vou renovar, isso a gente leva em consideração também, qual é a relação que a gente tem com esse fornecedor, como a gente atua em algumas divergências, isso também é considerado [...]

Por último, foi mencionado com uma frequência baixa o problema relacionado a **transição de aplicação**, ou seja, o contrato não previa entrega do código-fonte da aplicação e repasse de conhecimento para organização. Isso é confirmado a partir do seguinte comentário do GC4: “[...] principal problema foi tirar o fornecedor de dentro da empresa, visto que ele não estava atendendo [...]”. A seguir, no Quadro 50, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Contrato desatualizado	6	O contrato é um instrumento que precisa ser constantemente atualizado.
Complexidade da operação	4	Quando uma determinada operação é subestimada pelo fornecedor e começa a onerá-lo. O volume a ser tratado é muito grande o que dificulta avaliação.
Faturamento	3	Avaliar se o que está sendo pago é justo ou não pelo item que está causando problemas no contrato.
Relacionamento com fornecedor	3	Desgaste de relacionamento pode prejudicar o andamento das atividades.
Transição de aplicação	1	Contrato não previa entrega de fontes e repasse do conhecimento.

Quadro 50 – Categorias da variável Problemas, dimensão Proc. de Alinhamento

A questão seguinte foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) e Gestores de Contratos (GC) da organização e refere-se à variável **Investimentos**, da dimensão **Processos de Alinhamento**. Essa questão buscou identificar se o processo de aprovação de investimentos é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos.

Grande parte dos entrevistados considerou **sem relação** alguma a aprovação de investimentos e a Gestão de Contratos. Isso acontece, pois o investimento é aprovado independente da existência ou não do contrato. O contrato é desenvolvido posteriormente. O entrevistado GC2 ratifica essa afirmação ao mencionar que:

[...] a Gestão de Contratos não afeta a aprovação de investimentos. Depois, é claro, você aprovou o investimento, você vai entrar na Gestão de Contratos para contratar, mas acho que na hora de você fazer a aprovação de investimentos, a Gestão de Contratos não entra no mérito [...]

O entrevistado GTI2 também confirma o posicionamento apresentado ao relatar que:

[...] Não. Nós aprovamos o investimento, independente de ter um contrato ou não ter. Nós aprovamos e posteriormente é definido fornecedor. Talvez até se faça um contrato, porém isso não determina a aprovação do investimento [...]

Uma parcela menor de entrevistados considera que o processo de aprovação de investimentos é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos. Segundo alguns entrevistados, isso ocorre devido à necessidade de **ampliação de escopo**, ou seja, a aprovação de investimentos pode demandar alteração de escopo em contratos já vigentes. Isso é confirmado pelo entrevistado GC5 ao relatar que:

[...] pode ter alguma consequência, a questão de investimentos de TI, num serviço a ser disponibilizado para uma unidade. A gente tem que gerar um aditivo para fazer o aumento da infra-estrutura de rede de determinada unidade, por causa desse serviço aprovado [...]

A seguir, no Quadro 51, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Sem relação	8	Não foi identificada relação.
Ampliação de escopo	4	A aprovação de investimento pode demandar alteração de escopo em contratos já vigentes.

Quadro 51 – Categorias da variável Investimentos, dimensão Proc. de Alinhamento

A questão trinta foi direcionada aos Gerentes de TI (GTI) e Gestores de Contratos (GC) da organização e refere-se à variável **Arquitetura**, da dimensão **Processos de Alinhamento**. Essa questão buscou identificar se o processo de exceção a arquitetura é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos.

Todos os entrevistados consideraram essa questão **sem relação**, ou seja, a exceção de arquitetura não é afetada pela Gestão de Contrato, porém pode afetar, demandando alteração de escopo. Isso fica evidente a partir do seguinte comentário do GTI2:

[...] acho que não. A exceção a arquitetura pode afetar a Gestão de Contrato, mas ela não é afetada pela gestão. Quando se fala que pode afetar a Gestão de Contrato, isso implica em rever contrato, aditivos, renegociar escopo, etc. [...]

A seguir, no Quadro 52, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Sem Relação	12	Não foi identificada relação. A exceção de arquitetura não é afetada pela Gestão de Contrato, porém pode afetar, demandando alteração de escopo.

Quadro 52 – Categorias da variável Arq. , dimensão Proc. de Alinhamento

A penúltima questão refere-se à variável **Feedback**, da dimensão **Comunicação Formal**. Essa questão buscou identificar como o processo de *feedback* junto aos fornecedores está estruturado na organização.

Os entrevistados afirmaram de forma unânime que a organização **não apresenta padrão** formal para o processo de *feedback* junto aos fornecedores. Esse processo existe, mas cada um faz de um jeito. Ele é feito de acordo com cada gestor de contrato. O entrevistado GC4 confirma isso ao afirmar que: “[...] hoje é um processo informal, mas existe. Cada gestor de contrato conduz da forma que acha mais adequada [...]”. O entrevistado GTI1 ratifica o comentário do GC4 ao mencionar que: “[...] existe o processo de *feedback*, como boa prática, mas ainda não é um processo padrão estabelecido com todos os contratos [...]”. Por fim, também é possível utilizar como evidência o seguinte trecho da entrevista do GTI3: “[...] o processo de *feedback* existe sim e é feito variando conforme o gestor do contrato [...]”.

Os entrevistados confirmaram que existe uma **periodicidade** para realização do *feedback*. Essa periodicidade, porém, não é padrão, ou seja, ela é definida de acordo com o critério de cada gestor de contrato. Isso fica claro quando o entrevistado GC4 relata que: “[...] a cada quinze dias eu sento com o meu fornecedor para validar o andamento das atividades [...]” e o entrevistado GC5 deixa explícito a frequência com a qual suas reuniões de acompanhamento com os fornecedores ocorrem: “[...] a gente tem reuniões mensais com os fornecedores, a gente chama de reunião gerencial [...]”.

O último item tratado no processo de *feedback* é a **análise de resultados**. Nesse item é avaliado o que foi atendido, o que não foi atendido. Andamento do SLA do período e os indicadores. Esses itens são tratados nas reuniões periódicas de acompanhamento mencionadas anteriormente. A seguir apresenta-se um trecho da entrevista do GC5, onde isso é comprovado:

[...] a gente tem reuniões mensais com os fornecedores, a gente chama de reunião gerencial, são os gestores de TI, onde a gente vê os indicadores, os principais processos que estão ocorrendo, é um momento de *feedback*, de conversa entre os gestores da organização e os gestores do fornecedor [...]

A seguir, no Quadro 53, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Sem padrão	12	Processo de <i>feedback</i> existe, mas cada um faz de um jeito. Ele não é uniforme. Sem regras estabelecidas. Feito de acordo com cada gestor de contrato.
Periodicidade	12	Tempo em que o processo de <i>feedback</i> ocorre ou deveria ocorrer. Semanal, mensal, anual, etc.
Análise dos resultados	12	Avalia o que foi atendido, o que não foi atendido. Andamento do SLA do período e os indicadores. Os pagamentos são liberados a partir disso.

Quadro 53 – Categorias da variável *Feedback*, dimensão Comunic. Formal

A última questão refere-se à variável **Resultados**, da dimensão **Comunicação Formal**. Essa questão buscou identificar se a Gestão de Contratos contribui para o processo de comunicação da organização junto aos seus *stakeholders*.

Grande parte dos entrevistados acredita que a Gestão de Contratos contribui com o processo de comunicação junto aos *stakeholders*, pois o mesmo **fornece informações para divulgação** relativas aos SLAs, custos e qualidade do trabalho do fornecedor. Além disso, a divulgação dos dados torna o processo mais **transparente**, o que agrega maior credibilidade. A seguir apresenta-se trecho da entrevista do GTI5, onde esses itens ficam evidentes:

[...] você precisa comunicar bem para que as regras sejam conhecidas e você não passe, não tenha conflitos de... ah, mas eu quero tal coisa pra ontem e o SLA é só para daqui um mês. Isso acontece, tá! Então eu acho que se a gente considerar que uma boa Gestão de Contratos deve comunicar aos interessados quais são as regras e assim por diante, eu acho que sim [...]

Por outro lado, alguns entrevistados acreditam que o **processo inverso** é o que ocorre nesses casos, ou seja, a Gestão de Contrato se beneficia do processo de comunicação, pois utiliza o mesmo para divulgar informações. Esse posicionamento é reforçado quando o GTI3 afirma que: “[...] na verdade, a Gestão de Contratos utiliza o processo de comunicação, ou seja, é o inverso do apresentado [...]”.

Foi constatado também que a comunicação é feita através de um **processo informal**, ou seja, Não existe um padrão de informação para divulgação. O gestor do contrato divulga conforme vai sendo solicitado. Isso pode ser comprovado através do seguinte comentário do GC4: “[...] as informações são fornecidas para divulgação conforme desejo do gestor do contrato ou solicitação de algum *stakeholder* específico. Não existe um padrão que deve ser adotado por todos os gestores de contratos [...]”.

A seguir, no Quadro 54, apresenta-se um resumo contendo as categorias, a frequência e descrição das mesmas para a variável analisada.

Categoria(s)	Freq.	Descrição
Fornece informações para divulgação	8	Contribui fornecendo dados aos clientes e demais áreas da TI relativas ao SLAs, custos e qualidade do trabalho do fornecedor.
Transparência	7	A divulgação dos dados torna o processo mais transparente.
Processo informal	5	Não existe um padrão de informação para divulgação. O gestor do contrato divulga conforme vai sendo solicitado.
Processo inverso	3	A Gestão de Contrato se beneficia do processo de comunicação, pois utiliza o mesmo para divulgar informações.

Quadro 54 – Categorias da variável Resultados , dimensão Comunic. Formal

As próximas seções irão apresentar a interpretação dos objetivos específicos e geral traçados no início desse trabalho que foram realizadas a partir da análise de documentos e entrevistas.

4.4 GESTÃO DE CONTRATOS E ALINHAMENTO COM GOVERNANÇA DE TI

A investigação dos procedimentos de Gestão de Contratos de TI adotados pela organização em busca do alinhamento com a Governança de TI foi realizada baseada na análise de documentos (contratos) e entrevistas.

Primeiramente foi mapeada a relação entre os atributos, que segundo o referencial teórico apresentado na seção 2.3.3, devem estar presentes em um contrato (Quadro 18, pg. 61), com o esquema apresentado na seção 2.1.4, onde é apresentada a visão geral da Governança de TI (Figura 6, pg. 38) e com as categorias extraídas a partir da análise de entrevistas apresentada na seção 4.3. Esse mapeamento foi realizado a partir da similaridade de conceitos, gerando um quadro onde o eixo X apresenta os elementos da Governança de TI e o eixo Y os atributos que devem estar presentes em um contrato. A relação entre os eixos X,Y foi sinalizada através de um “X”. Os atributos que devem estar presentes em um contrato foram analisados um a um, tendo seu conceito comparado com a definição de cada um dos elementos da Governança de TI que foram apresentados. Uma vez identificada relação entre eles através do referencial teórico ou através das categorias obtidas após análise das entrevistas, o mesmo era sinalizado com um “X”. Ao final, conforme pode ser visualizado o Apêndice G, foi possível determinar em quais itens da Governança de TI cada um dos atributos dos contratos podem impactar.

O passo seguinte foi criar uma classificação para o resultado da tabulação dos dados dos contratos (Apêndice F), os quais o critério de tabulação já foi apresentado na seção 4.2. A classificação utilizada para os dados tabulados foi a frequência, ou seja, o número de ocorrências que um determinado atributo foi encontrado na amostra de contratos analisada. Devido ao fato da frequência poder apresentar até 15 possibilidades, uma vez que a frequência de um atributo poderá variar de zero até 14, foi proposta a criação de três categorias (frequência baixa, média e alta), sendo que o total de possibilidades foi distribuído em partes iguais para essas categorias. Com isso, as categorias de classificação de frequência ficaram da seguinte forma:

- a) Frequência Baixa – de zero até quatro ocorrências;
- b) Frequência Média – de cinco até nove ocorrências;
- c) Frequência Alta – de 10 até 14 ocorrências.

A seguir apresenta-se o Quadro 55, contendo um resumo da tabulação dos dados dos contratos e a classificação da frequência, a partir do critério proposto.

Funções	Atributos	Presente	Ausente	Frequência		
				Baixa	Média	Alta
Performance	Escopo Definido	14	0			X
	Duração do contrato estabelecido	12	2			X
	Forma de avaliação definida	7	7		X	
	SLA definido	7	7		X	
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos	7	7		X	
	Mecanismos de comunicação definidos	9	5		X	
	Condições de aceite do produto/serviço definidos	3	11	X		
Financeiro	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido	14	0			X
	Condições de pagamento definidas	9	5		X	
	Regras para o estabelecimento de multas definidos	9	5		X	
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas	12	2			X
	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros	0	14	X		
Recursos Humanos	Processo de transferência de recursos humanos definido	2	12	X		
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido	7	7		X	
	Papéis e responsabilidades definidos	13	1			X
	Processo de gestão de conflitos definido	2	12	X		
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido	6	8		X	
	Processo de retorno de capital intelectual definido	0	14	X		
Aspectos Legais	Acordo de confidencialidade estabelecido	10	4			X
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas	10	4			X
	Garantia e responsabilidade das partes definida	8	6		X	
	Processo de encerramento do contrato definido	12	2			X
	Método para resolução de problemas definido	8	6		X	

Quadro 55 – Tabulação dos dados dos contratos e a classificação da frequência

De posse do quadro que relaciona os atributos que devem estar presentes em um contrato de TI com os elementos da Governança de TI (Apêndice G), e do quadro que indica a frequência desses atributos na amostra estudada (Quadro 55, pg. 116) foi possível confirmar quais os atributos atualmente estão sendo utilizados pela organização e conseqüentemente contribuem para o alinhamento com a Governança de TI da organização.

Dos 23 atributos tabulados para os contratos analisados, apenas dois não foram identificados (apresentaram frequência zero), ou seja, esses atributos atualmente não vêm sendo utilizados pela organização para realização da Gestão de Contratos de TI e conseqüentemente não estão contribuindo para o alinhamento com a Governança de TI. Os atributos que não estão sendo utilizados são: **regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros e processo de retorno de capital intelectual definido**. Todos os demais atributos foram encontrados nos contratos analisados, apresentando frequência maior que zero, e conseqüentemente acabam impactando de forma positiva ou negativa junto ao alinhamento com a Governança de TI uma vez que foram relacionados com os elementos de Governança de TI.

Para que essa relação fique clara, a seguir serão apresentados todos os elementos de Governança de TI, juntamente com os respectivos atributos de contrato ao qual se relaciona (Apêndice G) e a classificação de frequência encontrada para cada atributo.

Para o princípio da **Transparência** foram relacionados sete atributos da Gestão de Contratos. Dois desses atributos, dentro da classificação proposta, foram apontados como de alta frequência e cinco foram considerados de média frequência. Isso demonstra a preocupação da organização com esse princípio. O princípio da **Equidade**, por sua vez, apresentou dois atributos da Gestão de Contratos, sendo que os mesmos foram classificados como de média frequência. Isso é um indicativo de que a organização está atenta a esse item da Governança de TI, porém o mesmo não é prioritário. O próximo princípio analisado é o da **Prestação de Contas**. Para esse princípio foi identificada a relação com dois atributos de Gestão de Contratos de frequência média e um atributo de frequência alta. Isso é um indicativo que a organização entende que essa questão é prioritária e precisa ser tratada. O último princípio avaliado foi o da **Responsabilidade Corporativa**. Para esse item foram identificados dois atributos de Gestão de Contratos de frequência média, demonstrando que esse item já está no foco de atuação da organização, porém não é foco atual junto à Gestão de Contratos.

A seguir, no Quadro 56, apresenta-se um resumo da relação entre atributos da Gestão de Contratos de TI e os Princípios da Governança de TI.

Funções	Atributos	Frequência			Princípios			
		Baixa	Média	Alta	Transparência	Equidade	Prestação de contas	Resp. Corporativa
Performance	Escopo Definido			X				
	Duração do contrato estabelecido			X	X		X	
	Forma de avaliação definida		X		X		X	
	SLA definido		X		X	X		
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos		X					
	Mecanismos de comunicação definidos		X		X	X	X	X
	Condições de aceite do produto/serviço definidos	X						
Financeiro	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido			X				
	Condições de pagamento definidas		X					
	Regras para o estabelecimento de multas definidos		X		X			
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas			X				
	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros	X						
Recursos Humanos	Processo de transferência de recursos humanos definido	X						
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido		X					
	Papéis e responsabilidades definidos			X				
	Processo de gestão de conflitos definido	X						
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido		X					
	Processo de retorno de capital intelectual definido	X						
Aspectos Legais	Acordo de confidencialidade estabelecido			X	X			
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas			X				
	Garantia e responsabilidade das partes definida		X		X			X
	Processo de encerramento do contrato definido			X				
	Método para resolução de problemas definido		X					

Quadro 56 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Princípios

Para objetivos da Governança de TI **Eficiência**, **Padronização** e **Simplicidade**, não foi encontrada relação com os atributos de Gestão de Contratos. Sendo assim, para esses objetivos, não foi possível identificar os atributos da Gestão de Contratos utilizados pela organização para alinhamento com a Governança de TI. Os objetivos **Expectativas** e **Recursos** apresentaram três atributos de Gestão de Contratos, sendo um de frequência baixa, um média e outro alta. Esse cenário sem uma tendência de comportamento estabelecido pode apontar tanto para uma situação de indefinição, onde a organização não tem clareza em como atuar, quanto pode demonstrar que objetivo é relevante para a organização e, devido a esse fato, diversos procedimentos são executados ao mesmo tempo buscando garantir um resultado satisfatório. Os objetivos **Flexibilidade** e **Crescimento** apresentaram apenas um atributo da Gestão de Contratos, sendo que em ambos a frequência foi alta, isso demonstra a relevância dos atributos para a organização estudada e, conseqüentemente, reflexo no alinhamento com a Governança de TI. O último objetivo avaliado foi **Custos**. Para esse item foi identificado um

atributo de Gestão de Contratos de frequência média, demonstrando que esse item já está no foco de atuação da organização. A seguir, no Quadro 57, apresenta-se um resumo da relação entre atributos da Gestão de Contratos de TI e os Objetivos da Governança de TI.

Funções	Atributos	Frequência			Objetivos							
		Baixa	Média	Alta	Expectativas	Flexibilidade	Eficiência	Custos	Crescimento	Padronização	Recursos	Simplicidade
Performance	Escopo Definido			X	X							
	Duração do contrato estabelecido			X					X			
	Forma de avaliação definida		X									
	SLA definido		X		X							
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos		X									
	Mecanismos de comunicação definidos		X									
	Condições de aceite do produto/serviço definidos	X			X							
Financeiro	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido			X								
	Condições de pagamento definidas		X					X				
	Regras para o estabelecimento de multas definidos		X									
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas			X								
	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros	X										
Recursos Humanos	Processo de transferência de recursos humanos definido	X									X	
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido		X								X	
	Papéis e responsabilidades definidos			X							X	
	Processo de gestão de conflitos definido	X										
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido		X									
Processo de retorno de capital intelectual definido	X											
Aspectos Legais	Acordo de confidencialidade estabelecido			X								
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas			X		X						
	Garantia e responsabilidade das partes definida		X									
	Processo de encerramento do contrato definido			X							X	
	Método para resolução de problemas definido		X									

Quadro 57 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Objetivos

Para arquétipos da Governança de TI **Estrutura** e **Participantes** foram identificados um atributo da Gestão de Contratos para cada, sendo que em ambos a frequência foi alta. Isso demonstra a relevância dos atributos para a organização estudada, o que reflete no alinhamento com a Governança de TI. A seguir, no Quadro 58, apresenta-se um resumo da relação entre atributos da Gestão de Contratos de TI e os Arquétipos da Governança de TI.

Funções	Atributos	Frequência			Arquétipos	
		Baixa	Média	Alta	Estrutura	Participantes
Performance	Escopo Definido			X		
	Duração do contrato estabelecido			X		
	Forma de avaliação definida		X			
	SLA definido		X			
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos		X			
	Mecanismos de comunicação definidos		X			
	Condições de aceite do produto/serviço definidos	X				
Financeiro	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido			X		
	Condições de pagamento definidas		X			
	Regras para o estabelecimento de multas definidos		X			
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas			X		
	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros	X				
Recursos Humanos	Processo de transferência de recursos humanos definido	X				
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido		X			
	Papéis e responsabilidades definidos			X	X	X
	Processo de gestão de conflitos definido	X				
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido		X			
	Processo de retorno de capital intelectual definido	X				
Aspectos Legais	Acordo de confidencialidade estabelecido			X		
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas			X		
	Garantia e responsabilidade das partes definida		X			
	Processo de encerramento do contrato definido			X		
	Método para resolução de problemas definido		X			

Quadro 58 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Arquétipos

Para as decisões chave de Governança de TI: **Princípios de TI**, **Infra-estrutura** e **Arquitetura** não foi encontrada relação com os atributos de Gestão de Contratos. Sendo assim, para essas decisões chave, não foi possível identificar os atributos da Gestão de Contratos utilizados pela organização para alinhamento com a Governança de TI. Para a decisão chave **Investimentos** foi identificado um atributo de Gestão de Contratos de frequência alta, o que indica que esse atributo é importante para a organização ajudando no alinhamento com a Governança de TI. Por último apresenta-se o item **Necessidade de Negócio**. Foram identificados quatro atributos para esse caso, dois de frequência alta, um de frequência média e um de frequência baixa. Apesar de existir um atributo de frequência baixa, percebe-se que os demais atributos são constantes na maioria dos contratos, o que pode ser um indício de que esses atributos contribuem de forma significativa para o alinhamento com a governança.

A seguir, no Quadro 59, apresenta-se um resumo da relação entre atributos da Gestão de Contratos de TI e a decisões chave da Governança de TI.

Funções	Atributos	Frequência			Decisões Chave				
		Baixa	Média	Alta	Princípios de TI	Necessidades de Negócio	Investimentos	Infra-Estrutura	Arquitetura
Performance	Escopo Definido			X		X			
	Duração do contrato estabelecido			X		X			
	Forma de avaliação definida		X						
	SLA definido		X			X			
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos		X						
	Mecanismos de comunicação definidos		X						
Financeiro	Condições de aceite do produto/serviço definidos	X				X			
	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido			X			X		
	Condições de pagamento definidas		X						
	Regras para o estabelecimento de multas definidos		X						
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas			X					
Recursos Humanos	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros	X							
	Processo de transferência de recursos humanos definido	X							
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido		X						
	Papéis e responsabilidades definidos			X					
	Processo de gestão de conflitos definido	X							
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido		X						
Aspectos Legais	Processo de retorno de capital intelectual definido	X							
	Acordo de confidencialidade estabelecido			X					
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas			X					
	Garantia e responsabilidade das partes definida		X						
	Processo de encerramento do contrato definido			X					
	Método para resolução de problemas definido		X						

Quadro 59 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Decisões Chave

Para os processos de alinhamento da Governança de TI: **Cobrança Reversa** e **Arquitetura** não foi encontrada relação com os atributos de Gestão de Contratos. Sendo assim, para esses processos, não foi possível identificar os atributos da Gestão de Contratos utilizados pela organização para alinhamento com a Governança de TI. No item **SLA** foram identificados quatro atributos de Gestão de Contratos de frequência média, demonstrando que esse item já está no foco de atuação da organização. Para os processos **acompanhamento de projetos** e **problemas** foram identificados três atributos de Gestão de Contratos, sendo um de frequência baixa, um média e outro alta. Novamente, o cenário apresentado não demonstra uma tendência clara, podendo tanto apontar que esse processo não é prioritário para a organização, por isso aparece com uma variação tão grande de seus atributos, quanto apontar a relevância do mesmo, uma vez que a organização toma diversas ações paralelamente. O processo de alinhamento de **investimentos** apresentou frequência alta para os seus atributos, o que indica que o mesmo é importante para a organização ajudando no alinhamento com a Governança de TI. O último processo avaliado foi o **valor do negócio**. Esse item apresentou cinco atributos, sendo que dois deles são os atributos, mencionados anteriormente, que não

estão sendo utilizados pela organização, conseqüentemente não estão contribuindo para o alinhamento com a Governança de TI. O terceiro atributo é de frequência média e os dois atributos restantes apresentam frequência alta. Apesar de dois atributos não estarem em uso, é possível identificar interesse da organização em consolidar o processo e alinhamento, uma vez que os demais atributos identificados são apresentados freqüentemente nos contratos.

A seguir, no Quadro 60, apresenta-se um resumo da relação entre atributos da Gestão de Contratos de TI e os processos de Alinhamento da Governança de TI.

Funções	Atributos	Frequência			Processos de Alinhamento							
		Baixa	Média	Alta	SLA	Cobrança Reversa	Acompanhamento de Projetos	Valor do Negócio	Problemas	Investimentos	Arquitetura	
Performance	Escopo Definido			X								
	Duração do contrato estabelecido			X								
	Forma de avaliação definida		X		X							
	SLA definido		X		X			X				
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos		X		X							
	Mecanismos de comunicação definidos		X				X					
	Condições de aceite do produto/serviço definidos	X					X					
Financeiro	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido			X					X	X		
	Condições de pagamento definidas		X									
	Regras para o estabelecimento de multas definidos		X		X							
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas			X								
	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros	X						X				
Recursos Humanos	Processo de transferência de recursos humanos definido	X										
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido		X									
	Papéis e responsabilidades definidos			X								
	Processo de gestão de conflitos definido	X							X			
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido		X									
	Processo de retorno de capital intelectual definido	X						X				
Aspectos Legais	Acordo de confidencialidade estabelecido			X				X				
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas			X				X				
	Garantia e responsabilidade das partes definida		X									
	Processo de encerramento do contrato definido			X			X					
	Método para resolução de problemas definido		X						X			

Quadro 60 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Proc. de Alinhamento

O último item analisado foi o processo de comunicação formal da Governança de TI. Os elementos *feedback* e **resultados**, desse item, apresentaram respectivamente frequência alta e média para os seus atributos da Gestão de Contratos. Isso demonstra a preocupação da organização em estabelecer um processo de comunicação claro e formal. Dessa forma é possível afirmar que a Gestão de Contratos de TI está contribuindo para o alinhamento com a Governança de TI.

A seguir, no Quadro 61, apresenta-se um resumo da relação entre atributos da Gestão de Contratos de TI e os processos de Comunicação Formal da Governança de TI.

Funções	Atributos	Frequência			Comunicação Formal	
		Baixa	Média	Alta	Feedback	Resultados
Performance	Escopo Definido			X		
	Duração do contrato estabelecido			X		
	Forma de avaliação definida		X			X
	SLA definido		X			
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos		X			
	Mecanismos de comunicação definidos		X		X	X
	Condições de aceite do produto/serviço definidos	X				
Financeiro	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido			X		
	Condições de pagamento definidas		X			
	Regras para o estabelecimento de multas definidos		X			
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas			X		
	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros	X				
Recursos Humanos	Processo de transferência de recursos humanos definido	X				
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido		X			
	Papéis e responsabilidades definidos			X		
	Processo de gestão de conflitos definido	X				
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido		X			
Aspectos Legais	Processo de retorno de capital intelectual definido	X				
	Acordo de confidencialidade estabelecido			X		
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas			X		
	Garantia e responsabilidade das partes definida		X			
	Processo de encerramento do contrato definido			X	X	
	Método para resolução de problemas definido		X			

Quadro 61 – Atributos da Gestão de Contratos de TI X Comunic. Formal

Além dos atributos identificados nos contratos tabulados, a análise do valor anual dos contratos, o tempo de relacionamento e a frequência de relacionamento com os fornecedores desses contratos (Quadro 23, pg. 79) permitem identificar novos pontos de alinhamento com a Governança de TI. Ao analisar o Quadro 23 (pg. 79) e a Figura 18 (pg. 80), referentes ao porte dos contratos da organização, é possível identificar o seguinte alinhamento entre a Gestão de Contratos e a Governança de TI: a) **responsabilidade corporativa** – a organização não concentra todos os seus contratos em um único fornecedor, evitando problemas de dependência financeira por parte do fornecedor; b) **flexibilidade** – a organização deseja ter um portfólio de fornecedores para escolher aquele que melhor atende em determinada situação; c) **custo** – não depender de um único fornecedor, tendo margem para negociar valores.

Analisando o Quadro 23 (pg. 79) e a Figura 19 (pg. 80), referente ao tempo de relacionamento da organização com seus fornecedores, é possível identificar o seguinte

alinhamento entre a Gestão de Contratos e a Governança de TI: a) **crescimento** – contratos de longa duração demonstram a projeção de crescimento que a organização tem para o negócio; b) **eficiência** – fornecedores que atendem de forma satisfatória são mantidos, pois eles estão cada vez mais integrados a estrutura da organização. Isso garante um melhor resultado.

Ao analisar o item frequência de relacionamento (Quadro 23, pg. 79), é identificado o seguinte alinhamento com a Governança de TI: a) **feedback** – a organização busca dar um retorno estruturado ao fornecedor, no que diz respeito ao serviço prestado; b) **custo** – existe um critério para o estabelecimento de um relacionamento frequente dentro da organização, onde apenas contratos de grande porte, com impacto direto no financeiro da organização, possuem um relacionamento frequente estabelecido.

Por último, ao analisar o Quadro 23 (pg. 79) e a Figura 20 (pg. 81), referente à relação entre tempo de relacionamento e valor anual dos contratos é identificado o seguinte alinhamento com a Governança de TI: a) **eficiência** – conforme o fornecedor vai apresentando um bom trabalho, o mesmo vai recebendo novas oportunidades, tendo seu escopo de trabalho e contrato ampliado; b) **recursos** – otimizar o uso dos recursos. Nesse caso, reduzindo o custo de transação de gerenciar novos fornecedores; c) **flexibilidade** – ampliar o contrato de um fornecedor, já atuante e com bom resultado é mais rápido do que realizar todo o processo de contratação de um novo fornecedor.

Embora não se possa generalizar, existem resultados potenciais que foram obtidos a partir da identificação dos 21 atributos da Gestão de Contratos de TI que contribuem para com o alinhamento da Governança de TI. Esses resultados potenciais, caso venham a ser comprovados, podem vir a ser aplicáveis para empresas em geral, para empresas sujeitas a regulatórios, para empresas com Governança de TI instituída e para a área de gestão.

Inicialmente existe um potencial ganho, para empresas que possuem um processo de Gestão de Contratos de TI maduro, pois existe uma forte tendência da mesma apresentar um modelo de Governança de TI, mesmo que não esteja completamente estruturado. Isso ocorre, pois os procedimentos de Gestão de Contratos apontados, nessa seção, afetam grande parte dos elementos de Governança de TI.

Para empresas, em geral, o potencial de ganho estaria na redução de custos, uma vez que, a Gestão de Contratos de TI possibilita que a organização a otimize cada vez mais os gastos com fornecedores, através de priorização de demandas, renegociação periódica dos contratos, estabelecimento de SLA e estabelecimento de indicadores de disponibilidade para os serviços que impactam ao negócio. A Gestão de Contratos de TI também contribui para as organizações, no que diz respeito à diminuição e gerenciamento de riscos, transferindo os

mesmos para fornecedores através de SLAs, cláusulas de multa e disponibilidade de serviços que afetam diretamente o resultado do negócio.

Para empresas sujeitas a regulatórios, como por exemplo, a *Sarbanes-Oxley* (SOX), os procedimentos de Gestão de Contratos podem vir a contribuir nas questões de confidencialidade, impedindo que fornecedores utilizem informações privilegiadas. Isso apóia fortemente os princípios da transparência e prestação de contas. Os procedimentos de Gestão de Contratos também podem vir a auxiliar na definição do que a organização deseja receber como entregável, garantindo assim aderência a procedimentos SOX que envolvam o serviço prestado pelo fornecedor.

Para empresas que possuem um modelo estruturado de Governança de TI e adotam a prática de gestão de projetos na sua estrutura, os procedimentos de Gestão de Contratos podem vir a contribuir de forma a garantir que o escopo, custo, prazo e qualidade, exigidos pelo negócio, sejam atendidos dentro do que foi formalizado através do contrato entre as partes. Para empresas que adotam a prática de ITIL na sua estrutura de Governança de TI os procedimentos de Gestão de Contratos podem vir a contribuir para oficializar SLAs e critérios de disponibilidades junto ao prestador de serviço, além de monitorar e cobrar o atendimento desses critérios acordados.

Para área da gestão surge uma possibilidade de reduzir o custo de transação através do gerenciamento de poucos fornecedores e do aceleração do processo de contratação. No que diz respeito ao item gerenciamento de poucos fornecedores, um processo de Gestão de Contratos eficiente garante que *pool* de fornecedores contratados seja suficientemente capaz de atender novas demandas, sem a necessidade de contratar novos fornecedores, salvo nos casos onde a expertise necessária não é encontrada nos fornecedores existentes. O excesso de fornecedores acaba ocasionando um custo de transação muito elevado para a área de TI. No que tange o aceleração do processo de contratação é possível reduzir o tempo e esforço necessários para contratação de novos serviços, pois é possível utilizar os fornecedores que possuem contratos ativos e por consequência já se encontram homologados.

4.5 CONTRATOS X GOVERNANÇA DE TI: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

A compreensão da percepção dos gestores de TI acerca das contribuições da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI foi realizada baseada na análise das entrevistas, onde as percepções dos gestores foram expostas.

Primeiramente foi realizada a consolidação das categorias obtidas com a realização da análise de conteúdo do tipo categorial. As categorias identificadas foram consolidadas em dois grupos, o grupo das que contribuem com a Governança de TI e o grupo das categorias que não contribuem para com a Governança de TI. Essa consolidação foi realizada a partir do somatório do total da frequência obtida de cada categoria. O passo seguinte foi estabelecer um critério de classificação para que se pudesse estipular o grau de contribuição da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI. O critério estabelecido foi o seguinte:

- a) Alta contribuição – todas as categorias apontadas indicam contribuição;
- b) Média contribuição – o total de categorias que contribuem é maior ou igual ao total de categorias que não contribuem e ambas são diferentes de zero;
- c) Baixa contribuição – o total de categorias que não contribui é maior do que o total de categorias que contribuem e ambas são diferentes de zero;
- d) Nenhuma contribuição – todas as categorias apontadas indicam não contribuição.

De acordo com a compreensão dos gestores de TI, apresentando no Quadro 62, a Gestão de Contratos não contribui apenas em três variáveis da Governança de TI. A primeira delas é a variável **Simplicidade** da dimensão Objetivos e as outras duas são as variáveis **Cobrança Reversa** e **Arquitetura** da dimensão Processos de Alinhamento. Outras duas variáveis foram apontadas com contribuição baixa. Essas variáveis são a **Investimentos** da dimensão Decisões Chaves e **Investimentos** da dimensão Processos de Alinhamento.

Seis variáveis da Governança de TI foram apontadas, pelos entrevistados, com contribuição média da Gestão de Contratos de TI. Essas variáveis foram: **Crescimento** e **Padronização** da dimensão Objetivos, **Princípios de TI** da dimensão Decisões Chave, **Acompanhamento de Projetos** e **Valor do Negócio** da dimensão Processos de Alinhamento e a variável **Resultados** da dimensão Comunicação Formal. O restante das variáveis (17 no total) de Governança de TI foram identificadas como sendo altamente apoiadas pela Gestão de Contratos de TI. Ao final da análise foi possível identificar que aproximadamente dois terços (60%) das variáveis de Governança de TI recebem alta contribuição da Gestão de Contratos de TI, segundo a percepção dos gestores entrevistados.

Dimensão	Variável	Total de Categorias Identificadas	Total Freq. Categorias que contribuem	Total Freq. Categorias que não contribuem	Contribuição			
					Alta	Média	Baixa	Nenhuma
Princípios	Transparência	2	2	0	X			
	Equidade	1	1	0	X			
	Prestação de contas	1	1	0	X			
	Resp. Corporativa	1	1	0	X			
Objetivos	Expectativas	6	14	0	X			
	Flexibilidade	4	10	0	X			
	Eficiência	3	7	0	X			
	Custos	4	9	0	X			
	Crescimento	2	4	2		X		
	Padronização	2	4	2		X		
	Recursos	1	6	0	X			
Arquétipos	Simplicidade	1	0	6				X
	Estrutura	5	5	0	X			
Decisões Chave	Participantes	15	93	0	X			
	Princípios de TI	4	11	3		X		
	Necessidades de Negócio	3	8	0	X			
	Investimentos	2	2	4			X	
	Infra-Estrutura	2	6	0	X			
Processos de Alinhamento	Arquitetura	2	6	0	X			
	SLA	12	77	0	X			
	Cobrança Reversa	1	0	12				X
	Acompanhamento de Projetos	2	9	3		X		
	Valor do Negócio	2	9	3		X		
	Problemas	5	17	0	X			
	Investimentos	2	4	8			X	
Comunic. Formal	Arquitetura	1	0	12				X
	Feedback	3	36	0	X			
TOTAL	Resultados	4	20	3		X		
		93	-	-	17	6	2	3

Quadro 62 – Classificação da contribuição da Gestão de Contratos de TI

Com a constatação de que as percepções dos gestores acerca das contribuições da Gestão de Contratos para com a Governança de TI foram classificadas predominantemente como altas e médias, é possível identificar o reflexo dessas percepções para a empresa estudada, para empresas em geral e para a área de gestão, sendo que esses dois últimos não podem ser generalizados, podendo ser apenas identificados como resultados potenciais.

Para a empresa estudada é possível identificar elementos da Governança de TI que não estão sendo foco de ação da Gestão de Contratos. Isso possibilita que a empresa estructure ações para desenvolvimento desses elementos. Essas ações podem ser realizadas através da Gestão de Contratos ou através de outro mecanismo que venha a se mostrar mais adequado.

Para empresas, no geral, existe a possibilidade de identificação de lacunas entre aquilo que os gestores entendem como sendo importante dentro da Gestão de Contratos e que contribui com a Governança de TI, em relação ao que efetivamente é praticado. Essa lacuna

deve ser avaliada pela organização, para que a mesma possa definir as melhores estratégias para preenchê-la reforçando cada vez mais o modelo de Governança da organização.

Para a área de gestão existe o indício de que devido ao alto grau de contribuição encontrado, a Gestão de Contratos é um mecanismo que deve ser implantado em toda a organização com elevado grau de terceirização e que busca o estabelecimento ou consolidação de um modelo de Governança de TI forte.

4.6 ELEMENTOS DA GOVERNANÇA DE TI AFETADOS PELA GESTÃO DE CONTRATOS

A identificação dos elementos da Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização foram obtidas ao relacionar o resultado da análise de documentos (Apêndice G) e os resultados da análise das entrevistas (Quadro 62, pg. 127). A análise inicial constatou que tanto nos contratos quanto nas entrevistas, os seguintes elementos da Governança de TI não foram apontados como sendo afetados pela Gestão de Contratos de TI: **Simplicidade**, da dimensão Objetivos, **Cobrança Reversa** e **Arquitetura**, da dimensão Processos de Alinhamento. Sendo assim esses elementos foram descartados.

Para a variável **Eficiência**, da dimensão Objetivos, não havia sido encontrada relação direta com os atributos da Gestão de Contratos de TI, no entanto ao analisar o elemento tempo de relacionamento (Figura 19, pg. 80), foi identificada contribuição da Gestão de Contratos de TI para com essa variável. Como na análise das entrevistas também foi apontada contribuição, por parte dos entrevistados, entende-se que existe aqui um indício que a Gestão de Contratos afete esse elemento da Governança de TI.

No caso da variável **Padronização**, da dimensão Objetivos, e das variáveis **Princípios de TI**, **Infra-estrutura** e **Arquitetura**, da dimensão Decisões Chave não foram encontrados atributos, na tabulação dos dados dos contratos, que permitisse o estabelecimento de uma relação. No entanto, os gestores de TI, durante suas entrevistas, apontaram que existe contribuição da Gestão de Contratos para essas variáveis, logo existe um indício de que a Gestão de Contratos de TI afeta a Governança de TI através dos elementos Padronização, Princípios de TI, Infra-estrutura e Arquitetura. Sendo assim essas variáveis foram mantidas.

Por fim, todas as demais variáveis foram identificadas durante a análise de contratos e também durante as entrevistas com os gestores de TI. Desta forma, fica evidenciado que, para

a empresa objeto de estudo, a Gestão de Contratos de TI afeta a Governança de TI uma vez que afeta os princípios da **Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa**; os objetivos de **Flexibilidade, Expectativas, Custos, Crescimento e Recursos**; os arquétipos de TI (**Estrutura e Participantes**); as Decisões Chave de **Investimentos e Necessidades de Negócio**; os Processos de Alinhamento **SLA, Acompanhamento de Projetos, Valor do Negócio, Problemas e Investimentos**; e a Comunicação Formal (**Feedback e Resultados**).

A seguir apresenta-se a Figura 21, onde os itens sinalizados em vermelho indicam os elementos descartados, pois são elementos da Governança de TI não afetados pela Gestão de Contratos de TI. Os itens em amarelo são os elementos da Governança de TI que possuem indícios de que são afetados pela Gestão de Contratos de TI. Por último são apresentados os itens em verde, representando os elementos da Governança de TI que possuem fortes indícios de que são afetados pela Gestão de Contratos de TI.

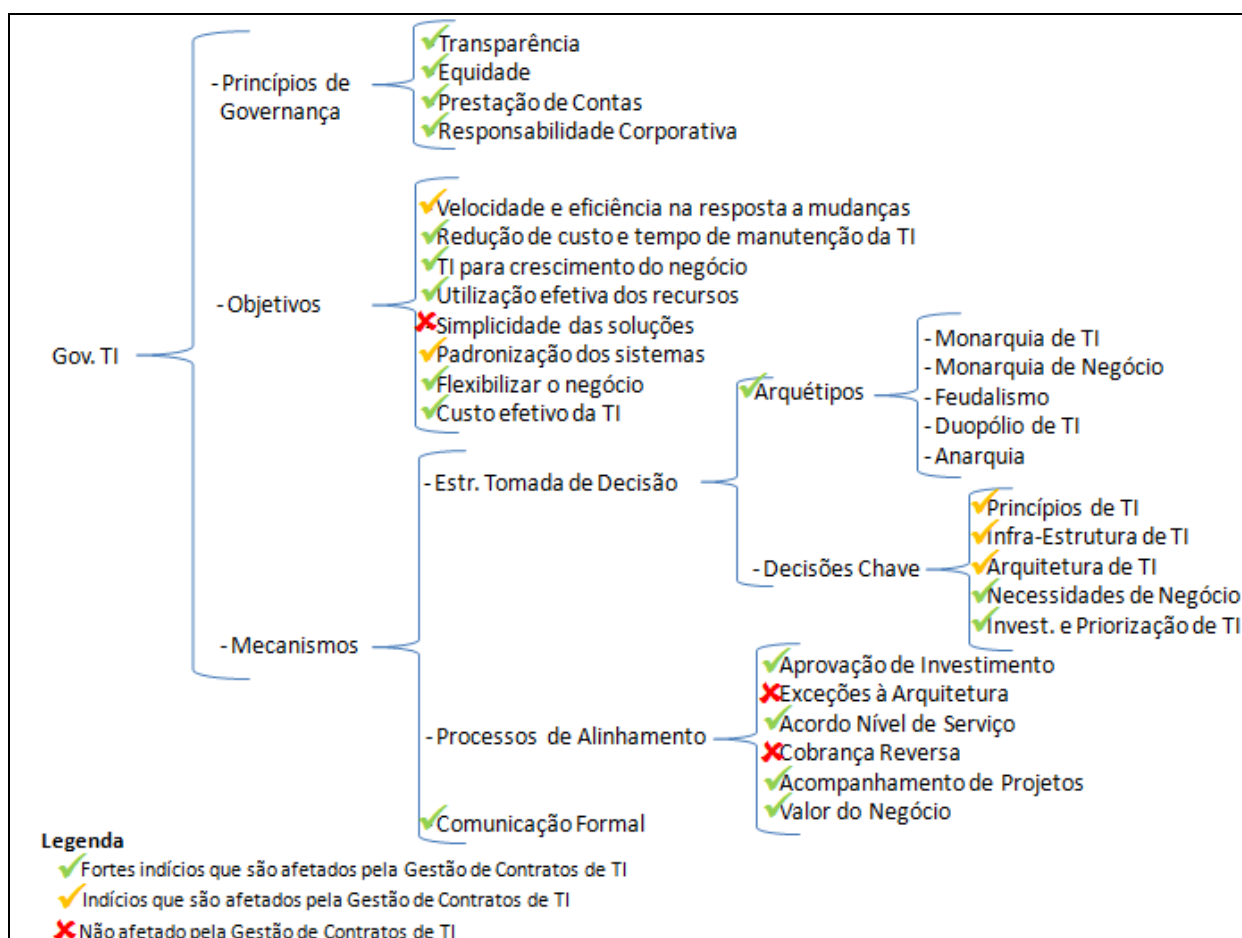


Figura 21 – Elementos da Governança de TI afetados pela Gestão de Contratos de TI

A partir da identificação dos elementos da Governança de TI afetados pela Gestão de Contratos na organização objeto de estudo, embora não se possa generalizar, existem resultados pontenciais que servem como indícios para identificar possíveis reflexos dessa relação para as organizações. A seguir são apresentados esses indícios lembrando que os mesmos não podem ser generalizados, uma vez que não representam a realidade de todas as empresas e sim de um único caso.

Para os elementos de Governança de TI que foram descartados, devido ao fato dos mesmos não serem afetados pela Gestão de Contratos, a organização deve buscar outros procedimentos, fora da Gestão de Contratos, que possam contribuir de maneira relevante para o desenvolvimento desses elementos e conseqüentemente da Governança de TI. Cabe lembrar que os elementos descartados foram: cobrança reversa, exceção a arquitetura e simplicidade das soluções. Para os elementos relacionados a decisões chave, a organização necessita adotar procedimentos adicionais a Gestão de Contratos de forma a complementar a contribuição já prestada pela Gestão de Contratos. Isso se faz necessário uma vez que apenas a Gestão de Contratos não irá garantir que esse elemento da Governança de TI esteja estruturado de forma adequada.

Para as empresas, identificar os elementos de Governança de TI afetados pela Gestão de Contratos e a intensidade que isso ocorre, possibilita a definição de estratégias, onde a organização pode investir mais ou menos na Gestão de Contratos. Ampliar os investimentos em Gestão de Contratos seria o caso quando a organização tem interesse em reforçar elementos cuja Gestão de Contratos afeta mais fortemente. A redução de investimentos em Gestão de Contratos seria aplicável quando a organização tenha interesse em melhorar elementos onde a Gestão de Contratos não afeta de forma significativa.

No campo da gestão é possível perceber que todos os elementos relacionados a custo e atendimento ao negócio são fortemente afetados pela Gestão de Contratos. Este é um indicativo que as empresas com alto grau de terceirização apresentam resultados de custo e atendimento ao negócio diretamente atrelados a uma efetiva Gestão de Contrato. Isso significa que a Gestão de Contratos, quando realizada de forma adequada, possibilita a redução dos custos e o atendimento das demandas de negócio de forma rápida e com qualidade.

Por último, é identificado que a Gestão de Contratos é uma atividade de extrema importância para atendimento de ações regulatórias, como a SOX. Essa afirmação é feita uma vez que as ações regulatórias estão direcionadas para atingir aos Princípios da Governança (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa), que, por sua vez, são fortemente afetados pela Gestão de Contratos.

4.7 GOVERNANÇA DE TI AFETADA PELA GESTÃO DE CONTRATOS

Embora não se possa generalizar, a partir do atendimento dos objetivos específicos é possível dizer que, para a organização objeto de estudo desse trabalho, a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos. Um dos primeiros pontos que remete a essa afirmação é o fato da Gestão de Contratos de TI apresentar uma série de procedimentos, que garantem que os elementos de Governança de TI serão implementados de forma consistente. Esse fato é fortemente evidenciado uma vez que a gestão de contratos estabelece um canal de relacionamento forte entre cliente e fornecedor, de forma que os princípios (prestação de contas, transparência, equidade, etc.) de governança são fortemente praticados. Outro ponto bastante relevante são as ações que a organização toma na gestão de contratos e que influenciam diretamente nas ações regulatórias, tais como SOX. Essas ações, por sua vez, afetam de forma significativa aos princípios de governança.

Outro ponto onde a Governança de TI é bastante afetada pela Gestão de Contratos está relacionado a otimização dos recursos da organização. Isso é possível de ser percebido pelo fato da organização investir no processo de terceirização como uma forma de redução de custos. Além disso, a negociação com fornecedores, de forma a permitir ganho de escala é outra forma de otimizar gastos encontrada pela organização. Existe ainda a redução de custo de transação, onde a organização busca consolidar poucos e bons fornecedores de forma a não investir esforço muito elevado na gestão de muitos contratos.

A Governança de TI é afetada também na sua estrutura de tomada de decisão, uma vez que a Gestão de Contratos busca sempre obter ganho de escala e redução de custo de transação. Isso por sua vez, faz com que o modelo de decisão seja cada vez mais centralizado, ou seja, a organização está cada vez mais distante das unidades descentralizadas e cada vez mais próxima de uma estrutura única e padronizada. Essa necessidade de padronizar para gerenciar contratos diversificados acaba também, por afetar as decisões chaves do modelo de Governança de TI da organização. As decisões chaves tendem a estar cada vez mais padronizadas para que todos os fornecedores possam implementá-las e para que possam constar nos contratos de maneira clara e passíveis de serem acompanhadas.

Por fim, pode-se dizer que a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos, pois a mesmas fornece mecanismos rigorosos para uma boa gestão de escopo, prazo, custo e qualidade para as ações de TI que são tomadas para atender as necessidades do negócio.

Isso posto, na próxima seção serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo apresenta os elementos que compõe as considerações finais desse trabalho, sendo dividida nas seguintes seções: seção 5.1 Conclusões; seção 5.2 Limites da Pesquisa; seção 5.3 Contribuições e seção 5.4 Pesquisas Futuras.

5.1 CONCLUSÕES

A Terceirização é um Princípio de TI que já está presente no modelo de Governança de TI das grandes organizações. Esse princípio vem evoluindo cada vez mais rápido, de modo a demandar o estabelecimento de controles formais para que se tenha uma gestão efetiva sobre o processo de terceirização. Conforme já mencionado no referencial teórico desse trabalho, a falta de controle sobre o processo de terceirização pode ocasionar em danos financeiros, em deficiência na capacidade de atender a demanda do negócio e também causa danos não mensuráveis, tais como denegrir a imagem da organização junto aos seus *stakeholders*.

No trabalho realizado foi constatado que a organização, objeto deste estudo, realiza Gestão de Contratos de TI, no entanto isso não significa que o processo esteja padronizado e seguido por todos os membros da organização. Também não significa que o mesmo está totalmente alinhado com as práticas de Governança de TI da organização. Na busca por uma melhor compreensão desse cenário, foi elaborado o problema de pesquisa desse trabalho, o qual visava analisar como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização. Para obter essa resposta, foram entrevistados gestores de TI, além de coletados uma série de contratos de TI da organização. De posse desse material, foram realizadas análises para responder aos objetivos específicos dessa pesquisa.

O primeiro objetivo consistiu em investigar os procedimentos de Gestão de Contratos de TI adotados pela organização em busca do alinhamento com a Governança de TI. Para esse objetivo foi realizada uma análise de documentos e, a partir dessa análise, foi constatado que dos 23 atributos mapeados para os contratos analisados, apenas dois não estão sendo utilizados pela organização para a realização da gestão dos seus contratos, conseqüentemente esses dois atributos não estão contribuindo para o alinhamento com a Governança de TI. Os atributos que não estão sendo utilizados são: **regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros**; e **processo de retorno de capital intelectual definido**. Os outros 21 atributos mapeados nos contratos analisados estão sendo utilizados pela Gestão

de Contratos de TI da organização, logo, esses atributos estão contribuindo para o alinhamento com a Governança de TI. O Quadro 55 (pg.116), apresentado anteriormente, contém os atributos que contribuem para o alinhamento com a Governança de TI, juntamente com os dois atributos que foram descartados.

Embora não se possa generalizar os resultados, em virtude do delineamento metodológico do estudo, existem resultados potenciais que foram identificados após o mapeamento dos 21 atributos da Gestão de Contratos que contribuem para o alinhamento com a Governança de TI, permitindo apontar indícios de contribuição para as empresas em geral e para a área de gestão. Esses indícios foram descritos em detalhes na seção 4.4 deste trabalho. De modo geral pode-se dizer que em empresas, com um processo de Gestão de Contratos maduro existe uma tendência de já existir um modelo de Governança de TI. A Gestão de Contratos pode vir a contribuir para redução de custos, gerenciamento de riscos, aderência a processos regulatórios, como a SOX, gerenciamento de projetos e atendimento a práticas de ITIL. Do ponto de vista da gestão, a possibilidade de contribuição está voltada para a redução do custo de transação de atividades relacionadas aos fornecedores, tais como gerenciamento de fornecedores e contratação de fornecedores.

Para atender ao segundo objetivo que consistiu em compreender a percepção dos gestores de TI acerca das contribuições da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI, foi realizada análise de entrevistas. Segundo a percepção dos entrevistados, a Gestão de Contratos de TI contribui para com a Governança de TI, uma vez que suporta grande parte dos seus elementos (princípios, objetivos e mecanismos), conforme já apresentado no Quadro 62 (pg.127). Embora a natureza do estudo não permita a generalização dos resultados, a partir da identificação dessa contribuição, foi possível mapear indícios de reflexos da mesma para as empresas. Esses indícios de reflexos foram descritos em detalhes na seção 4.5 deste trabalho. De forma resumida pode-se dizer que, para as empresas existe indício de que seja possível mapear os elementos que não estão sendo foco de ação dentro da Gestão de Contratos e estruturar ações, dentro ou fora da Gestão de Contratos, de forma a elevar o nível de Governança de TI da organização. Existem indícios de que também é possível identificar lacunas entre o que é percebido pelos gestores e aquilo que é efetivamente realizado pela empresa, de modo a estabelecer ações para equalizar essas divergências. Também foi apresentado indícios de que a Gestão de Contratos é item obrigatório para a organização que apresenta um elevado grau de terceirização e que está buscando consolidar um modelo forte de Governança de TI.

O terceiro, e último, objetivo específico, que é analisar os elementos da Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos de TI na organização, também foi atendido, pois segundo apresentado na análise de documentos e entrevistas a Gestão de Contratos de TI suporta, através do fornecimento de normas e procedimentos técnicos, a Governança de TI, permitindo assim o alinhamento dos elementos da Governança de TI (princípios, objetivos e mecanismos) de acordo com o estabelecido pela organização. Conforme visualizado anteriormente, a Figura 21 (pg. 129) apresenta os elementos da Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos de TI na organização, evidenciando assim, a contribuição da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI. A partir da identificação dos elementos da Governança de TI afetados pela Gestão de Contratos, foi possível mapear potenciais reflexos da mesma para as empresas. Esses reflexos foram descritos em detalhes na seção 4.6 deste trabalho e são apresentados de forma resumida a seguir. Cabe ressaltar que os mesmos são apenas potenciais resultados obtidos a partir do estudo realizado, não podendo ser generalizados.

Para as empresas, identificar os elementos de Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos, pode vir a ser uma forma de identificar onde é mais interessante para organização investir e de que forma isso deverá ser feito. Para os elementos descartados existe indícios de que a organização poderá analisar a possibilidade de buscar outros procedimentos, fora da Gestão de Contratos, para desenvolver esses elementos. Para os elementos com pouco indício de contribuição a organização poderá procurar procedimentos complementares para que junto com a Gestão de Contratos tornem os mesmos mais bem estruturados e alinhados com o modelo de Governança de TI da organização.

Também existem indícios que as organizações que sofrem ações regulatórias, como SOX, possivelmente apresentem um modelo de Gestão de Contratos bem estruturado, pois isso afeta fortemente aos princípios da Governança, que por sua vez a SOX busca fiscalizar. O não atendimento as exigências da SOX implica na perda dos direitos de comercializações nas ações na Bolsa de Nova York, o que significaria um grande prejuízo financeiro para qualquer organização.

Através do resultado apresentado é possível perceber também, que a Gestão de Contratos pode vir a afetar de maneira significativa elementos da Governança de TI relacionados a custo e ao atendimento ao negócio. Desta forma fica demonstrado que empresas com um elevado grau de terceirização dependem da Gestão de Contratos para obtenção de bons resultados e por isso, devem estar investindo constantemente no

desenvolvimento desse processo, caso contrário seus resultados relacionados e custos e atendimento ao negócio possuem a tendência de diminuir.

Por fim, cabe ressaltar que o atendimento aos objetivos específicos possibilitou atender ao objetivo geral desse estudo. Embora o resultado não possa ser generalizado, é possível afirmar que para a organização objeto de estudo a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos nos aspectos: custo, prazo, qualidade, padronização, estrutura de decisão, modelo de gestão, gerenciamento de riscos e todos os outros elementos identificados e mencionados na apresentação de cada um dos objetivos específicos mencionados anteriormente.

5.2 LIMITES DA PESQUISA

Apesar de se ter buscado realizar um estudo detalhado e completo, cercado de todo o rigor metodológico necessário, alguns fatores podem ser considerados limitantes para essa pesquisa.

Além das limitações típicas de estudo de caso, constituem-se como limitações desse trabalho a dificuldade em obter referencial teórico a respeito do tema Gestão de Contratos de TI. A confiabilidade da análise de conteúdo, também apresentasse como um limitador, uma vez, que se baseia apenas na interpretação do pesquisador.

As ações relacionadas à Gestão de Contratos não são as únicas que uma organização pode adotar a fim de buscar o alinhamento com a Governança de TI. O fato de algum item da Governança de TI não apresentar atributos de contratos identificados ou sendo aplicados de forma expressiva, não significa que o mesmo não é relevante para organização. Ele pode estar sendo tratado de outra forma pela organização, diferente da Gestão de Contratos, estando, portanto fora do escopo de análise desse trabalho.

Outro limitante relevante é a impossibilidade de generalização dos resultados devido ao fato do estudo ser essencialmente qualitativo, ou seja, os resultados aqui apresentados são parciais e não podem ser considerados definitivos, mas apenas uma tentativa de compreender e representar uma parte da realidade da empresa. O presente estudo permite apenas apontar a existência de resultados potenciais.

As entrevistas com os especialistas, apesar de serem extremamente importantes para o resultado alcançado, podem ter como limitação o fato de não considerar a questão geográfica, uma vez que não foi possível entrevistar membros de TI presentes em todas as unidades onde a empresa possui representação.

5.3 CONTRIBUIÇÕES

Ainda que os resultados não possam ser generalizados devido à natureza da pesquisa, a seguir são apresentadas algumas contribuições decorrentes do resultado desse trabalho. Essas contribuições são apresentadas a seguir sob a ótica da área de estudo, das organizações, da gestão e do pesquisador.

Para a **área de estudo** existe indícios de que o modelo teórico proposto na seção 2.4 (Figura 12, pg. 63) é aplicável uma vez que ficou evidenciado que a Gestão de Contratos é peça chave da Governança de TI da organização estudada. Isso fica evidenciado pelo fato de 22 dos 25 elementos de Governança de TI, analisados nessa pesquisa, estarem relacionadas com a Gestão de Contratos de TI. O estudo também possibilitou a complementação do conhecimento no que diz respeito ao tema da pesquisa, uma vez que a discussão é nova, o que acarreta na dificuldade de encontrar material no ambiente acadêmico.

Do ponto de vista das **organizações** foi identificado um potencial resultado, uma vez que a implementação de um processo de Gestão de Contratos traz benefícios quantificáveis para seus *stakeholders* (redução de custo, aumento de performance, aumento da eficiência) e benefícios não mensuráveis, tais como melhoria da imagem da organização junto ao mercado devido a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa com a qual a organização trata seus *stakeholders*.

Embora não seja possível generalizar, para área da gestão, surge como um resultado potencial a possibilidade de utilizar as informações obtidas com o estudo, como uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão no que diz respeito a investimentos em Gestão de Contratos. Isso ocorre, pois quando uma organização estiver avaliando a possibilidade de investir em Gestão de Contratos, ela poderá visualizar previamente os possíveis pontos de impacto no modelo de Governança de TI da organização e com isso decidir pelo investimento ou não na Gestão de Contratos.

Por fim, para o **pesquisador** pode-se ressaltar o conhecimento adquirido em relação aos temas estudados, em especial Gestão de Contratos e Governança de TI. Outro fator relevante para o pesquisador, é que em virtude de não terem sido localizadas muitas publicações acerca do tema estudado, surge a oportunidade de realização de publicações originadas a partir desse estudo.

5.4 PESQUISAS FUTURAS

Buscando complementar os resultados aqui levantados, sugerem-se como temas de pesquisas futuras os seguintes itens:

a) Realizar um estudo em uma organização que esteja implementando o modelo de Gestão de Contratos, analisando comparativamente o modelo de Governança de TI antes e depois da adoção da prática de Gestão de Contratos. Isso possibilitará evidenciar, de forma prática, os elementos da Governança de TI afetados;

b) Realizar novos estudos de caso, de forma a compreender melhor o resultado apresentado. Isso possibilitará validar o modelo proposto, tendo em vista que um estudo de caso único não serve para generalizar o modelo.

c) Aplicar o mesmo estudo, desta vez direcionado aos fornecedores de TI das organizações, de modo a identificar a percepção dos mesmos a respeito da relação entre Governança de TI e Gestão de Contratos.

d) Estudar os modelos de Gestão de Contratos, tais como *eSourcing Capability Model* (eSCM), de modo a avaliar a aderência dos mesmos com o resultado desta pesquisa. Isso possibilitará identificar se os modelos existentes realmente afetam a todos os elementos de Governança de TI apontados nesse estudo.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 493-520, Jan 2001.
- ANG, S.; STRAUB, D. W. Production and transaction economies and IS outsourcing. *MIS Quarterly*, v. 22, n. 4, Dec 1998.
- AMRIT, T.; BENN, K. Complementarities Between Organizational IT Architecture and Governance Structure. *Information Systems Research*, v. 21, n. 2, Jun 2010.
- ARNETT, K. P., JONES, M. C. Firms that choose outsourcing: A profile. *Information & Management*, v. 26, p. 179-188, 1994.
- AUBERT, B. A.; RIVARD, S.; PATRY, M. A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management*, v. 30, 1996.
- AUBERT, Benoit; RIVARD, Suzanne; PATRY, Michel. A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management*, p. 1-12, Sep. 2003.
- BANKER, R. D.; KALVENES, J.; PATTERSON, R. A. Research Note: Information Technology, Contract Completeness, and Buyer-Supplier Relationships. *Information Systems Research*, v. 17, n. 2, Jun 2006.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTHELEMY, J. The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*. v. 42, n. 3, 2001.
- BERGAMASCHI, S. Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório. 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Brasil, 2004.
- CASALI, Éllen Cássia Giacomini. A natureza social do contrato: sua efetividade como imperativo da cidadania. 2006. Dissertação (Mestrado) – Direito Político e Econômico. Universidade Presbiteriana Mackenzie, MACKENZIE, Brasil, 2006.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, p. 386-405, 1937.
- COBIT. *COBIT 4rd Edition: Framework*. Estados Unidos: Information Systems Audit and Control Association, 2007.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Método de Pesquisa em Administração*. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CVM. Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em 09/12/2010.
- DINIZ, Maria Helena. *As lacunas do direito*. 7ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2002.

DOMBERGER, S.; FERNANDEZ, P.; FIEBIG, D. G. Modeling the price, performance and contract characteristics of IT outsourcing. *Journal of Information Technology*, v. 15, p. 107–118, 2000.

DUNNE; M. J. Eight Significant Points in Technology Outsourcing and Remote Hosting Contracts. *The Computer & Internet Lawyer*, v. 26, n. 7, 2009.

FACHIN, O. *Fundamentos de Metodologia*. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2002.

GAMA, F. A.; MARTINELLO, M. Análise do Impacto do Nível da Governança de Tecnologia da Informação em Indicadores de Performance de TI: Estudo de Caso no Setor Siderúrgico. In: *Anais do ENANPAD*. Salvador, Bahia: ANPAD, 2006.

GIAMPAOLI, R.; LUCIANO, E. Gestão de Contratos de Serviços de TI: Implantação de Práticas Service Level Agreement e Service Level Management. In: *Anais do 4º CONTECSI*. São Paulo, São Paulo: CONTECSI, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GILISSEN, J. *Introdução histórica ao direito*. 2ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1995.

GOMES, O. *Contratos*. 25ª Edição. Rio de Janeiro:Forense, 1995.

GOODEN, V. Contracting and negotiation: Effective practices of successful human service contract managers. *Public Administration Review*, v. 58, n. 6, Nov/Dez 1998.

GROVER, V.; JOONG, M.; CHEON, J. T., TENG, J. T. The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, v. 12, n. 4, p. 89-116, 1996.

HAES, S. D.; GREMBERGEN, W. V. An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment. *Information Systems Management*, v. 26, p. 123–137, 2009.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Uma Década de Governança Corporativa: História do IBGC, marcos e lições de experiência*. São Paulo: Saint Paul e Saraiva, 2006.

INSINGA, R. C.; WERLE, M. J. Linking outsourcing to business strategy. *The Academy of Management Executive*, v. 14, n. 4, Nov 2000.

ITGI. *Board briefing on IT*. IT Governance Institute, 2ª Edição, 2003.

KETLER, K.; WALSTROM, J. The outsourcing decision. *International Journal of Information Management*, v. 13, p. 449-459, 1993.

KHALFAN, A. Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: a descriptive case study of two sectors. *International Journal of Information Management*, v. 24, p. 29–42, 2004.

KLEPPER, R.; JONES, W. O. *Outsourcing information technology, systems and services*. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; FEENY, D. F. The value of selective IT sourcing. *Sloan Management Review*, v. 37, n. 3, p. 13-25, 1996.

LOH, L.; VENKATRAMAN, N. Determinants of information technology outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, v. 9, n. 1, p. 7-24, 1992.

LOPES, M. M. S. *Curso de Direito Civil: fonte das obrigações: contratos*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1991.

LOUREIRO, L. G. *Teoria geral dos contratos no novo Código Civil*. São Paulo: Método, 2002.

LUCIANO, E. M; TESTA, M. G.; FREITAS, H. Terceirização de TI através de Business Service Provider (BSP): Proposta de uma Sistemática de Avaliação e Controle a partir do COBIT. *In: Anais do ENANPAD*. Salvador, Bahia: ANPAD, 2006.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Impacto da Adoção de Mecanismos de Governança de TI no desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *In: Anais do ENANPAD*. São Paulo, São Paulo: ANPAD, 2009.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Governança de TI no Brasil: uma análise dos mecanismos mais difundidos entre as empresas nacionais. *In: Anais do SEGET 2007*. Resende, Bahia: SEGET, 2007.

MAHNKE, V; ÖZCAN, S; OVERBY, M., L. Outsourcing Innovative Capabilities for IT-Enabled Services. *Industry and Innovation*, v. 13, n. 2, 2006.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª Edição. Porto alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. *In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina:eduel, 2003. p.11-25.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDES-DA-SILVA, Wesley ; MAGALHÃES FILHO, Paulo Azevedo de Oliveira. Verificando Associações Entre Governança Corporativa e Governança de TI. *In: Anais do CATI*. São Paulo, São Paulo: CATI, 2005.

MIRANDA, S. M.; KAVAN, C. B. Moments of governance in IS outsourcing: conceptualizing effects of contracts on value capture and creation. *Journal of Information Technology*, v. 20, p. 152–169, 2005.

NICHOLAS, S. A.; JULIA, P. L. Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 1, Jan 1999.

- NIELSEN, B. B. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. *Journal of Business Research*. v. 63, p. 682–689, 2010.
- PETERSON, R. Crafting Information Technology Governance. *EDPACS*, v. 32, n. 6, Dez 2004.
- PLATZ, A. L.; TEMPONI, C. Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor. *Management Decision*, v. 45, n 10, p. 1656-1666, 2007.
- PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. *Revista de Administração Contemporânea*, v.6, p. 129-147, Set/Dez 2002.
- PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Terceirização de Serviço de TIC: uma Avaliação sob o Ponto de Vista do Fornecedor. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, p. 6, 2009.
- PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Terceirização de Serviços de Tecnologia de Informação. *REGE. Revista de Gestão USP*, v. 15, p. 99-112, 2008.
- PRASAD, A.; HEALES, J.; GREEN, P. A capabilities-based approach to obtaining a deeper understanding of information technology governance effectiveness: Evidence from IT steering committees. *International Journal of Accounting Information Systems*. v. 13, Jul 2010.
- RAJIV D. B.; JOAKIM K.; RAYMOND A. P. Research Note: Information Technology, Contract Completeness, and Buyer-Supplier Relationships. *Information Systems Research*, v. 17, n. 2, Jun 2006.
- RAU, G. R. Effective Governance of IT: Design Objectives, Roles, and Relationships. *Information Systems Management*, v. 21, n. 4, 2004.
- SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. W. Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies. *MIS Quarterly Executive*, v. 23, n. 2, Jun 1999.
- SANTOS, Antonio Jeová. *Função social, lesão e onerosidade excessiva nos contratos*. São Paulo: Método, 2002.
- SEBRAE. Critérios de Classificação de Empresas. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E>. Acesso em 10/03/2010.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, W. A Survey on Corporate Governance. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, 1997.
- SHPILBERG, D.; BEREZ, S.; PURYEAR, R.; SHAH, S. Avoiding the Alignment Trap in Information Technology. *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 1, 2007.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3ª Edição. Ed. Rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

- SILVEIRA, A. Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2002. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, USP, São Paulo, 2002.
- SORTICA, Eduardo Almansa; GRAEML, A. R. Critérios de efetividade da governança de TI: o caso de uma empresa brasileira do setor de telecomunicações. *In: Anais do ENADI*. Recife, Recife: ENADI, 2009.
- STREIT, R.; MAÇADA, A. C.; BORENSTEIN, D. Tecnologia da Informação na Governança do Sistema Financeiro Nacional (SFN). *In: Anais do CATI*. São Paulo, São Paulo: CATI, 2004.
- STURM, R.; MORRIS, W. *Service Level Management. Fundamentos do Gerenciamento de Níveis de Serviço*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- TAYLOR, H.; *The Joy of SOX - Why Sarbanes-Oxley and Service-Oriented Architecture May Be the Best Thing That Ever Happened to You*. Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana, 2006.
- VENKATESAN, R. Strategic sourcing: To make or not to make. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 6, p. 98-107, 1992.
- VICENT-JONES, P. Contractual Governance: institutional and organizational analysis. *Oxford Journal of Legal Studies*, v. 20, n. 3, p. 317-351, 2000.
- WEILL, P. Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT. *MIS Quarterly Executive*, v. 3, n. 1, Mar 2004.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. A Matrixed Approach to Designing IT Governance. *MIT Sloan Management Review*, v. 46, n. 2, 2005.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. *Governança de TI – Como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores*. São Paulo: M. Books, 2006.
- WHANG; S. Contracting for Software Development. *Management Science*, v. 38, n. 3, 1992.
- WILLCOCKS, L.; FEENY, D.; OLSON, N. Implementing Core IS Capabilities: Feeny-Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited. *European Management Journal*, v. 24, n. 1, 2006.
- WILLIAMSON, O. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 2, Abr 2008.
- WILLIAMSON, O. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.
- YANG, C.; HUANG, J. A decision model for IS outsourcing. *International Journal of Information Management*, v. 20, p. 225-239, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de caso - planejamento e métodos*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – DIMENSÕES E VARIÁVEIS E ROTEIRO DE ENTREVISTAS

DIMENSÃO		FONTE	VARIÁVEL	QUESTÕES	RESPONDENTES		
					CIO	GTI	GC
Conceitos Balizadores	Princípios	Mendes-da-Silva e Magalhães Filho (2005)	Transparência	1. Você considera que a Gestão de Contratos de TI contribui para atender o princípio da transparência (clareza na divulgação das informações)? Justifique.	X		
			Equidade	2. Você considera que a Gestão de Contratos de TI contribui para atender o princípio da equidade (os stakeholders da organização devem ser tratados de forma igual)? Justifique.	X		
			Prestação de contas	3. Você considera que a Gestão de Contratos de TI contribui para atender o princípio da prestação de contas (os responsáveis devem justificar formalmente suas decisões para a organização)? Justifique.	X		
			Resp. Corporativa	4. Você considera que a Gestão de Contratos de TI contribui para atender o princípio da responsabilidade corporativa (a organização deve se preocupar com o cumprimento do seu papel social)? Justifique.	X		
	Objetivos	Peterson (2004); Weill (2004); Shpilberg et. al (2007)	Expectativas	5. Quais seriam as principais expectativas da sua organização ao gerenciar contratos de TI? Essas expectativas estão sendo atendidas?	X	X	
			Flexibilidade	6. Os contratos de TI firmados buscam garantir a flexibilidade que o negócio precisa? De que forma?		X	
			Eficiência	7. A Gestão de Contratos de TI contribui em relação à eficiência/velocidade nas mudanças de TI?		X	
			Custos	8. A Gestão de Contratos de TI contribui para a redução de custos da TI? De que forma se dá essa redução?		X	

DIMENSÃO		FONTE	VARIÁVEL	QUESTÕES	RESPONDENTES		
					CIO	GTI	GC
			Crescimento	9. Existe alguma relação entre a Gestão de Contratos de TI e a utilização da TI para crescimento do negócio? Justifique.		X	
			Padronização	10. A Gestão de Contratos de TI contribui para a padronização dos sistemas? De que forma?		X	
			Recursos	11. A Gestão de Contratos de TI contribui para a utilização efetiva dos recursos? De que forma?		X	
			Simplicidade	12. A Gestão de Contratos de TI contribui para a simplicidade das soluções que a TI busca para atender a organização? De que forma?		X	
Mecanismos de Gov. de TI	Arquétipos	Sambamurthy e Zmud (1999); Peterson (2004); Weill (2004); Weill e Ross (2006)	Estrutura	13. Explique a estrutura de tomada de decisão (arquétipo) da TI da sua organização.	X		
				14. A Gestão de Contratos de TI é influenciada por essa estrutura? Como você evidencia isso?	X		
			Participantes	15. Existe a figura de um responsável pela Gestão de Contratos dentro da sua organização? Como ele atua?		X	X
				16. Quais são os atores com os quais o gestor de contratos de TI se relaciona?		X	X
	Decisões Chave	Weill (2004); Weill e Ross (2006)	Princípios de TI	17. A terceirização de TI é um dos princípios de TI (definições de alto nível de como a TI deve ser utilizada) da sua organização? De que forma esse princípio impacta ou é impactado pela Gestão de Contratos de TI?		X	
			Necessidades de Negócio	18. A Gestão de Contratos de TI contribui para o atendimento das necessidades de negócio da sua organização? De que forma?		X	
Investimentos			19. A Gestão de Contratos de TI contribui nas decisões de priorização de investimentos da sua organização? De que forma?		X		

DIMENSÃO		FONTE	VARIÁVEL	QUESTÕES	RESPONDENTES		
					CIO	GTI	GC
Processos de Alinhamento			Infra-Estrutura	20. A Gestão de Contratos de TI contribui nas decisões de infra-estrutura de TI da sua organização? De que forma?		X	
			Arquitetura	21. A Gestão de Contratos de TI contribui nas decisões de arquitetura de TI da sua organização? De que forma?		X	
			SLA	22. O SLA é pré-requisito dentro dos contratos? Em qual momento o SLA é elaborado e estabelecido junto ao fornecedor e de que forma (padrão pré-definido, de acordo com o serviço, etc.)?		X	X
	23. Como a organização avalia financeiramente a relação custo-benefício da adoção de SLA em contratos de TI?			X	X		
	24. Existem indicadores e métricas padrão para os contratos? Quais? Como são estabelecidos e divulgados para a organização?			X	X		
		Weill e Ross (2006)	Cobrança Reversa	25. O processo de cobrança reversa (custo do investimento é da área de negócio e não da TI) é de alguma forma afetado pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.		X	X
	Acompanhamento de Projetos		26. O processo de acompanhamento de projetos é de alguma forma afetado pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.		X	X	
	Valor do Negócio		27. A identificação do valor do negócio é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.		X	X	
	Problemas		28. Quais os principais problemas que a sua organização já enfrentou causados por contratos muito complexos ou mal formulados?		X	X	

DIMENSÃO		FONTE	VARIÁVEL	QUESTÕES	RESPONDENTES		
					CIO	GTI	GC
			Investimentos	29. O processo de aprovação de investimentos de TI é de alguma forma afetado pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.		X	X
			Arquitetura	30. O processo de exceções à arquitetura (exceções na utilização de padrões técnicos para garantir o atendimento ao negócio) é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.		X	X
			Feedback	31. Existe um processo periódico de feedback, junto aos fornecedores, visando o refinamento de papéis e responsabilidades, prazos, critérios e multas dos contratos de TI? Como esse processo funciona?		X	X
	Comunic. Formal	Weill e Ross (2006)	Resultados	32. A Gestão de Contratos de TI contribui para com o processo de comunicação que a organização possui com seus stakeholders? Justifique.		X	X

LEGENDA: CIO - *Chief Information Officer*; GC – Gestor de Contratos; GTI – Gerente de TI

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA CIO

TEMA E FOCO DA PESQUISA

A Governança de TI é apresentada como pano de fundo, onde estão inseridos uma série de processos de alinhamento, dentre eles a terceirização de TI. Dentro do processo de terceirização de TI é apresentada uma série de elementos que compõe esse processo. Entre os diversos elementos existentes, é possível citar alguns tais como gestão de relacionamento, seleção de fornecedores, decisão de fazer ou comprar, contratos, entre outros. O elemento de estudo dentro do processo de terceirização será os contratos. Com isso, define-se e delimita-se como tema e foco dessa pesquisa a relação entre Governança de TI, e contratos, em um contexto de terceirização



PROBLEMA DE PESQUISA

- Como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de Terceirização?

OBJETIVO GERAL

Identificar como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar os procedimentos de Gestão de Contratos de TI adotados pela organização em busca do alinhamento com a Governança de TI;
- Compreender a percepção dos gestores de TI acerca das contribuições da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI;
- Analisar os elementos da Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos de TI na organização;

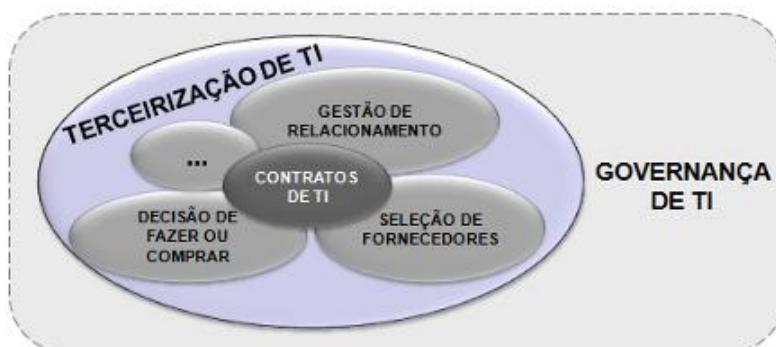
QUESTÕES - CIO

1. Você considera que a Gestão de Contratos de TI contribui para atender o princípio da transparência (clareza na divulgação das informações)? Justifique.
2. Você considera que a Gestão de Contratos de TI contribui para atender o princípio da equidade (os stakeholders da organização devem ser tratados de forma igual)? Justifique.
3. Você considera que a Gestão de Contratos de TI contribui para atender o princípio da prestação de contas (os responsáveis devem justificar formalmente suas decisões para a organização)? Justifique.
4. Você considera que a Gestão de Contratos de TI contribui para atender o princípio da responsabilidade corporativa (a organização deve se preocupar com o cumprimento do seu papel social)? Justifique.
5. Quais seriam as principais expectativas da sua organização ao gerenciar contratos de TI? Essas expectativas estão sendo atendidas?
6. Explique a estrutura de tomada de decisão (arquétipo) da TI da sua organização.
7. A Gestão de Contratos de TI é influenciada por essa estrutura? Como você evidencia isso?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA GTI

TEMA E FOCO DA PESQUISA

A Governança de TI é apresentada como pano de fundo, onde estão inseridos uma série de processos de alinhamento, dentre eles a terceirização de TI. Dentro do processo de terceirização de TI é apresentada uma série de elementos que compõe esse processo. Entre os diversos elementos existentes, é possível citar alguns tais como gestão de relacionamento, seleção de fornecedores, decisão de fazer ou comprar, contratos, entre outros. O elemento de estudo dentro do processo de terceirização será os contratos. Com isso, define-se e delimita-se como tema e foco dessa pesquisa a relação entre Governança de TI, e contratos, em um contexto de terceirização



PROBLEMA DE PESQUISA

- Como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de Terceirização?

OBJETIVO GERAL

Identificar como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar os procedimentos de Gestão de Contratos de TI adotados pela organização em busca do alinhamento com a Governança de TI;
- Compreender a percepção dos gestores de TI acerca das contribuições da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI;
- Analisar os elementos da Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos de TI na organização;

QUESTÕES – GERENTES DE TI
1. Quais seriam as principais expectativas da sua organização ao gerenciar contratos de TI? Essas expectativas estão sendo atendidas?
2. Os contratos de TI firmados buscam garantir a flexibilidade que o negócio precisa? De que forma?
3. A Gestão de Contratos de TI contribui em relação à eficiência/velocidade nas mudanças de TI?
4. A Gestão de Contratos de TI contribui para a redução de custos da TI? De que forma se dá essa redução?
5. Existe alguma relação entre a Gestão de Contratos de TI e a utilização da TI para crescimento do negócio? Justifique.
6. A Gestão de Contratos de TI contribui para a padronização dos sistemas? De que forma?
7. A Gestão de Contratos de TI contribui para a utilização efetiva dos recursos? De que forma?
8. A Gestão de Contratos de TI contribui para a simplicidade das soluções que a TI busca para atender a organização? De que forma?
9. Existe a figura de um responsável pela Gestão de Contratos dentro da sua organização? Como ele atua?
10. Quais são os atores com os quais o gestor de contratos de TI se relaciona?
11. A terceirização de TI é um dos princípios de TI (definições de alto nível de como a TI deve ser utilizada) da sua organização? De que forma esse princípio impacta ou é impactado pela Gestão de Contratos de TI?
12. A Gestão de Contratos de TI contribui para o atendimento das necessidades de negócio da sua organização? De

QUESTÕES – GERENTES DE TI
que forma?
13. A Gestão de Contratos de TI contribui nas decisões de priorização de investimentos da sua organização? De que forma?
14. A Gestão de Contratos de TI contribui nas decisões de infra-estrutura de TI da sua organização? De que forma?
15. A Gestão de Contratos de TI contribui nas decisões de arquitetura de TI da sua organização? De que forma?
16. O SLA é pré-requisito dentro dos contratos? Em qual momento o SLA é elaborado e estabelecido junto ao fornecedor e de que forma (padrão pré-definido, de acordo com o serviço, etc.)?
17. Como a organização avalia financeiramente a relação custo-benefício da adoção de SLA em contratos de TI?
18. Existem indicadores e métricas padrão para os contratos? Quais? Como são estabelecidos e divulgados para a organização?
19. O processo de cobrança reversa (custo do investimento é da área de negócio e não da TI) é de alguma forma afetado pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.
20. O processo de acompanhamento de projetos é de alguma forma afetado pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.
21. A identificação do valor do negócio é de alguma forma afetado pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.
22. Quais os principais problemas que a sua organização já enfrentou causados por contratos muito complexos ou mal formulados?
23. O processo de aprovação de investimentos de TI é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.
24. O processo de exceções à arquitetura (exceções na utilização de padrões técnicos para garantir o atendimento ao negócio) é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.
25. Existe um processo periódico de feedback, junto aos fornecedores, visando o refinamento de papéis e responsabilidades, prazos, critérios e multas dos contratos de TI? Como esse processo funciona?
26. A Gestão de Contratos de TI contribui para com o processo de comunicação que a organização possui com seus stakeholders? Justifique.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA GC

TEMA E FOCO DA PESQUISA

A Governança de TI é apresentada como pano de fundo, onde estão inseridos uma série de processos de alinhamento, dentre eles a terceirização de TI. Dentro do processo de terceirização de TI é apresentada uma série de elementos que compõe esse processo. Entre os diversos elementos existentes, é possível citar alguns tais como gestão de relacionamento, seleção de fornecedores, decisão de fazer ou comprar, contratos, entre outros. O elemento de estudo dentro do processo de terceirização será os contratos. Com isso, define-se e delimita-se como tema e foco dessa pesquisa a relação entre Governança de TI, e contratos, em um contexto de terceirização



PROBLEMA DE PESQUISA

- Como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de Terceirização?

OBJETIVO GERAL

Identificar como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar os procedimentos de Gestão de Contratos de TI adotados pela organização em busca do alinhamento com a Governança de TI;
- Compreender a percepção dos gestores de TI acerca das contribuições da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI;
- Analisar os elementos da Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos de TI na organização;

QUESTÕES – GESTOR DE CONTRATOS
1. Existe a figura de um responsável pela Gestão de Contratos dentro da sua organização? Como ele atua?
2. Quais são os atores com os quais o gestor de contratos de TI se relaciona?
3. O SLA é pré-requisito dentro dos contratos? Em qual momento o SLA é elaborado e estabelecido junto ao fornecedor e de que forma (padrão pré-definido, de acordo com o serviço, etc.)?
4. Como a organização avalia financeiramente a relação custo-benefício da adoção de SLA em contratos de TI?
5. Existem indicadores e métricas padrão para os contratos? Quais? Como são estabelecidos e divulgados ?
6. O processo de cobrança reversa (custo do investimento é da área de negócio e não dá TI) é de alguma forma afetado pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.
7. O processo de acompanhamento de projetos é de alguma forma afetado pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.
8. A identificação do valor do negócio é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.
9. Quais os principais problemas que a sua organização já enfrentou causados por contratos muito complexos ou mal formulados?
10. O processo de aprovação de investimentos de TI é de alguma forma afetado pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.

QUESTÕES – GESTOR DE CONTRATOS

11. O processo de exceções à arquitetura (exceções na utilização de padrões técnicos para garantir o atendimento ao negócio) é de alguma forma afetada pela Gestão de Contratos de TI na sua organização? Justifique.

12. Existe um processo periódico de feedback, junto aos fornecedores, visando o refinamento de papéis e responsabilidades, prazos, critérios e multas dos contratos de TI? Como esse processo funciona?

13. A Gestão de Contratos de TI contribui para com o processo de comunicação que a organização possui com seus stakeholders? Justifique.

APÊNDICE E – PROTOCOLO DE PESQUISA

I – IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO:

Gestão de contratos e sua contribuição para a Governança de Tecnologia da Informação:
Um estudo de caso em uma indústria brasileira de Grande porte

PESQUISADOR RESPONSÁVEL:

- Nome: Eduardo Basilio Santilli
- RG: 9067860222
- CPF: 820082720-87
- Endereço: Rua David Canabarro, 102 – Bairro Dom Feliciano, Gravataí – RS
- CEP: 94015-050
- Fone: 51-99450222
- E-Mail: edusantilli@terra.com.br

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL:

- Universidade: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
- Faculdade: Faculdade de Administração e Contabilidade e Economia (FACE)
- Curso: Mestrado em Administração e Negócios (MAN)
- Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Edimara Mezzomo Luciano

II – VISÃO GERAL

QUESTÃO DE PESQUISA:

- Como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de Terceirização?

OBJETIVOS:**Objetivo Geral**

- Identificar como a Governança de TI é afetada pela Gestão de Contratos de TI em um contexto de terceirização.

Objetivos Específicos

- Investigar os procedimentos de Gestão de Contratos de TI adotados pela organização em busca do alinhamento com a Governança de TI;
- Compreender a percepção dos gestores de TI acerca das contribuições da Gestão de Contratos de TI para com a Governança de TI;
- Analisar os elementos da Governança de TI que são afetados pela Gestão de Contratos de TI na organização;

FONTES DE INFORMAÇÃO:

- Organização com prática de Governança terceirização e Gestão de Contratos de TI.

LEITURA APROPRIADA:

- Governança Corporativa;
- Governança de TI;
- Terceirização de TI;
- Contratos de TI.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS:

- Governança Corporativa
 - Shleifer e Vishny (1997)
 - Silveira (2002)
 - Mendes-da-Silva e Magalhães Filho (2005)
 - Weill e Ross (2006)
 - IBGC (2006)
 - Gama e Martinello (2006)
 - Lunardi *et. al* (2007)
- Governança de TI
 - Sambamurthy e Zmud (1999)
 - Peterson (2004)

- Rau (2004)
- Weill (2004)
- Weill e Ross (2006)
- Willcocks, Feeny e Olson (2006)
- Mahnke, Özcan e Overby (2006)
- Shpilberg et al. (2007)
- Lunardi, Becker e Maçada (2009)
- Sortica e Graeml (2009)
- Haes e Grembergen (2009)
- Amrit e Benn (2010)
- Nielsen (2010)
- Prasad, Heales e Green (2010)
- Terceirização de TI
 - Williansom (1979)
 - Loh e Venkatraman (1992)
 - Ketler e Walstrom (1993)
 - Lacity, Willcocks e Feeny (1996)
 - Ang e Straub (1998)
 - Klepper e Jones (1998)
 - Yang e Huang (2000)
 - Domberger et al. (2000)
 - Insinga e Werle (2000)
 - Barthelemy (2001)
 - Prado e Takaoka (2002)
 - Beragmaschi (2004)
 - Williamson (2008)
 - Prado e Takaoka (2008)
 - Prado e Takaoka (2009)
- Contratos de TI
 - Lopes (1991)
 - Whang (1992)
 - Gilissen (1995)
 - Gomes (1995)
 - Gooden (1998)

- Vincent-Jones (2000)
- Sturm e Morris (2001)
- Loureiro (2002)
- Diniz (2002)
- Miranda e Kavan (2005)
- Casali (2006)
- Platz e Temponi (2007)
- Dunne (2009)
- Giampaoli e Luciano (2007)

III – PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

SELECIONAR A INSTITUIÇÃO:

- Interesse da organização em colaborar com o estudo proposto;
- Organização com práticas de Governança, terceirização e Gestão de Contratos de TI.

AGENDAR AS ENTREVISTAS E COLETA DE DOCUMENTOS:

- Identificar o ponto de contato dentro de cada organização;
- Identificar os entrevistados;
- Explicar os objetivos da pesquisa e método de condução das entrevistas;
- Definir local e estrutura necessária;
- Marcar data e horário da entrevista.

REALIZAR AS ENTREVISTAS E COLETA DE DOCUMENTOS:

- Chegar 20 minutos antes na organização;
- Agradecer pela disponibilidade e participação no estudo;
- Apresentar objetivo do trabalho e destacar que as informações obtidas não serão vinculadas ao nome da empresa e ao entrevistado;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Informar que será usado um roteiro para guiar a entrevista;
- Iniciar a entrevista;
- Utilizar o roteiro de entrevistas como instrumento de coleta de dados;
- Anotar observações;

- Solicitar documentos de acordo com as respostas do entrevistado;
- Agradecer e colocar-se à disposição para eventuais dúvidas ou sugestões futuras;
- Encerrar a entrevista.

ANALISAR OS DADOS E OS RESULTADOS:

- Transcrever as entrevistas gravadas;
- Classificar e analisar documentos coletados;
- Categorizar dados das entrevistas, documentos, de acordo com o referencial teórico;
- Consolidar os dados;
- Analisar os resultados.

IV – COLETA DE DADOS

IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA INSITUIÇÃO:

- Nome
- Endereço, município, UF
- Telefone
- Site e e-mail
- Quantidade de Funcionários total
- Quantidade de Funcionários na TI
- Quantidade de Contratos de TI Operando
- Quantidade de Fornecedores de TI
- Quanto tempo trabalhando com o fornecedor mais antigo
- Nível de Terceirização de TI (%)

IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS:

- Nome
- Área
- Cargo, função
- Tempo de empresa

DOCUMENTOS ANALISADOS:

- Contratos

APÊNDICE F – TABULAÇÃO DOS DADOS DOS CONTRATOS

Funções	Atributos	Presente	Ausente	Contrato 1	Contrato 2	Contrato 3	Contrato 4	Contrato 5	Contrato 6	Contrato 7	Contrato 8	Contrato 9	Contrato 10	Contrato 11	Contrato 12	Contrato 13	Contrato 14
		Performance	Escopo Definido	14	0	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Duração do contrato estabelecido	12	2	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	Forma de avaliação definida	7	7	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
	SLA definido	7	7	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos	7	7	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO
	Mecanismos de comunicação definidos	9	5	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
	Condições de aceite do produto/serviço definidos	3	11	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Financeiro	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido	14	0	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Condições de pagamento definidas	9	5	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
	Regras para o estabelecimento de multas definidos	9	5	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas	12	2	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros	0	14	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Recursos Humanos	Processo de transferência de recursos humanos definido	2	12	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido	7	7	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	Papéis e responsabilidades definidos	13	1	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Processo de gestão de conflitos definido	2	12	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido	6	8	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
	Processo de retorno de capital intelectual definido	0	14	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Aspectos Legais	Acordo de confidencialidade estabelecido	10	4	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas	10	4	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	Garantia e responsabilidade das partes definida	8	6	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO
	Processo de encerramento do contrato definido	12	2	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
	Método para resolução de problemas definido	8	6	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
	VALOR ANUAL	-	-	3y	8,4y	8,5y	6y	1,5y	2,5y	10,8y	1y	1,2y	17,7y	25y	27,5y	28,7y	11,1y
	TEMPO RELACIONAMENTO (ANOS)	-	-	2	10	13	5	3	3	10	5	4	10	18	13	14	16
	RELACIONAMENTO FREQUENTE	7	7	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO

APÊNDICE G – GESTÃO DE CONTRATOS DE TI X GOVERNANÇA DE TI

Funções	Atributos	Princípios				Objetivos							Arquétipos		Decisões Chave					Processos de Alinhamento					Comunicação Formal				
		Transparência	Equidade	Prestação de contas	Resp. Corporativa	Expectativas	Flexibilidade	Eficiência	Custos	Crescimento	Padronização	Recursos	Simplicidade	Estrutura	Participantes	Princípios de TI	Necessidades de Negócio	Investimentos	Infra-Estrutura	Arquitetura	SLA	Cobrança Reversa	Acompanhamento de Projetos	Valor do Negócio	Problemas	Investimentos	Arquitetura	Feedback	Resultados
Performance	Escopo Definido				X											X													
	Duração do contrato estabelecido	X		X					X							X													X
	Forma de avaliação definida	X		X																X									
	SLA definido	X	X			X										X				X				X					
	Mecanismo de incentivo e penalidade definidos																			X									
	Mecanismos de comunicação definidos	X	X	X	X																		X					X	X
Condições de aceite do produto/serviço definidos					X										X							X							
Financeiro	Custo a ser pago pelo produto/serviço contratado definido																X							X	X				
	Condições de pagamento definidas								X												X								
	Regras para o estabelecimento de multas definidos	X																		X									
	Regras para a rescisão de contrato estão definidas																												
	Regras para estabelecer como verificar o retorno dos recursos financeiros																							X					
Recursos Humanos	Processo de transferência de recursos humanos definido										X																		
	Processo de compartilhamento de conhecimento definido										X																		
	Papéis e responsabilidades definidos										X		X	X															
	Processo de gestão de conflitos definido																								X				
	Processo de avaliação de utilização de recursos definido																												
	Processo de retorno de capital intelectual definido																							X					
Aspectos Legais	Acordo de confidencialidade estabelecido	X																					X						
	Questões de transferência de ativos e propriedade intelectual definidas						X																	X					
	Garantia e responsabilidade das partes definida	X			X																								
	Processo de encerramento do contrato definido										X												X					X	
	Método para resolução de problemas definido																							X					
TOTAL	7	2	3	2	3	1	0	1	1	0	4	0	1	1	0	4	1	0	0	4	0	3	5	3	1	0	2	2	