

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
JOSÉ VOLMAR DE AVILA MACHADO

GESTÃO DE *OUTSOURCING* EM DESENVOLVIMENTO E SUPORTE A SISTEMAS:  
ESTUDO DE CASO NO SICREDI

PORTO ALEGRE

2015

José Volmar de Avila Machado

GESTÃO DE *OUTSOURCING* EM DESENVOLVIMENTO E SUPORTE A SISTEMAS:  
ESTUDO DE CASO NO SICREDI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Jerônimo Lima

Porto Alegre

2015

Dedico este trabalho ao meu pai, Heitor Machado, meu maior exemplo de integridade e responsabilidade, ensinando-me que o estudo é o meio de adquirir conhecimentos e alcançar objetivos na vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho foi possível com a compreensão, apoio, dedicação e tempo de pessoas que fazem a diferença na minha vida, às quais agradeço do fundo do meu coração:

Ao meu amor e minha esposa, Kátia, pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida.

A minha filha, Gabriela, pela sua alegria e sorriso contagiante, me inspirando a alcançar meus objetivos.

Ao meu filho, Eric, meu grande amigo, que desde pequeno sempre me ensinou que o amor é o bem mais importante e deve ser incondicional em todas as situações.

Ao meu orientador e coordenador do MBA, Professor Dr. Jerônimo Lima, pela sua dedicação e ensinamentos, demonstrando valor em tudo que ensina.

A todos os professores do MBA que transmitiram seus conhecimentos de forma dedicada, tanto nas lições em aula como na produção dos materiais de estudo.

Aos meus colegas de curso, pelo convívio, amizade e compartilhamento de suas experiências.

Aos meus colegas de trabalho, por disponibilizarem o seu tempo em responder as entrevistas, colocando as suas opiniões de forma transparente.

Por fim, à empresa em que trabalho por permitir a realização deste trabalho.

## RESUMO

A Tecnologia da Informação (TI) vem sendo considerada fundamental no atendimento das necessidades do negócio. A tendência em adotar contratos de serviços de *outsourcing* de TI tem aumentado globalmente como uma das alternativas de esforço das organizações para se manterem mais competitivas nos mercados em que atuam. Porém, ao longo de sua vigência, observa-se diferentes resultados que podem variar desde efetivos casos de sucesso até verdadeiros fracassos. Com a utilização da terceirização, surge a necessidade de se realizar uma gestão efetiva dos contratos de TI, com o acompanhamento a partir da adoção de acordos de níveis de serviço (*SLAs*) para que as empresas possam estabelecer a melhor forma de controle e transparência dos processos da terceirização. É importante salientar que o *outsourcing* de TI é um negócio muito fundamentado em pessoas, e o sucesso ou não de um determinado acordo depende de como as pessoas assimilam trabalhar em conjunto e em prol de um único objetivo. O ideal é que se estabeleça uma parceria ganha-ganha entre cliente e provedor dos serviços, propiciando um ambiente colaborativo e inovador a fim de que as estratégias das empresas sejam atingidas e haja um crescimento perene e sustentável.

Palavras-chave: Governança. *Outsourcing* de TI. *SLAs*.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do Sicredi .....	15
Figura 2 - Relacionamento entre Governança Corporativa e Governança de TI .....	23
Figura 3 - Visão da relação eSCM-CL e eSCM-SP .....	46

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Plano de ação de melhorias nos processos de gestão de outsourcing e nos indicadores de SLAs .....	67
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CCTA	<i>Central Computer and Telecommunications Agency</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
COBIT	<i>Control Objective for Information and Related Technology</i>
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
eSCM-SP	<i>The eSourcing Capability Model for Service Providers</i>
eSCM-CL	<i>The eSourcing Capability Model for Client Organizations</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
MBA	<i>Master Business Administration</i>
NSI	Níveis de Serviço de Incentivo
NMS	Níveis Mínimos de Serviço
OLA	<i>Operational Level Agreement</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
RFP	<i>Request for Proposal</i>
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SLM	<i>Service Level Management</i>
TI	Tecnologia da Informação
UC	<i>Underpinning Contract</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA DE TI .....	21
2.2 MECANISMOS DA GOVERNANÇA DE TI.....	23
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI.....	27
2.4 GOVERNANÇA DE <i>OUTSOURCING</i> DE TI.....	28
2.5 ESTRATÉGIA DE <i>OUTSOURCING</i> .....	32
2.6 MODELOS PARA GERENCIAMENTO DE <i>SOURCING</i> .....	34
2.7 CUIDADOS COM A TERCEIRIZAÇÃO DE TI.....	46
2.8 ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO ( <i>SLAS</i> ).....	47
2.9 OBJETIVOS DE CONTROLE PARA A INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA ( <i>COBIT</i> ) .	50
2.10 MODELO DE MATURIDADE PARA DESENVOLVIMENTO SOFTWARE ( <i>CMMI</i> ) .....	51
2.11 BOAS PRÁTICAS PARA GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI ( <i>ITIL</i> ) .....	52
2.12 GESTÃO DE PROJETOS ( <i>PMBOK</i> ) .....	53
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>56</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	56
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	57
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	57

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	58
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	59
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE B – INDICADORES DE SLAS.....</b>	<b>75</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização e o crescimento dos mercados, aliados à necessidade de oferta de bens e serviços pelas empresas com custos competitivos, levam a área de Tecnologia da Informação (TI) a exercer um papel fundamental para o atingimento dos objetivos estratégicos das empresas.

Para suprir as demandas das áreas de negócio, a TI deve buscar alternativas para o atendimento dos projetos de desenvolvimento de sistemas, dentro dos prazos, custos e qualidade esperados (ALBERTIN; SANCHES, 2008, p. 12).

Dentre as alternativas viáveis, destaca-se o *outsourcing* (expressão em inglês que significa “terceirização de serviços”) de TI, repassando as atividades de desenvolvimento e suporte a sistemas até então executadas com recursos próprios para um prestador de serviços especializado.

Conforme Saratt (2000), a terceirização é uma ferramenta de administração utilizada como estratégia empresarial, que consiste na compra reiterada de serviços especializados e que permite à empresa tomadora concentrar energia em sua principal vocação.

Neste sentido, Albertin e Sanchez (2008) afirmam que:

A partir da crescente evolução e amadurecimento dessas práticas de terceirização em atividades de TI, as organizações passaram a adotá-las em larga escala, para poder concentrar ainda mais as atenções no seu negócio principal – o seu *core business* -, deixando a cargo do provedor de *outsourcing* todas as ações e decisões operacionais relacionadas à TI (ALBERTIN; SANCHEZ, 2008, p. 12).

Independente de previsões ou tendências de mercado, o fundamental é que a empresa defina o melhor momento para escolher o modelo de *outsourcing* de TI.

Várias empresas se utilizam desta prática para transferir atividades para um provedor de serviços, porém ainda não possuem os requisitos necessários de controle e gestão, pressupondo que, ao contratar um serviço, a situação está resolvida. Esta medida é uma rota de fuga para as organizações que ainda possuem serviços e processos de TI não estruturados e até mesmo onerosos (ALBERTIN; SANCHES, 2008, p. 15).

A primeira decisão a ser tomada pela empresa que deseja adotar uma modalidade de *outsourcing* de TI é desenvolver e implantar um modelo de governança de TI consistente e eficiente, alinhado ao planejamento estratégico da organização. Também, não menos importante, é necessário que a TI reavalie a sua estrutura e os seus processos de acordo com as

melhores práticas de mercado, como por exemplo *Control Objective for Information and Related Technology (COBIT)*, *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)* e *Project Management Institute/Project Management Body of Knowledge (PMI/PMBOK)* com o objetivo de tornar a gestão eficaz e mais próxima das necessidades dos negócios (ALBERTIN; SANCHES, 2008, p. 16).

Para o bom andamento de um processo de *outsourcing* de TI é de fundamental importância que sejam contratados acordos de níveis de serviços, denominados de *Service Level Agreements (SLAs)*, e que os controles e a gestão sejam imperativos e acompanhados de forma responsável e sistemática, tanto pela empresa contratada como pela empresa contratante. O contrato estabelecido entre as empresas deve conter papéis e responsabilidades bem definidos, metas e objetivos, penalidades, incentivos, procedimentos de ajustes, possibilidade de revisões periódicas no escopo, todos com cláusulas específicas que incluam níveis de serviços mensuráveis (LIMA, 2008, p. 2).

A empresa contratante busca níveis máximos de serviço a um mínimo custo. Por sua vez, os provedores de serviço buscam materializar acordos para ganharem fatia de mercado, porém no menor esforço possível e com uma boa rentabilidade. Chegar a um denominador comum que atenda ambas as empresas é fator chave de uma boa negociação e de difícil resolução. Se os *SLAs* são bem negociados, a probabilidade que eles sejam balanceados é maior (LIMA, 2008, p. 2).

Além da importância da boa negociação e da contratação de serviços de TI é importante destacar que o *outsourcing* é fundamentado em pessoas, e o sucesso ou não de um determinado acordo depende de como elas assimilam o fato de trabalharem em conjunto e em prol de um objetivo comum, considerando-se ainda variáveis como motivação, postura, comprometimento e responsabilidade (ALBERTIN; SANCHES, 2008, p. 25).

A partir da adesão ao contrato de *outsourcing* de TI, este deve estar plenamente alinhado a estratégia de negócios da organização, deixando-se de forma bem clara e consistente os acordos firmados, suas limitações e a forma para garantir as principais expectativas daquilo que será entregue, em que prazo, custo e qualidade. Este alinhamento com os principais *stakeholders* é condição para estabelecer um bom relacionamento e o crescimento de uma estratégia de *outsourcing* madura e promissora na organização (ALBERTIN; SANCHES, 2008, p. 25).

Nesta direção, este trabalho tem por objetivo, avaliar os *SLAs* e propor um plano de ação de melhorias para a gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas para a empresa estudada.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Conforme Fernandes e Abreu (2012, p. 11), de acordo com o *IT Governance Institute* (2007): “a governança de TI é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos) na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.”

Outra definição, dada por Weill e Ross (2006, p. 2) para governança de TI, é: “a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI.”

Já para a *ISO/IEC 38.500* (ABNT, 2009), a governança de TI “é o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI são dirigidos e controlados. Significa avaliar e direcionar o uso da TI para dar suporte à organização e monitorar seu uso para realizar planos. Inclui a estratégia e as políticas de uso da TI dentro da organização” (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 12).

Analisando essas definições, segundo Fernandes e Abreu (2012), conclui-se que a governança de TI, como disciplina, tem como objetivo principal o direcionamento da TI para atender ao negócio e a conformidade com os objetivos estratégicos definidos pela alta administração.

De acordo com estes autores, a governança de TI não trata somente da implantação de melhores práticas, como por exemplo *COBIT*, *ITIL*, entre outras, mas também deve proporcionar o alinhamento com o negócio, promover a implantação de mecanismos que garantam a continuidade do negócio contra interrupções e falhas, bem como, em conjunto com as áreas de controles internos, *compliance* e gestão de riscos, promover o alinhamento com órgãos de regulação externos como Banco Central do Brasil, Basileia II e outras normas para Instituições Financeiras.

Fernandes e Abreu (2012) citam que, além destas definições, a visão da governança de TI é representada por um ciclo de governança, representado por quatro grandes etapas:

- a) Alinhamento estratégico e *compliance*: refere-se ao planejamento estratégico da TI levando-se em consideração as estratégias da empresa, bem como, as definições efetuadas pelos órgãos reguladores;
- b) Decisão, compromissos, priorização e alocação de recursos: refere-se às responsabilidades pelas decisões relativas à TI no que tange à infraestrutura, aplicações, formas de tomadas de decisão em TI, projetos e serviços e alocação de recursos no contexto do portfólio de TI;

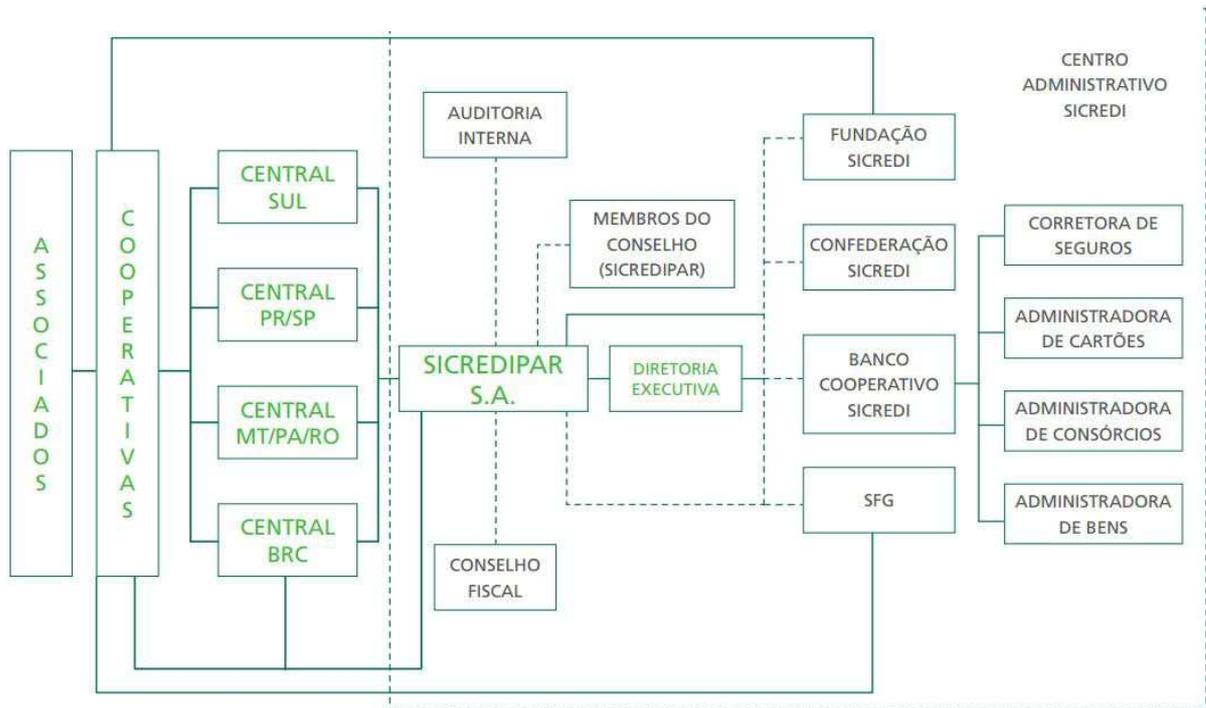
- c) Estrutura, processos, operações e gestão: define-se aqui a estrutura organizacional e funcional da TI, os processos de gestão e operação de produtos e serviços de TI. Nesta fase é que são definidas as operações de sistemas, infraestrutura, suporte, segurança da informação e outras funções auxiliares ao *CIO*;
- d) Gestão do valor e do desempenho: refere-se à determinação, coleta, geração e acompanhamento de indicadores dos resultados dos processos de TI, sempre objetivando o alinhamento com o negócio e determinando o valor da TI aos objetivos estratégicos da organização.

A empresa objeto deste estudo é o Sicredi. Com 2,9 milhões de associados em todo o País, o Sicredi é uma instituição financeira cooperativa feita por pessoas para pessoas. Presente em 11 estados brasileiros, promove o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades onde atua, operando com crescimento sustentável. Tem como diferencial um modelo de gestão que valoriza a participação, no qual os sócios votam e decidem sobre os rumos da sua cooperativa de crédito. Está organizado em um sistema com 100 cooperativas de crédito filiadas que operam com uma rede de atendimento em mais de 1.300 pontos, gerando empregos em 990 cidades. Em 206 cidades é única instituição financeira presente.

A estrutura conta ainda com quatro Centrais Regionais – acionistas da Sicredi Participações S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo, que controla uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Consórcios e uma Administradora de Bens.

Todas essas entidades, juntas, formam o Sicredi e adotam um padrão operacional único. Ao todo, são 17,6 mil colaboradores, mais de R\$ 46,6 bilhões em ativos e patrimônio líquido de R\$ 6,6 bilhões. A Figura 1 mostra a estrutura organizacional do Sicredi.

Figura 1 - Organograma do Sicredi



Fonte: Sicredi (2012).

A organização do Sicredi é composta pelos seguintes atores, conforme mostrado na Figura 1:

- Associado: é dono do negócio. Tem direito a voto com peso igual nas decisões da cooperativa, independentemente do volume de recursos aplicados.
- Cooperativas de crédito: têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados, além de prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional, por meio das suas unidades de atendimento. São as instâncias decisórias do Sistema.
- Centrais Sicredi: têm a missão de difundir o cooperativismo de crédito e coordenar a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.
- Sicredi Participações (SicrediPar): constituída para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, dar maior transparência à estrutura de governança do Sicredi. A Sicredi Participações controla o Banco Cooperativo Sicredi, a Confederação e a Fundação Sicredi. É responsável por coordenar a definição dos objetivos estratégicos e econômico-

financeiros do Sicredi e pela deliberação de políticas de *compliance*, ética e auditoria.

- e) Banco Cooperativo Sicredi: atua como intermediador das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, além de administrar em escala os recursos e desenvolver produtos corporativos e políticas de comunicação e marketing e de gestão de pessoas. Controla a Corretora de Seguros, a Administradora de Cartões, a Administradora de Consórcios e a Administradora de Bens. Atua ainda na gestão de risco. A SicrediPar detém 73,82% do capital votante do Banco Cooperativo Sicredi, e o *Rabo Financial Institutions Development B.V. (RFID)* – braço de desenvolvimento do grupo holandês Rabobank –, 26,18%.
- f) Confederação Sicredi: provê serviços às empresas e às entidades que integram o Sicredi, nos segmentos de tecnologia, administrativo e nas áreas tributária, contábil, folha de pagamento, compras e logística.
- g) Fundação Sicredi: é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público que tem como objetivo promover a cooperação, a cidadania, a sustentabilidade e a formação dos associados. Para isso, conduz sete frentes de trabalho: Centro de Informação & Memória, Programa Crescer, Programa Pertencer, Captação de Recursos, Cultura, Programa A União Faz a Vida e Sustentabilidade.

No relacionamento com os associados, orientado para a valorização de anseios e necessidades, o Sicredi estruturou a essência de sua atuação e desempenho.

A sua natureza societária própria, ser cooperativa, e não uma instituição bancária, tornou-se um diferencial competitivo fundamental para o negócio e a geração de resultados. Com esse posicionamento, a instituição construiu uma cultura de atendimento apoiada na cordialidade, no fortalecimento de vínculos e no interesse genuíno pelo bem-estar e pela saúde financeira das pessoas e do lugar em que vivem. Ao idealizar e desenvolver produtos, segue um modelo comercial cooperativo, que transfere o foco de oportunidades de mercado e produtos para as expectativas dos associados. Presente em toda a estrutura, esse entendimento se expressa na formulação e oferta dos produtos e serviços, para os quais se busca permanentemente adequar formato, preço e canal de conveniência ao momento de vida de cada um dos associados. O Sicredi tem investido no aprimoramento da rede de atendimento, na formação dos colaboradores, em canais de relacionamento, em novas tecnologias e na simplificação de processos para se manter conectado com as demandas dos associados e conquistar sua

fidelização. Em cada um desses movimentos, tem como determinantes o uso racional dos recursos e a mitigação dos impactos socioambientais.

A organização escolhida para análise do modelo de gestão de serviços de TI terceirizados possui um portfólio variado de fornecedores de TI que prestam serviços para ela nas atividades de suporte e desenvolvimento de aplicativos. Atualmente a organização é atendida por dois parceiros estratégicos atuando em grande volume nas frentes de serviço de atendimento ao usuário, suporte e manutenção de aplicações e desenvolvimento de novos sistemas. Outros fornecedores também atuam na linha de suporte e manutenção de aplicações, desenvolvimento de novos sistemas e homologação, porém em um volume menor. A organização possui uma série de processos e procedimentos que foram definidos visando atender a necessidade de criação de uma metodologia para gestão desses serviços de TI.

Para a governança dos fornecedores de TI, a área de gestão de *outsourcing* responde pela gestão destes prestadores de serviços, abrangendo o suporte à especificação técnica, análise e revisão de contratos, revisão, controle e apuração de *SLAs* firmados, a negociação e contratação de novos *SLAs*, a execução de penalidades e bonificações previstas em *SLAs*, ao controle e gestão de *baseline* das fábricas de *software*, garantindo a observância das políticas estabelecidas e respeitando os controles e processos internos, mitigando os riscos existentes nas operações e mantendo o alinhamento ao planejamento estratégico da organização.

O processo de gestão dos níveis de serviços prevê a gestão dos indicadores relacionados aos contratos de *outsourcing* vigentes. Esse processo contempla todas as atividades relacionadas à avaliação de desempenho dos provedores através de indicadores de níveis de serviço para a garantia da qualidade dos serviços contratados e aplicação de penalização ou bonificação, conforme performance. Mensalmente, é realizada a apuração dos níveis de serviços junto ao provedor, verificando qual foi o grau de atendimento em relação às metas formalizadas. Os níveis de serviços poderão ser revisados pelos gestores dos contratos, pelo menos uma vez por ano e poderão ser ajustados conforme as necessidades do negócio do Sicredi, através de aditivo contratual.

O processo de controle do *baseline* prevê o controle das horas contratadas pelo contrato de *outsourcing* com os provedores de sistemas, nas linhas de serviços de manutenção (*service maintain*) e projetos (*service evolve*) com o registro das informações em um aplicativo interno para efetuar a gestão das horas previstas e contratadas. Semanalmente é enviado às equipes de TI (Sistemas/Sustentação/Arquitetura de TI/Qualidade de TI) e para os respectivos provedores um relatório de acompanhamento do consumo do *baseline* mensal contratado com as fábricas.

O relatório apresenta o percentual atual de consumo do *baseline* (capacidade x planejado), assim como informações detalhadas das demandas alocadas no *baseline*.

O processo de prestação de contas, prevê todos os procedimentos e controles necessários relacionados a prestação de contas dos provedores. Em data definida no processo, os provedores encaminham para o Sicredi o relatório de prestação de serviços do mês, contendo o esforço contratado para suporte (*service desk* e *service support*), manutenção (*service maintain*), projetos (*service evolve*) e horas adicionais contratadas (*extra baseline*). Neste processo, a *gestão de outsourcing* é responsável por receber o relatório, validar as horas e precificar os valores, disponibilizando-o para validação das áreas internas de TI.

Todos estes processos de gestão de *outsourcing* visam atender as demandas das áreas de negócios com entregas de projetos e manutenção de sistemas no prazo e qualidade, otimizando recursos, além de minimizar custos sendo desafios no dia a dia da organização. O bom uso de gestão e controle dos fornecedores de TI pode contribuir no alcance destes objetivos.

Diante do exposto, a questão de pesquisa deste trabalho é: **como melhorar a gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas da empresa estudada?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para atender à questão de pesquisa formulada, são os seguintes os objetivos geral e específicos deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor um plano de ação de melhorias para a gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas para a empresa estudada.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar as métricas utilizadas para avaliação da gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas.
- Avaliar os processos internos de gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas.

- Revisar as métricas atualmente utilizadas, a fim de verificar possíveis adequações em termos de objeto de medição e metas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Schiavon (2006), cada vez mais se exige qualidade nos produtos dos projetos de desenvolvimento de sistemas. Durante um projeto desta natureza leva-se em conta aspectos de todo o ciclo de vida do produto, ou seja, do sistema aplicativo produzido. Com relação a custos, por exemplo, é necessário observar inclusive os custos necessários para a realização de uma análise de viabilidade do projeto ou mesmo custos de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento (DINSMORE, 2003).

São considerados ainda mais importantes os custos e a qualidade percebida no produto após sua implantação, ou ao iniciar-se o uso. Segundo Pfleeger (2001), cerca de 80% do orçamento total do ciclo de vida de um software está associado a custos de manutenção de *software*. Este alto custo ocorre devido ao fato de que os sistemas, após desenvolvidos, normalmente necessitam de adaptações, seja devido a novos requisitos, mudanças no ambiente de negócio, novas oportunidades de mercado, atualização tecnológica ou mesmo devido a manutenções corretivas.

Assim, pela importância da fase de manutenção no ciclo de vida dos produtos de sistemas, as organizações buscam as melhores práticas desta atividade. Contratos com empresas terceirizadas, especializadas neste tipo de serviço são comuns, para manutenções corretivas e evolutivas.

O estabelecimento de contratos de manutenção de software envolve a definição de acordos de nível de serviço. Os *SLAs* norteiam a execução destes contratos pela descrição dos critérios, restrições e procedimentos de mudança no escopo e na avaliação do serviço previsto no contrato.

Contratos de apoio ou acordos operacionais também podem ser definidos, com o objetivo de auxiliar no controle e acompanhamento do processo de trabalho:

A utilização de acordos adequados – em ambos os níveis: de serviço e operacional – permite:

- a) a definição do grau de confiabilidade, portabilidade e disponibilidade esperado pela empresa proprietária do *software* a ser mantido pela empresa contratada;

- b) a avaliação do desempenho da empresa contratada no alcance dos acordos estabelecidos;
- c) a realização de previsões, análises de tendências e variações nas manutenções dos sistemas;
- d) a avaliação pós-implantação do projeto original de desenvolvimento do sistema aplicativo, externando falhas na condução do gerenciamento do projeto especialmente em termos de escopo e qualidade.

Neste contexto, a utilização de um modelo para definição de acordos de nível operacional em contratos de suporte e desenvolvimento de sistemas busca a melhor aplicação dos recursos das organizações, cada vez mais dependentes dos seus sistemas aplicativos para executar suas atividades fins ou periféricas.

De acordo com Fernandes e Teixeira (2004), a maior fonte de conflito entre empresas e fornecedores de serviços em operações de *outsourcing* tem sido a questão do não-atendimento a acordos de níveis de serviço ou de interpretações diversas para esses acordos. Outra fonte de conflito ocorre quanto a preço, pois atualmente os serviços de desenvolvimento de sistemas são considerados *commodities*.

A utilização de *SLAs* é um dos mecanismos mais eficazes para que o fornecedor trabalhe da forma correta e apropriada (LARANJEIRA, 2012, p. 39). Ao final desta pesquisa, por meio da análise das métricas e os processos internos de desenvolvimento e suporte a sistemas, utilizados pelo Sicredi, será proposto um plano de ação de como melhorar as atividades de *outsourcing* de desenvolvimento e suporte a sistemas, a fim de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos pelo Sicredi aos seus colaboradores e associados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contextualiza os assuntos pertinentes aos princípios da governança de TI, mecanismos da governança de TI, fatores críticos de sucesso para a implantação da governança de TI, governança de *outsourcing* de TI, estratégia de *outsourcing*, modelos para gerenciamento de *sourcing*, cuidados com a terceirização de TI, acordos de nível de serviços (*SLAs*), objetivos de controle para a informação e tecnologia (COBIT), modelo de maturidade para desenvolvimento software (CMMI), melhores práticas para gestão de serviços de TI (ITIL) e gestão de projetos (PMBOK).

### 2.1 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA DE TI

Segundo Santilli (2011), para ser possível o 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, p. 5). 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).

Conforme 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; ROSS, 2006, p. 6):

a) Ativos humanos: tais como pessoas, habilidades, planos de carreira, treinamento, relatórios;

b) Ativos financeiros: tais como dinheiro, investimentos, fluxo de caixa, passivo, contas a receber;

c) Ativos físicos: tais como prédio, fábricas, equipamentos, manutenção, segurança;

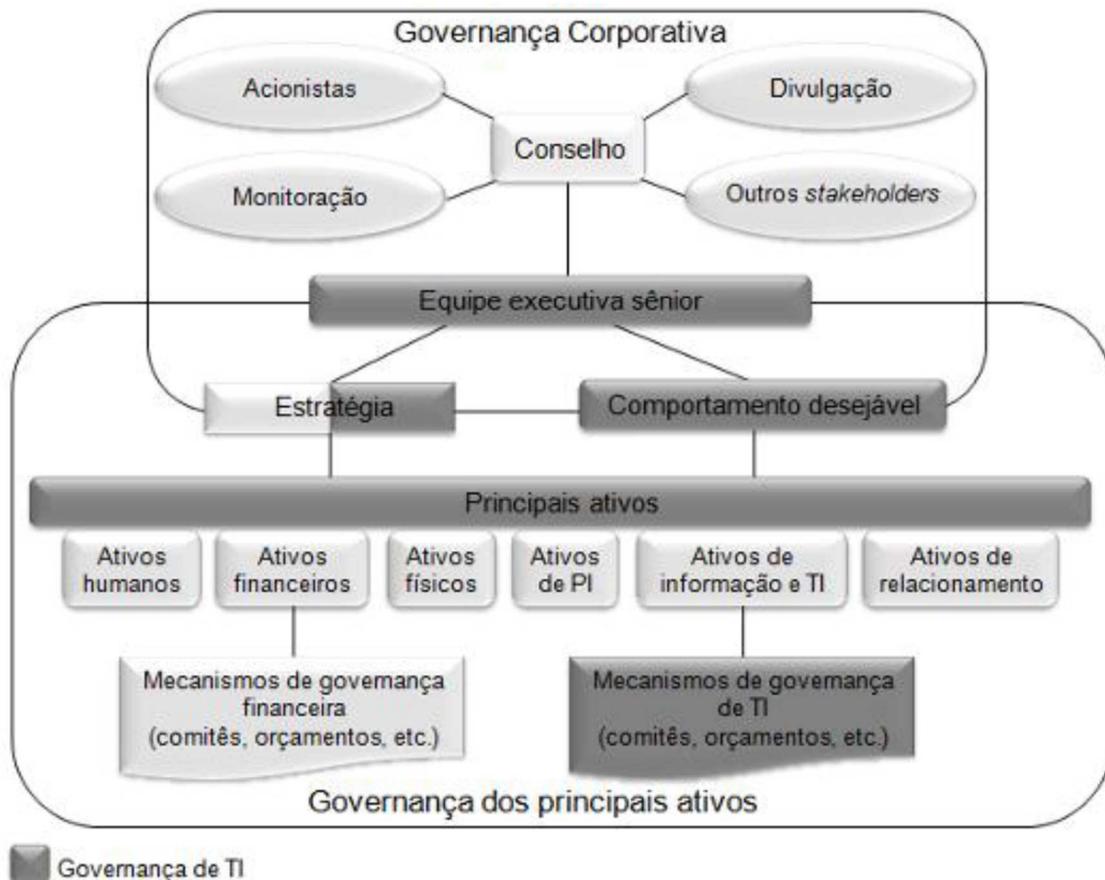
d) Ativos de propriedade intelectual, incluindo o *know-how* de produção, serviços e processos patenteados, registrados nas pessoas ou nos sistemas da empresa;

e) Ativos de informação e TI: corresponde a toda a infraestrutura de TI necessária para a organização;

f) Ativos de relacionamento: tais como relacionamentos dentro da empresa, bem como relacionamentos, marca e reputação junto a clientes fornecedores, unidades de negócio, órgãos reguladores.

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).

As organizações cada vez mais estão voltadas para o crescimento econômico, a sustentabilidade do negócio, a responsabilidade corporativa e o atendimento dos interesses dos acionistas. Por tal motivo a governança corporativa assume um papel fundamental nas organizações. 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.

## 2.2 MECANISMOS DA GOVERNANÇA DE TI

Conforme Weill e Ross (2006), os mecanismos da governança da TI são implementados por meio de estruturas, processos e comunicações. Mecanismos bem construídos, compreendidos e transparentes promovem comportamentos positivos em termos de TI. No entanto, se forem mal implementados, os arranjos de governança não trarão resultados satisfatórios.

Uma governança eficaz adota três tipos diferentes de mecanismos:

- a) Estruturas de tomada de decisão: unidades e papéis organizacionais responsáveis por tomar decisões de TI, como comitês, equipes executivas e gerentes de relacionamento entre negócios e TI.
- b) Processos de alinhamentos: processos formais para assegurar que os comportamentos cotidianos sejam consistentes com as políticas de TI e contribuam com as decisões. Incluem processos de avaliação e proposta de investimentos em TI, processos de exceções de arquitetura, acordos de nível de serviço, cobrança reversa e métricas.
- c) Abordagens de comunicação: comunicados, porta-vozes, canais e esforços de educação que disseminam os princípios e as políticas da governança de TI e os resultados dos processos decisórios em TI.

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; ROSS, 2006, p. 60) e definem os princípios de TI, a arquitetura de TI, a infraestrutura 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 infraestrutura 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; ROSS, 2006, p. 153).

Para Santilli (2011), as decisões chave de TI para que 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 infraestrutura 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 infraestrutura de TI são centralizadas, enquanto as decisões a respeito das aplicações de negócio são descentralizadas. 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.

Weill e Ross (2006) apresentam um conjunto de arquétipos/modelos de Governança e 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 infraestrutura são tomadas pela TI corporativa, enquanto as decisões de aplicações de negócio são locais. Além dos arquétipos já apresentados por Peterson (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.

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 por cinco fatores que serão explicados a seguir:

- 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 organizacional 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; ROSS, 2006, p. 99). 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; ROSS, 2006, p. 99). 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. 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; ROSS, 2006, p. 107).

### 2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE TI

De acordo com Fernandes e Abreu (2012), para a implementação de um Programa de Governança de TI ser bem-sucedido, devem ser atendidos os seguintes requisitos:

- a) Liderança: para que a mudança seja bem feita é necessário que haja um executivo patrocinador da alta direção da empresa que garanta os fundos necessários para o empreendimento, além de ser um bom líder. Caso contrário, a empresa pode ter sérios problemas na implementação do programa;
- b) Envolvimento: além do executivo patrocinador, é necessário o envolvimento dos demais executivos da organização, pois a implementação pode alterar a forma como as demais áreas da empresa são atendidas pela TI;
- c) Atacar as principais vulnerabilidades: é necessário dar prioridade as principais vulnerabilidades, de uma forma que seja possível obter resultados a curto prazo. Esses resultados devem ser comparados aos anteriores, para que a melhoria seja evidenciada em termos numéricos;
- d) Abordagem de gestão de mudança cultural: a implementação da Governança de TI tem impacto sobre o modo de operar do pessoal da TI, além dos usuários e clientes da TI e dos fornecedores. Portanto, deve-se planejar como deve ser feita a

abordagem da mudança de cultura, o que acarretará numa mudança de comportamento de todos os envolvidos;

- e) Equipe qualificada: é importante procurar alocar pessoas que tenham os perfis requeridos para o planejamento, a implementação e o gerenciamento do programa;
- f) Atingir os benefícios previstos: este talvez seja um dos mais importantes elementos para a implementação do Programa de Governança de TI. Este elemento é crítico, mas a administração só irá entender os investimentos no programa se as melhorias puderem ser mostradas em números, principalmente no que diz respeito a agregação de valor ao negócio.

## 2.4 GOVERNANÇA DE *OUTSOURCING* DE TI

De acordo com *IT Governance Institute* (2005), a Governança de Outsourcing é um conjunto de responsabilidades, objetivos, interfaces e controles requeridos para a antecipação de mudanças e a gestão da introdução, da manutenção, do desempenho, dos custos e controle de serviços fornecidos por terceiros. É um processo ativo que o cliente e o fornecedor de serviços devem adotar para fornecer uma abordagem comum, efetiva e consistente que identifica a informação necessária, relacionamentos, controles e trocas entre os interessados de ambas as partes. Ainda conforme este Instituto, o objetivo da Governança de *Outsourcing* é assegurar a continuidade dos serviços em nível apropriado, assim como a rentabilidade e agregação de valor para sustentar a viabilidade comercial de ambas as partes (FERNANDES; ABREU, 2012, p. 295).

De acordo com Fernandes e Abreu (2012), a Governança de *Outsourcing* requer um processo estabelecido que permita à empresa cliente:

- a) saber o que passar para terceiros;
- b) saber como contratar o *outsourcing*;
- c) saber escolher a melhor alternativa de *outsourcing* e de fornecedores de serviços;
- d) saber elaborar um contrato que atenda às necessidades do *outsourcing*;
- e) saber como fazer a transição dos serviços para o fornecedor contratado;
- f) saber gerenciar uma operação de *outsourcing*;
- g) saber gerenciar o desempenho do fornecedor dos serviços;
- h) saber gerenciar um contrato de *outsourcing*;

- i) saber integrar o *outsourcing* à sua operação de TI;
- j) saber decidir o momento de trocar o fornecedor de serviço;
- k) saber como gerenciar a transição de um fornecedor de serviços para outro ou retornar os serviços para dentro da empresa.

Existem algumas proposições de modelos para *outsourcing*, dos processos de terceirização e de contratação de serviços. O *IT Governance Institute* (2005) faz uma série de recomendações a partir de um estudo realizado com várias empresas. Tais recomendações estabelecem a necessidade de se ter um fluxo definido para a governança do *outsourcing*, papéis e responsabilidades definidos e etapas de implantação.

De acordo com as recomendações, um processo estabelecido deve contemplar:

- a) a gestão dos ativos envolvidos na operação de *outsourcing*, com possibilidade de gerenciar todos os itens de configuração contemplados;
- b) a gestão do contrato, envolvendo um “contrato-mãe” e demais aditivos, por tipo de serviço, localidade, etc.;
- c) a gestão do relacionamento entre as partes, visando manter um canal aberto de comunicação para resolver pendências, conflitos e elaborar planos em conjunto;
- d) estabelecimento de acordos de níveis de serviço (*SLAs*), acordos de níveis operacionais (*OLAs*) e contratos de apoio (*UCs*);
- e) realização de “*due diligence*”, visando entender as capacidades e ativos de ambas as partes, e que vão ser empregadas na operação;
- f) criar uma linha de base dos ativos e capacidades para serem usados posteriormente na avaliação de desempenho da operação, assim como realizar comparações periódicas do desempenho com os padrões e desempenhos observados no mercado;
- g) estabelecer processos para aceitação dos serviços e produtos, controle de mudanças, verificação de conformidade, encerramento do contrato, avaliação de desempenho, gestão do ambiente e análise e revisão de faturas;
- h) organização da governança de *outsourcing*, identificando estrutura, papéis e responsabilidades;
- i) revisão periódica dos processos que governam a operação.

As etapas sugeridas pelo *IT Governance Institute* para implantação do *outsourcing* são as seguintes:

- a) Pré-assinatura: consiste na elaboração do contrato, com os *SLAs* acordados, processos operacionais desenvolvidos, termos da fase de transição e de pagamento, equipe operacional estabelecida, planos de transição e transformação prontos, critério de sucesso, bônus e penalidades, definição de responsabilidades, avaliação do desempenho do fornecedor e do seu estilo;
- b) Transição: nesta etapa é que o pessoal é transferido para operação, conhecimentos e habilidades chaves retidas, transição da gestão dos serviços completada, pagamento de serviços sob os termos do contrato, serviços entregues sob os novos *SLAs*, *OLAs* e *UCs*; modelo implantado e gerando os resultados, melhoria contínua implantada, revisão e renovação de procedimentos;
- c) Transformação: refere-se as atividades de governança embutidas, serviços lançados, operados e comunicados, *benchmarking* estabelecido, custos do projeto de implantação avaliados, benefícios gerenciados, ativos em linha com os requisitos, gestão do ambiente e das mudanças bem sucedidas;
- d) Estabilidade dos serviços: consiste no controle da expiração do contrato, *benchmarking* mostra perda de competitividade, análise de “brechas” contratuais e gestão do relacionamento inviável.

Alguns pontos devem ser observados na criação dos contratos de terceirização de acordo com Torres (2008). Dentre eles, é possível destacar:

- a) Remuneração das empresas prestadoras de serviços: é importante que o pagamento para esse tipo de empresa esteja baseado no volume de serviço produzido ou entregue e não em uma forma fixa de pagamento. Com isso, é provável que a empresa se acomode visto que ela receberá o valor mensal independente de entregar mais ou menos (SANCHEZ, 2011);
- b) *Turnover* na terceirização: em alguns casos onde a terceirização possui uma mão de obra intensa, existe a possibilidade da troca constante de pessoal. Essa prática pode ser minimizada se no contrato de prestação de serviços for estipulado uma taxa máxima de troca de pessoal;
- c) Dependência: muitas vezes é criada uma dependência financeira entre o provedor de serviços e o cliente. Os contratos devem prever a possibilidade de haver troca de

provedor, diminuição da quantidade de serviço contratado, juntamente com a exigência da transferência de todos os ativos relevantes previamente combinados;

Enfim, contratos mal elaborados podem ser uma das causas dos problemas na terceirização de serviços de TI. É de extrema importância que haja um detalhamento completo dos serviços e produtos oferecidos, limites de atuação, formas de proteção, bonificações e penalizações, entre outros aspectos.

Conforme Fernandes e Abreu (2012), um cliente pode estar usando práticas de vários modelos de forma simultânea e colocá-las como requisitos da seleção do fornecedor de serviços.

Na seleção da contratação, é possível concentrar-se em um modelo, como o *CMMI*, e adicionar cláusulas contratuais usando práticas de outros modelos, como por exemplo, o processo de Transferência de Serviços preconizado pelo *eSCM-SP (The eSourcing Capability Model for Service Providers)* que é orientado exclusivamente para operações de *outsourcing*, que atende não somente a serviços de TI, mas a outros serviços que usam a tecnologia da informação.

Um aspecto de suma importância é que os níveis de serviço atendam a operação de *outsourcing* não são somente os relativos ao desempenho de atributos de entrega no prazo, custo, qualidade, tempos de atendimento, etc.

Quando um cliente, por contrato, exige que o fornecedor tenha certa capacitação ou solicita dele qual a solução para o processo de transferência de serviços, tal solução também é um requisito que pode ser considerado como constante do acordo de nível de serviço (*SLA*), acordo de nível operacional (*OLA*) ou contrato de apoio (*UC*).

Geralmente, as empresas se concentram nos indicadores quantitativos para os níveis de serviço, mas se esquecem de estabelecer como nível de serviço ao atendimento do fornecedor aos processos do *CMMI* ou de outros modelos, como *ITIL*.

Portanto, também fazem parte dos acordos de níveis de serviço, situações onde o fornecedor tem que usar no dia a dia da operação as práticas do *CMMI* que ele diz ter. Para tanto, pode-se estabelecer um indicador de índice de conformidade com os processos requeridos para serem usados na operação.

Quando o processo não está inserido em um modelo de melhores práticas, o fornecedor tem que demonstrar a capacidade de implantar de fato sua solução para os requisitos solicitados. Neste caso, o nível de serviço é implantar, até uma determinada data, o processo (solução) proposto pelo fornecedor e aprovado pelo cliente. Da mesma forma, uma vez implantado o

processo, o mesmo deve ser verificado periodicamente quanto ao atendimento ao que foi proposto inicialmente. Também pode-se usar aqui um índice de conformidade do processo.

A realização de auditorias periódicas nos processos que constam de obrigação contratual de ambas as partes é um item de extrema importância para o sucesso de uma operação de *outsourcing*. Em função dessas auditorias, será possível projetar, em conjunto com o fornecedor, as melhorias necessárias na operação, sempre em benefício do negócio.

## 2.5 ESTRATÉGIA DE *OUTSOURCING*

Conforme Fernandes e Abreu (2012), quando se tem a visão do que é necessário em termos de necessidades de aplicações, arquitetura de TI, infraestrutura de TI e capacidade requerida, podemos então decidir sobre o que terceirizar.

Os fatores que levam uma empresa a terceirizar a TI são, geralmente:

- a) necessidade de focar o negócio principal;
- b) a TI está cada vez mais complexa, ou seja, um negócio para especialistas;
- c) a mudança tecnológica é muito veloz e a empresa não tem a capacidade de investimento para se atualizar, portanto, procura um fornecedor cujos recursos possam ser compartilhados com outras empresas de forma muito rápida;
- d) o custo interno de TI é muito alto e precisa ser reduzido;
- e) como os investimentos em TI têm um risco muito alto, é preferível transferi-los.

O que geralmente as empresas terceirizam:

- a) mão de obra especialista na modalidade *body-shopping*;
- b) serviços de *data center*;
- c) serviços de *service desk*;
- d) desenvolvimento e manutenção de sistemas;
- e) eventualmente, alguns serviços relativos à segurança da informação.

Em alguns casos, a empresa decide por terceirizar tudo, às vezes com mais de um fornecedor (por exemplo, um fornecedor para a parte de operações de data center e

infraestrutura de TI, de uma forma geral, e um ou dois fornecedores para desenvolvimento de sistemas).

Há outros casos em que, em função da distribuição geográfica da empresa, serviços locais similares aos de outras localidades são operados por fornecedores distintos.

Dependendo da extensão da terceirização, a organização de TI, sua estrutura e as competências necessárias podem ser alteradas.

No caso de uma terceirização extensiva, os profissionais da empresa devem ter fortes habilidades de:

- a) planejamento e estabelecimento dos acordos de níveis de serviço (*SLAs*);
- b) planejamento e estabelecimento dos contratos de apoio com os fornecedores externos;
- c) planejamento estratégico de TI para a empresa;
- d) monitoramento dos projetos e das demandas;
- e) inteligência tecnológica, por meio do estudo de novas tecnologias que podem ser empregadas para criar novos negócios e/ou vantagens competitivas.

Em casos em que a terceirização é parcial, além dessas habilidades devem ser agregadas as habilidades de planejamento e gestão de projetos.

Numa etapa de planejamento é necessário:

- a) avaliar o modelo atual de *sourcing* (caso exista);
- b) verificar se este modelo atende às expectativas do negócio;
- c) identificar o que precisa ser melhorado;
- d) identificar o que precisa ser implantado.

Atualmente, já existem melhores práticas que apoiam processos formais de gerenciamento de fornecedores e dos projetos realizados por estes, como no caso do *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)* e *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*.

De acordo com Cohen e Young (2006), a estratégia de *outsourcing* é a soma das ações planejadas para cada serviço necessitado para o atendimento aos objetivos de negócio. É o portfólio de planos de ação de *sourcing* que, especificamente, mostra onde a empresa está e

onde necessita estar dentro de um período, em relação à provisão de serviços, quais serviços serão providos interna e/ou externamente, as localidades onde serão fornecidos e a quantidade de mudanças que serão necessárias.

## 2.6 MODELOS PARA GERENCIAMENTO DE *SOURCING*

Conforme Fernandes e Abreu (2012), há basicamente duas linhas de modelos de gerenciamento para *sourcing*, tanto do ponto de vista do provedor do serviço como do cliente (comprador do serviço).

O modelo *eSCM-SP* ou *The eSourcing Capability Model for Service Providers* é um modelo orientado exclusivamente para operações de *sourcing*, que atende não somente a serviços de TI, mas a outros serviços que usam a tecnologia da informação.

Os objetivos do modelo são:

- a) fornecer aos provedores de serviços orientação para melhorar a sua capacidade ao longo do ciclo de *sourcing*;
- b) prover aos clientes meios objetivos de avaliar a capacidade do fornecedor de serviços;
- c) fornecer um padrão para que os fornecedores se diferenciem dos competidores.

O modelo é composto por oitenta e quatro práticas organizadas ao longo de um ciclo de vida de *sourcing*, agrupadas por área de capacitação e nível de capacitação.

O ciclo de *sourcing* é composto pelas seguintes fases: *ongoing*, iniciação, entrega e encerramento.

A fase *ongoing* ocorre ao longo de todo o ciclo de *sourcing*, representando as funções gerenciais necessárias em todo o ciclo. Esta fase abrange:

- a) gerenciar e motivar as pessoas para entrega efetiva dos serviços;
- b) gerenciar os relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros de negócios;
- c) medir e rever o desempenho organizacional e tomar ação corretiva para melhorar o desempenho;
- d) gerenciar a informação e o conhecimento, de forma que as pessoas possam usá-los para desempenhar seu trabalho;

- e) identificar e controlar ameaças, às habilidades da organização para atender seus objetivos e os requisitos dos clientes;
- f) gerenciar a infraestrutura de tecnologia usada para apoiar a entrega dos serviços.

A fase de iniciação contempla:

- a) preparar a negociação das posições da organização prestadora de serviços, inclusive preço;
- b) entender os requisitos do cliente;
- c) analisar a habilidade da empresa para atender os requisitos do cliente;
- d) discutir junto ao cliente as premissas do trabalho;
- e) estabelecer um acordo formal com o cliente;
- f) gerenciar a transferência dos recursos necessários para a entrega dos serviços;
- g) articular claramente a especificação dos serviços a serem prestados;
- h) verificar se o projeto dos serviços está atendendo aos requisitos acordados com o cliente;
- i) gerenciar o projeto e a implantação do serviço.

A fase de entrega contempla:

- a) planejar e controlar a entrega dos serviços;
- b) entregar os serviços conforme os requisitos acordados com o cliente;
- c) prover treinamento para os clientes e usuários finais, de forma que possam usar adequadamente os serviços;
- d) gerenciar os aspectos financeiros associados com a entrega dos serviços;
- e) identificar e controlar mudanças nos serviços em relação ao que foi acordado;
- f) identificar problemas que afetam os serviços e tomar ações corretivas e preventivas.

A fase de encerramento contempla:

- a) gerenciar a transferência dos serviços para outro provedor de serviços;
- b) assegurar a continuidade dos serviços durante a transferência dos serviços;

- c) identificar e transferir capital intelectual para a entrega do serviço.

As áreas de capacitação representam o agrupamento lógico das práticas associadas ao ciclo de *sourcing* e servem para demonstrar a capacitação do provedor do serviço.

O modelo contém dez áreas de capacitação, assim descritas:

- a) gestão do conhecimento: demonstração do comprometimento com o compartilhamento de conhecimento, política específica, gestão dos ativos de processo, controle de configuração dos produtos de trabalho e manutenção de lições aprendidas;
- b) gestão de pessoas: demonstração do comprometimento na participação das pessoas na tomada de decisão, desenvolvimento de carreira, fornecimento de ambiente de trabalho adequado, definição clara de papéis e responsabilidades, identificação de necessidades de competências e seu desenvolvimento, contratação de pessoal e fornecimento de avaliação de desempenho periódico para o pessoal;
- c) gestão do desempenho: definição dos objetivos organizacionais e sua avaliação, estabelecimento de programas organizacionais, identificação e implantação de melhorias de desempenho, medição da capacidade da empresa como base para a melhoria, realização de *benchmarking*, fornecimento de recursos para avaliação do desempenho e implantação das inovações em toda a empresa de forma a melhorar o desempenho global;
- d) gestão do relacionamento: gerenciamento do relacionamento com o cliente, fornecedores e parceiros, gerenciamento das interações com os clientes, seleção de fornecedores e parceiros com base em sua capacidade de atender aos requisitos e avaliar seu desempenho, obtenção de *feedback* do cliente para melhorar o relacionamento e identificação de oportunidades para adicionar valor ao cliente e aos fornecedores e parceiros;
- e) gestão da tecnologia: gerenciamento da aquisição de tecnologia, implantação de tecnologia, integração da infraestrutura tecnológica da organização com a o cliente e de outros fornecedores, gerenciamento das tecnologias licenciadas e otimização do desempenho da infraestrutura tecnológica;
- f) gestão de ameaças: demonstração de compromisso com políticas de gestão de riscos, identificação, controle e avaliação de riscos, gestão da segurança, propriedade

intelectual, preparação para recuperação de desastres, gestão da recuperação de desastres e monitoramento de requisitos de *compliance*;

- g) contratação: preparação para negociação, entendimento dos requisitos do cliente, análise da capacidade da organização para atender às necessidades e requisitos do cliente, trabalho em conjunto com o cliente para determinar premissas dos serviços e estabelecer um acordo formal;
- h) projeto e implantação do serviço: especificação dos serviços a serem fornecidos, obtenção de *feedback* do projeto do serviço para verificar se está atendendo às especificações, gerenciamento do projeto do serviço e sua implantação;
- i) entrega do serviço: planejamento e monitoramento das atividades de entrega de serviços, entrega dos serviços de acordo com os requisitos, fornecimento de treinamentos para os clientes e usuários finais para uso dos serviços, gerenciamento dos aspectos financeiros dos serviços, identificação e controle das mudanças nos serviços e identificação de problemas que possam impactar os serviços;
- j) transferência do serviço: gerenciamento da transferência dos recursos para a operação de *sourcing*, transferência de recursos de volta para o cliente ou para outro provedor de serviço, garantia de continuidade de serviço durante a transferência de recursos e identificação e transferência do capital intelectual crítico para os serviços.

Da mesma forma que outros modelos, este também tem cinco níveis de capacitação, que mostram o caminho de evolução do fornecedor de serviços rumo à excelência em serviços. Esses níveis são:

- a) nível 1 – provedor de serviços: pode ter algumas práticas do modelo, mas geralmente promete mais do que pode cumprir;
- b) nível 2 – atendendo consistentemente os requisitos: fornece de forma consistente os serviços de acordo com os requisitos do cliente, sabe como definir os requisitos, como implantar e entregar os serviços e realiza todas as práticas do nível 2;
- c) nível 3 – gerenciamento do desempenho organizacional: tem capacidade de prover os serviços (mesmo que sejam diferentes de sua experiência passada), gerencia o desempenho por toda a organização, sabe como identificar riscos na aceitação dos serviços, projeta e implanta os serviços de acordo com procedimentos, gerencia a infraestrutura tecnológica, gerencia o conhecimento, mede e premia o desempenho

das pessoas. Está sempre melhorando o desempenho dos serviços (embora as melhorias ainda sejam reativas) e realiza todas as práticas dos níveis 2 e 3;

- d) nível 4 – fornecendo valor proativamente: inova nos serviços para os clientes, sendo capaz de personalizar os serviços para os clientes e demais interessados, entende as necessidades do negócio do cliente, está sempre incorporando avanços tecnológicos, estabelece objetivos a partir de análises estratégicas e *benchmarking*. Geralmente planeja, implanta e controla suas próprias melhorias e atende a todas as práticas dos níveis 2, 3 e 4;
- e) nível 5 – sustentando a excelência: mantém a excelência em serviços, executando as práticas dos níveis 2, 3 e 4 durante duas ou mais avaliações de certificação consecutivas, em um período de pelo menos dois anos.

Uma mesma área de capacitação pode estar em mais de uma fase do ciclo de *sourcing* e em mais de um nível de capacitação. Isto acontece porque as práticas que constituem uma área de capacitação estão distribuídas ao longo do ciclo de *sourcing* e pelos níveis de capacitação.

Os principais benefícios com a adoção do modelo pelos fornecedores de serviços são:

- a) estabelecer e manter a confiança entre as partes;
- b) gerenciar as expectativas das partes;
- c) traduzir necessidades implícitas e explícitas em requisitos definidos com nível de qualidade acordado;
- d) estabelecer contratos bem definidos;
- e) rever o desdobramento dos serviços para assegurar a cobertura dos requisitos;
- f) assegurar a eficácia das interações com os interessados relevantes;
- g) gerenciar comprometerimentos;
- h) assegurar *compliance* com os requisitos de regulação externos e internos;
- i) gerenciar os aspectos de segurança requeridos pelo cliente;
- j) gerenciar diferenças culturais;
- k) monitorar e controlar as atividades para, de forma consistente, atender aos compromissos assumidos com o cliente e organização;
- l) monitorar a satisfação do cliente e dos usuários finais;
- m) construir e manter competências dos profissionais;
- n) gerenciar a satisfação, motivação e retenção de profissionais;

- o) manter um bom ambiente de trabalho;
- p) manter-se competitivo;
- q) ser inovador e flexível para atender necessidades únicas dos clientes;
- r) gerenciar rapidamente mudanças tecnológicas;
- s) capturar e usar conhecimento;
- t) transferir de forma segura e ordenada os serviços prestados;
- u) manter a continuidade dos serviços.

De acordo com Fernandes e Abreu (2012), o modelo *eSCM-CL* ou *The eSourcing Capability Model for Client Organizations* é um modelo motivado pelo fato de que um bom *sourcing* requer que as melhores práticas também sejam seguidas pelo comprador de serviços e não só pelo fornecedor.

Os principais objetivos do modelo são:

- a) prover aos clientes um conjunto de melhores práticas para ajudá-los a melhorar suas capacidades em relação às atividades de *sourcing*;
- b) ajudar as organizações clientes a estabelecer, gerenciar e sustentar a melhoria contínua nas suas relações de *sourcing*;
- c) ajudar as organizações clientes a mitigar riscos nas suas relações de *sourcing*;
- d) ajudar as organizações clientes a criar competência na gestão de suas atividades de *sourcing*;
- e) assegurar a satisfação dos interessados relevantes ao longo do ciclo de vida do processo de *sourcing*;
- f) prover meios para as organizações clientes avaliarem, de forma objetiva, suas próprias capacidades em serviços de *sourcing* de TI.

O ciclo de *sourcing* é composto pelas seguintes fases: *ongoing*, análise, iniciação, entrega e encerramento.

A fase de *ongoing* cobre as seguintes atividades:

- a) desenvolver a estratégia de *sourcing*;
- b) gerenciar e motivar o pessoal para gerenciar atividades de *sourcing*;

- c) gerenciar o relacionamento com fornecedores de serviços e os interessados relevantes internos;
- d) medir e rever o desempenho das atividades de *sourcing* e tomar medidas para sua melhoria;
- e) definir o estado futuro da organização e de seus processos, relativamente ao *sourcing*;
- f) gerenciar as mudanças organizacionais decorrentes;
- g) gerenciar a informação e os sistemas de conhecimento de forma que o pessoal tenha acesso às informações necessárias para desempenhar o seu trabalho;
- h) identificar e controlar as ameaças à organização em relação a atender seus objetivos e gerenciar de forma bem-sucedida os seus relacionamentos de *sourcing*;
- i) assegurar que a arquitetura e a infraestrutura usadas para suportar o serviço sejam gerenciadas.

A fase de análise contempla:

- a) entender a situação atual em termos de processos e estrutura do cliente;
- b) identificar critérios relevantes para selecionar oportunidades de *sourcing*;
- c) identificar oportunidades de *sourcing* para atender aos critérios identificados;
- d) analisar as opções de *sourcing*;
- e) desenvolver e analisar um *business case* para cada opção de *sourcing*;
- f) identificar a abordagem de *sourcing* e o modelo de governança para a ação de *sourcing* proposta;
- g) desempenhar análise de impacto e risco das ações propostas de *sourcing*;
- h) tomar a decisão se vai realizar o *sourcing* ou não.

A fase de iniciação contempla:

- a) preparar-se para a seleção do serviço, desenvolvendo a solicitação e o critério de seleção;
- b) solicitar e avaliar potenciais fornecedores de serviços;
- c) preparar-se para as negociações, tendo posições sobre custo e outros tópicos necessários para a negociação;

- d) definir os níveis de serviços e medições de desempenho do fornecedor;
- e) entender as capacitações do fornecedor de serviços pela obtenção de informação sobre este, confirmando premissas que impactam nos compromissos;
- f) estabelecer um acordo formal com o fornecedor de serviços, que articule claramente as responsabilidades e compromissos de ambas as partes;
- g) fornecer *feedback* sobre o projeto do serviço, a fim de assegurar que os serviços atendam aos requisitos do cliente e aos compromissos acordados;
- h) gerenciar a efetiva transferência dos recursos necessários para a entrega do serviço, incluindo pessoal, infraestrutura tecnológica e ambiente de trabalho.

A fase de entrega contempla:

- a) planejar e controlar as atividades de gestão de *sourcing*;
- b) assegurar que os serviços sejam entregues de acordo com os compromissos acordados;
- c) gerenciar as finanças associadas com a entrega do serviço;
- d) identificar e controlar as modificações aos serviços que são fornecidos ou aos compromissos associados aos serviços;
- e) facilitar a resolução de problemas que impactam na entrega do serviço;
- f) reconciliar o desempenho em relação às expectativas e assegurar que a provisão de serviços crie valor para a organização cliente.

A fase de encerramento contempla:

- a) planejar o encerramento do serviço contratado e gerenciar os acordos durante este período até o seu encerramento normal ou renovação;
- b) gerenciar a efetiva transferência de recursos para o novo fornecedor de serviços, seja este o próprio cliente ou outro fornecedor, incluindo transferência de pessoas, infraestrutura e propriedade intelectual;
- c) assegurar a continuidade do serviço durante a transferência de responsabilidades para a provisão dos serviços;
- d) identificar e transferir o conhecimento crítico para a entrega dos serviços.

As áreas de capacitação representam o agrupamento lógico das práticas associadas ao ciclo de *sourcing* e servem para demonstrar a capacitação da organização cliente. A seguir é fornecida uma breve descrição de cada área de capacitação do modelo *eSCM-CL*:

- a) gestão da estratégia de *sourcing*: foca a determinação da estratégia de *sourcing* e o estabelecimento de objetivos organizacionais ou metas para o *sourcing*. A estratégia de *sourcing* considera a maneira como estruturá-lo, o que contratar, as formas de contratação, o desenvolvimento de alianças e parcerias;
- b) gestão de governança: foca o estabelecimento da estrutura organizacional e dos processos gerenciais organizacionais, procedimentos e processos específicos para o *sourcing*. Além disso, realiza o alinhamento das atividades de *sourcing* com o negócio;
- c) gestão do relacionamento: foca o estabelecimento e o gerenciamento de relacionamento de longo prazo com os provedores de serviços. A gestão do relacionamento ocorre ao longo de todo o ciclo de *sourcing*;
- d) gestão de valor: foca a promoção e o gerenciamento da cultura de melhoria contínua, de forma que o cliente perceba valor no seu engajamento com *sourcing*, assim como a garantia de que a estratégia e o desempenho do *sourcing* estejam alinhados com os objetivos da organização. Revê e analisa o desempenho e a estratégia do *sourcing* para alinhamento ao negócio e promove a inovação através da institucionalização de uma nova cultura, visando a melhoria contínua no relacionamento, de forma a superar as expectativas dos interessados;
- e) gestão da mudança organizacional: foca o processo de gerenciamento da mudança para guiar e a adoção pelo cliente dos novos sistemas (organizacionais e tecnológicos) e das novas formas de atingir os objetivos do negócio através do *sourcing*. Esta área de capacitação cobre o planejamento para a gestão da mudança, o desenho do estado futuro, a comunicação, o gerenciamento dos aspectos humanos da mudança e a gestão da mudança propriamente dita.
- f) gestão de pessoas: foca a provisão e o gerenciamento de recursos qualificados e do ambiente necessário para as atividades de *sourcing*. Cobre o entendimento dos papéis no modelo de *sourcing* da organização e o desenvolvimento de competências correspondentes.
- g) gestão do conhecimento: foca no gerenciamento da informação e o sistema de conhecimento, de forma que as pessoas envolvidas tenham fácil acesso ao

conhecimento necessário para desempenhar o seu trabalho. Cobre a provisão do acesso à informação sobre o *sourcing*, lições aprendidas, informações acerca do mercado e dos fornecedores;

- h) gestão da tecnologia: foca na gestão estratégica e arquitetura tecnológica e o monitoramento e gerenciamento da infraestrutura. Cobre a gestão da mudança tecnológica e a gestão dos ativos tecnológicos;
- i) gestão de ameaças: foca a identificação e o gerenciamento ativo de ameaças à habilidade da organização cliente para atender aos objetivos do negócio e do *sourcing*. Cobre temas como gestão de riscos, proteção contra ameaças, continuidade do negócio e *compliance*.
- j) análise de oportunidades de *sourcing*: foca a análise funcional das operações atuais da organização e a identificação de funções, processos e serviços com potencial para serem terceirizados em parte ou totalmente. Cobre temas como entendimento da situação atual, determinação de critérios de seleção e análise de oportunidades de *sourcing*;
- k) abordagem de *sourcing*: foca a decisão sobre o tipo de *sourcing* para uma oportunidade específica. Cobre temas como determinação da abordagem proposta de *sourcing*, elaboração de *business case*, análise de impacto e risco e decisão para o *sourcing*;
- l) planejamento de *sourcing*: foca o planejamento da implementação da abordagem de *sourcing* para as iniciativas planejadas. Cobre temas como projeto de *sourcing*, plano de *sourcing* e definição de requisitos e acordos;
- m) avaliação do fornecedor de serviço: foca a identificação de potenciais fornecedores de serviços e a seleção dos principais fornecedores. Cobre a seleção do fornecedor para negociações, a definição de metas e medições e a confirmação de capacidades e negociações;
- n) transferência de serviços: foca a transferência bem-sucedida de recursos entre a organização cliente e o fornecedor pela criação e implementação de um plano de transferência. Cobre a gestão da transferência do serviço, a verificação, a transferência de conhecimento, pessoas e habilidades e a transferência de recursos;
- o) gestão dos serviços contratados: foca a obtenção da capacidade para o gerenciamento dos serviços contratados e os problemas que podem surgir relativamente ao andamento dos serviços. Cobre a monitoração do desempenho, o

gerenciamento financeiro, o gerenciamento do contrato, o gerenciamento do relacionamento, o gerenciamento das mudanças e análise de valor;

- p) encerramento do *sourcing*: foca o planejamento e a execução de atividades para o encerramento do relacionamento/projeto e a garantia de que isto seja feito de forma suave. Cobre temas como análise dos resultados do *sourcing*, continuidade do serviço, documentação dos resultados e encerramento formal.

Da mesma forma que outros modelos, este também tem cinco níveis de capacitação, que mostram o caminho de evolução do cliente de serviços rumo à excelência em gestão de *sourcing*. Esses níveis são:

- a) nível 1 – executando o *sourcing*: poucas práticas do *eSCM-CL* implementadas, alto risco de insucesso no *sourcing*, pouca capacidade de gestão do *sourcing* e pouco alinhamento com as necessidades do negócio;
- b) nível 2 – gerenciando o *sourcing* consistentemente: as organizações clientes têm procedimentos formalizados para o gerenciamento de suas atividades de *sourcing* e são capazes de gerenciar o *sourcing*, mas não da mesma maneira no âmbito da organização inteira. Neste nível, há o suporte executivo, assim como objetivos para *sourcing*. Os fornecedores de serviços são selecionados e gerenciados, as oportunidades e partes interessadas relevantes são identificadas e é assegurado que o pessoal que faz a gestão do *sourcing* tenha as habilidades e os conhecimentos necessários para gerenciá-lo e monitorá-lo através de medidas de desempenho. Organizações clientes no nível 2 implementaram todas as práticas deste nível e podem demonstrar seu uso efetivo;
- c) nível 3 – gerenciando o desempenho do *sourcing* em âmbito organizacional: neste nível, as organizações clientes são capazes de gerenciar o desempenho do *sourcing* de acordo com a estratégia da organização, de entender o mercado e os provedores de serviços (incluindo atributos culturais), de identificar e gerenciar os riscos e de gerenciar o *sourcing* com base em processos organizacionais estabelecidos. Além disso, tentam melhorar, de forma contínua, sua capacidade de gerenciamento do *sourcing*. Entretanto, a melhoria das atividades ainda é reativa. Para que uma organização cliente seja considerada no nível 3, precisa demonstrar todas as práticas dos níveis 2 e 3, simultaneamente;

- d) nível 4 – aperfeiçoando o valor proativamente: neste nível, as organizações clientes são capazes de inovar continuamente para adicionar valor significativo às atividades de *sourcing*, estando aptas a customizarem sua abordagem de *sourcing* em função de vários fornecedores e tipos de serviços, a desenvolverem relacionamentos que agreguem valor ao negócio, encorajando inovação, a entenderem o valor de suas atividades de *sourcing* e a prever o desempenho baseado em experiências prévias. As metas de desempenho são estabelecidas continuamente, a partir da análise da situação atual, assim como com o uso de *benchmarking*. Neste nível, as organizações clientes planejam, implementam e controlam seu próprio aperfeiçoamento. Para que uma organização cliente seja considerada no nível 4, deve demonstrar as práticas dos níveis 2, 3 e 4;
- e) nível 5 – sustentando a excelência: mantém a excelência em serviços, executando as práticas dos níveis 2, 3 e 4 durante duas ou mais avaliações de certificação consecutivas, em um período de pelo menos dois anos.

Os principais benefícios com a adoção do modelo são:

- a) estabelecer e manter a confiança com todos os interessados relevantes;
- b) comunicar-se efetivamente com todos os interessados relevantes;
- c) aumentar a capacidade e a velocidade de lidar com as mudanças do negócio;
- d) gerenciar os riscos de *sourcing* de forma efetiva;
- e) implementar controles efetivos;
- f) prover a melhoria contínua do processo e do desempenho;
- g) possibilitar à organização focar no seu negócio principal;
- h) construir e manter a competência pela gestão do *sourcing*;
- i) melhorar a governança do *sourcing*;
- j) melhorar as capacidades gerenciais do relacionamento e das parcerias;
- k) tomar ações apoiadas por medições.

A figura 3 mostra o foco do modelo *eSCM-CL* e sua relação com o modelo *eSCM-SP*.

Figura 3 - Visão da relação *eSCM-CL* e *eSCM-SP*



Fonte: Hefley e Loesche (2006).

## 2.7 CUIDADOS COM A TERCEIRIZAÇÃO DE TI

De acordo com Foina (2010), apesar de vantagens, a terceirização de TI deve ser adotada com cautela, principalmente nas tarefas que sejam estratégicas para o negócio da empresa. Uma tarefa pode ser estratégica para uma empresa e não para outra. Assim, nem sempre é possível ou saudável, copiar soluções adotadas por outras empresas. Abaixo descreve-se algumas recomendações para o estudo de viabilidade da terceirização de TI:

- evitar terceirizar funções/setores diretamente envolvidos com o produto ou serviço oferecido pela empresa;
- terceirizar somente aquilo que a empresa sabe exatamente como deseja que seja feito. A terceirização não é uma solução para a incompetência administrativa ou para a ignorância técnica;

- c) terceirizar a operação e não o controle de qualidade, mantendo o controle de qualidade dentro da empresa;
- d) não pulverizar a terceirização das tarefas com muitas empresas, concentrando os parceiros, fica mais fácil negociar preços e tarifas especiais;
- e) buscar empresas que realmente detenham o conhecimento sobre as tarefas a serem terceirizadas, não selecionando apenas pelo menor preço ou por ser uma empresa grande e renomada. As pequenas empresas têm estruturas mais enxutas e são mais motivadas, o que resulta em menor preço e maior comprometimento;
- f) elaborar um contrato detalhado e cuidadoso. O sucesso de uma parceria está no detalhamento do contrato e na especificação completa dos produtos/serviços contratados, incluindo a definição dos padrões de qualidade e pontualidades desejados, e se possível estabelecendo um acordo de nível de serviço – *SLA* – para controlar o contrato;
- g) manter a opção de reassumir as tarefas terceirizadas. Deve constar em contrato a alternativas de retomar a operação das funções terceirizadas a qualquer momento, para os casos previstos contratualmente. Para tanto, deve-se estabelecer as formas para o repasse da tecnologia e *know-how* necessários para a internalização daquelas tarefas, inclusive a garantia de transferência e o pessoal mínimo necessário para a continuidade das operações.

## 2.8 ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO (*SLAS*)

Conforme Foina (2010) o nível de maturidade dos usuários da Tecnologia de Informação exige que nosso atendimento às suas demandas de serviços seja feito dentro de índices de desempenho cada vez mais rigorosos. A maneira de formalizar esse contrato de prestação de serviços é por meio de um Acordo de Níveis de Serviço (do inglês, *Service Level Agreement* – *SLA*). Esse contrato estabelece os serviços a serem prestados, os indicadores de qualidade e de quantidades e as metas (níveis de serviço) a serem alcançadas para cada indicador. Usualmente, estabelecem-se penalizações pelo não cumprimento das metas estabelecidas, assim como bonificações pela superação das mesmas.

A forma tradicional de contratação de serviços especifica completamente os serviços a serem realizados para que o problema do usuário seja resolvido. Nos contratos baseados em *SLA*, o que vai ser feito não é necessariamente especificado, mas sim os resultados desejados.

Os resultados são definidos junto com suas métricas e metas desejáveis sobre as quais serão calculados os valores a serem cobrados.

O uso de um Acordo de Níveis de Serviço exige, por parte do prestador do serviço, grande domínio da sua capacidade de atingir as metas estabelecidas, assim como das condições que o contratante oferece para o cumprimento das mesmas.

Da parte do contratante é importante que os indicadores e as metas estabelecidas sejam acompanhados a fim de garantir que as penalizações e eventuais bonificações sejam aplicadas contra o contratado. Em contratos complexos torna-se necessária a implantação de uma ferramenta específica para acompanhar os indicadores e metas pactuadas (*Service Level Management – SLM*). Normalmente, o mesmo sistema que é usado para o registro das demandas pode ser usado também para computar os indicadores de níveis de serviço. Por exemplo, os sistemas de registro de atendimento de *help desk* podem ser adaptados para gerar os relatórios com as quantidades de atendimentos realizados e os tempos envolvidos.

Para os contratos envolvendo empresas externas, o pagamento das parcelas mensais deve ficar vinculado à análise dos indicadores relativos ao período faturado. Para contratos internos (entre a área de Tecnologia de Informação e as demais áreas da empresa), os valores atingidos pelos indicadores podem ser usados como parâmetros para o pagamento de bônus ou prêmios por produtividade das equipes envolvidas.

A necessidade do acompanhamento dos indicadores deve focar mais a preocupação com a qualidade do serviço prestado do que a penalização, ou bonificação, a ser aplicada aos prestadores de serviços. Como um Acordo de Nível de Serviço, em que são previstos prêmios e penalizações, deseja-se que os próprios prestadores de serviços atentem para a qualidade do trabalho realizado (e a penalização e a bonificação ajudam a motivar essas equipes), sabendo que os indicadores de qualidade estarão sendo avaliados pelos responsáveis pelo contrato.

O acompanhamento de indicadores de qualidade e de níveis de serviço deve ser feito de forma transparente e de comum acordo entre os prestadores de serviços e os responsáveis pelo acompanhamento, independentemente dos prestadores de serviços serem empresas externas ou equipes internas. Preferencialmente devem-se usar critérios objetivos e numéricos para aferir a qualidade do serviço, de forma a diminuir a margem de incertezas e dúvidas na avaliação.

Quando temos a contratação de serviços complexos e que gera grande quantidade de eventos (como, por exemplo, a contratação de serviços de *help desk* ou de suporte técnico local), em que a avaliação da qualidade da prestação desses serviços se baseia nessa profusão de eventos, torna-se interessante a aquisição de um sistema de acompanhamento de indicadores de

desempenho, caso contrário o acompanhamento do contrato exigirá enorme consumo de mão de obra para a coleta e análise desses dados.

Ter um Acordo de Nível de Serviço não é suficiente para garantir qualidade e eficácia nos serviços recebidos pelo parceiro de negócio. É fundamental ter mecanismos e ferramentas para aferir se os níveis estabelecidos no contrato estão sendo atingidos, ou não. Definir metas de qualidade e não ter como medi-las é uma completa inutilidade.

Ainda conforme Foina (2010), os indicadores são métricas de qualidade associados aos processos de negócio e gestão que são terceirizados. Os indicadores devem refletir a qualidade e completude com que o serviço contratado foi feito e devem estar relacionados diretamente com os resultados dos processos de negócio.

Estes indicadores fornecem a informação primária necessária para medir a eficácia e eficiência pelos provedores na prestação dos serviços, e dão subsídios para a operacionalização dos esquemas de penalizações e compensações definidos nesses contratos.

Para cada indicador de nível de serviço especificam-se:

- a) a descrição do indicador;
- b) a meta a cumprir;
- c) frequência da medição;
- d) o método de cálculo.

O indicador deve ter um nome simples, mas que represente bem as variáveis medidas por ele.

A meta do indicador, representa o valor desejado para o indicador (de acordo com o mecanismo de cálculo) durante o período da medição. As metas devem ser objetivas e facilmente aferidas, tanto pelo prestador de serviços como pelo contratante.

A frequência da medição estabelece o marco temporal durante o qual se tomará cada amostra de dados para realizar a avaliação do serviço. Este período deverá ser suficientemente amplo para garantir a obtenção de uma amostra de dados que permita realizar uma análise correta do serviço, evitando a análise de percentuais que representem casos pontuais em lugar de uma tendência, enquanto garantirá a obtenção frequente de informação para assegurar acompanhamento e controle permanente do serviço.

O método de cálculo é a parte mais crítica de qualquer indicador. Ele mostra como o indicador será calculado ou obtido. Deve ser claro, objetivo e, ao mesmo tempo, completo e

facilmente executado. O mecanismo pode ser desde uma observação simples (por exemplo, a disponibilidade do servidor), como o resultado de um cálculo envolvendo vários dados oriundos de diversas fontes. Preferencialmente, os indicadores devem ser obtidos por meio de ferramentas de monitoramento automáticas para evitar contestações e protestos por ambas as partes do contrato (contratado e contratante).

A avaliação do nível de cumprimento ou descumprimento atingido para os indicadores de nível de serviço contratados deve ser feita periodicamente (normalmente, usam-se períodos mensais), utilizando a informação correspondente aos três períodos imediatamente anteriores ao serviço e recalculando o nível alcançado a partir dos dados registrados para cada um destes períodos. Esta prática elimina eventos fortuitos que podem mascarar a qualidade do serviço prestado pela empresa contratada.

## 2.9 OBJETIVOS DE CONTROLE PARA A INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA (*COBIT*)

Criado a partir do seu conjunto inicial de objetivos de controle, o *COBIT* (*Control Objectives for Information and Related Technology*) vem evoluindo ao longo dos anos com a incorporação de padrões internacionais técnicos, profissionais, regulatórios e específicos para processos de TI. O modelo *COBIT* tem como principal objetivo contribuir para o sucesso da entrega de produtos e serviços de TI, pela perspectiva das necessidades do negócio, focando mais no controle do que na execução (FERNANDES; ABREU, 2006).

Como Fernandes e Abreu (2006) colocam que, segundo o *IT Governance Institute* as principais funções do *COBIT* são:

- a) Estabelece relacionamentos com os requisitos do negócio;
- b) Organiza as atividades de TI em um modelo de processos genérico;
- c) Identifica os principais recursos de TI, nos quais deve haver mais investimento;
- d) Define os objetivos de controle que devem ser considerados para a gestão.

Neste modelo, existem cinco pilares fundamentais que sustentam o núcleo da governança: o alinhamento estratégico, o qual garante a ligação entre o negócio e os planos de TI, manutenção, e validação da proposição de TI que auxilia no alinhamento das operações da empresa com as de TI; a agregação de valor, que refere-se a execução da proposição de valor através do tempo, assegurando que a TI entregue os benefícios prometidos e acordados; o

gerenciamento de recursos, onde se otimiza os investimentos e a gestão adequada dos recursos críticos da TI; o gerenciamento de riscos, o qual é responsável por levar a alta direção os conhecimentos dos riscos e deixando-os claros e avaliando as tendências de riscos da empresa; a medição de desempenho, que representa o acompanhamento e a monitoração das implementações da estratégia, como andam os projetos, utilização de recursos, desempenho dos processos e entregas de serviço.

Sua estrutura foi idealizada para atender às necessidades de controle da organização que estão relacionadas à Governança de TI e é boa o suficiente para ser compreendida desde a operação até os grandes executivos, pois cria uma ponte entre ambos, deixando claro o que a operação tem que executar e qual é a visão que os executivos querem ter para gerir os processos.

A estrutura (*framework*) do *COBIT* foi idealizada de forma a atender às necessidades de controle da organização relacionadas à Governança de TI, tendo como principais características o foco nos requisitos de negócio, a orientação para uma abordagem de processos, a utilização extensiva de mecanismos de controle e o direcionamento para a análise das medições e indicadores de desempenho obtidos ao longo do tempo. (FERNANDES; ABREU, 2006, p. 173)

O modelo *COBIT* pode ser aplicado de pequenas às grandes empresas de TI, porém, os objetivos de negócio devem estar consistentes com suas a estratégias relacionada à TI. Apesar de um pouco relacionado com o conceito de auditoria, este modelo de governança pode ser utilizado de forma gradual, conforme o planejamento estratégico, no qual estejam estabelecidas prioridades para implementação ou melhorias nos processos de TI. Dentre os benefícios do *COBIT*, pode-se citar que, com ele, se tem uma visão clara da situação atual dos processos de TI e de seus pontos de vulnerabilidade, além de ajudar a reduzir a exposição a riscos, melhorar a imagem perante o cliente e trazer maior solidez e assertividade ao planejamento (FERNANDES; ABREU, 2006).

## 2.10 MODELO DE MATURIDADE PARA DESENVOLVIMENTO SOFTWARE (*CMMI*)

Levando em conta que muitas organizações tinham diversas necessidades e usavam inúmeros modelos diferentes, o *Software Engineering Institute (SEI)* criou O *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, que facilitava a integração das diversas disciplinas da organização, combinando-as em apenas uma única estrutura, flexível e componetizada, para que pudesse ser utilizada por organizações que demandavam processos de melhoria no âmbito

corporativo. Seu principal objetivo é fornecer diretrizes para a melhoria de processos e habilidades das organizações, focando no gerenciamento do desenvolvimento, aquisição e manutenção de produtos e serviços (FERNANDES; ABREU, 2006).

Cada organização possui o seu próprio tamanho, modo de operar, assim como sua própria forma de gerenciar as mudanças em seus processos, portanto, este modelo oferece duas formas distintas de abordagem: a abordagem por estágios e a abordagem contínua. A abordagem por estágios é baseada em cinco níveis de maturidade: inicial; gerenciado; definido; gerenciado quantitativamente; otimizado. Os processos são divididos entre os níveis de maturidade, contendo metas específicas. Além das metas específicas, processos com características em comuns são agrupados e possuem metas genéricas também. Já a abordagem contínua trabalha com as áreas de processos separadamente, separando-as em níveis de capacitação: incompleto; executado; gerenciado; definido; gerenciado quantitativamente; otimizado. Porém, a utilização de uma abordagem não exclui a outra, pois a empresa pode determinar perfis alvos para que possam atingir os próprios níveis de maturidade, utilizando-se da estratégia “*equivalent staging*”. Essa estratégia baseia-se em uma relação de equivalência, onde são estabelecidos os níveis de capacitação para cada área de processo que devem ser atingidos na abordagem contínua, para que um determinado nível de maturidade seja atingido pela organização. Por exemplo, para que a organização atinja o nível “definido” de maturidade, ela necessita que todas as áreas de processos devem ter completado os níveis “executado” e “gerenciado” de capacitação (FERNANDES; ABREU, 2006).

O modelo *CMMI* pode ser aplicado em qualquer organização onde o foco seja o desenvolvimento de um produto, como um *software*, por exemplo. A abordagem por estágios é mais recomendada para aquelas organizações que já estão familiarizadas com processos de melhorias por meio de grandes saltos de qualidade. Já a abordagem contínua, recomenda-se para organizações menores ou que preferem uma evolução gradual em sua capacitação, processo a processo, possibilitando uma diluição de investimento a ser feito no programa de melhorias ao longo do tempo. Dentre os benefícios deste modelo, é possível dizer que há uma redução de custos e retrabalho. Além disto, há um aumento da qualidade do produto e satisfação do cliente (FERNANDES; ABREU, 2006).

## 2.11 BOAS PRÁTICAS PARA GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI (*ITIL*)

Desenvolvido pelo *Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA)* no final dos anos 80, a mando do governo britânico que estava insatisfeito com a qualidade dos serviços

de TI prestados a ele, o *ITIL (Information Technology infrastructure Library)* tem como objetivo fornecer o uso de práticas de gerenciamento de serviços recorrentes de TI testadas e comprovadas pelo mercado que podem servir como referência tanto para organizações que já possuem operações de TI em andamento e gostariam de melhorá-las quanto para criação de novas operações, sempre focando nas necessidades dos clientes e usuários (FERNANDES; ABREU, 2006).

O *ITIL* tem como princípio que todo o serviço de TI prestado a um cliente depende de um processo operacional, o qual é gerenciado por um conjunto de processos de gerenciamento, agrupados em dois domínios: suporte a serviços e entrega de serviços. Os processos de suporte a serviços se relacionam entre si para garantir o melhor atendimento ao cliente. Já os processos de entrega de serviços garantem que a entrega de serviços de TI pelo fornecedor seja feita de forma adequada ao cliente. Todos os processos possuem uma forte relação de interdependência e atuam em conjunto.

Este modelo é compatível com diversas modalidades de prestação de serviço de TI, tanto locais quanto remotas e é muito usado em projetos e operações contínuas envolvendo itens de infraestrutura, como, por exemplo, manutenção de equipamentos e gerenciamento de redes. Essa adesão ocorre devido a ênfase que o modelo tem aos aspectos tecnológicos e sua aderência aos aspectos do negócio. É recomendável que este modelo seja implementado de forma gradual, sempre respeitando as interdependências existentes entre os processos de gestão e os requisitos de disponibilidade e continuidade dos serviços. Além disso, deve ser levado em consideração o uso de ferramentas específicas de automação, como, por exemplo, gerenciadores de chamados, pois isso dará um apoio total ou parcial as práticas do modelo.

Dentre os benefícios do modelo *ITIL*, se encontram uma maior satisfação dos clientes, maior clareza nos custos de serviço, há uma melhoria na disponibilidade dos sistemas e serviços, além de uma redução gradual dos custos com treinamento e nos que estão relacionados aos incidentes e problemas e melhoria da produtividade (FERNANDES; ABREU, 2006).

## 2.12 GESTÃO DE PROJETOS (*PMBOK*)

Criado pelo *Project Management Institute (PMI)*, uma organização não governamental dedicada às necessidades dos gerentes de projetos de todo mundo, em colaboração de diversos profissionais afiliados ao instituto e de origens diversas, o *Project Management Body of Knowledge*, ou *PMBOK*, tem como principal objetivo identificar o subconjunto do conjunto de

conhecimentos em gerenciamento de projetos, apresentando uma visão geral dos conhecimentos. O *PMBOK* não é uma metodologia de gerenciamento de projetos.

O modelo é composto por nove áreas de gerenciamento de projeto conforme descrito a seguir:

- a) Gerenciamento de integração do projeto;
- b) Gerenciamento do escopo do projeto;
- c) Gerenciamento do tempo do projeto;
- d) Gerenciamento dos custos do projeto;
- e) Gerenciamento da qualidade do projeto;
- f) Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- g) Gerenciamento das comunicações do projeto;
- h) Gerenciamento de riscos do projeto;
- i) Gerenciamento das aquisições do projeto.

De acordo com o modelo, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados nos seguintes grupos, em:

- a) Grupo de processos de iniciação: define e autoriza o projeto ou uma fase dele. É composto pelos processos de desenvolvimento de abertura do projeto e desenvolvimento da declaração do escopo preliminar do projeto;
- b) Grupo de processos de planejamento: define os escopos do projeto, seus objetivos e ações necessárias para alcançá-los. É composto pelos processos de desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, planejamento do escopo, definição do escopo, criação da estrutura analítica do projeto, definição de atividades, sequenciamento de atividades, estimativa de recurso e duração da atividade, desenvolvimento do cronograma, estimativa de custos, planejamento da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, do gerenciamento de riscos e de suas respostas. Além desses processos, a orçamentação, a identificação e análise qualitativa e quantitativa de riscos, planejamento de compras, aquisições e contratações também são processos presentes neste grupo;
- c) Grupo de processos de execução: integra pessoas e recursos para a realização do gerenciamento de projetos. Os processos que compõe este grupo são: orientação e

- gerenciamento da execução do projeto, realização da garantia de qualidade, contratação ou mobilização da equipe do projeto e seu desenvolvimento, distribuição de informações e seleção e solicitação de respostas dos fornecedores;
- d) Grupo de processos de monitoramento e controle: visando ações corretivas, este grupo de processos é responsável por monitorar e medir o progresso do gerenciamento do projeto. É composto pelos processos de monitoramento e controle do trabalho do projeto, controle integrado de mudanças, verificação e controle do escopo, controle do cronograma e dos custos, realização do controle de qualidade, gerenciamento da equipe do projeto, relatório de desempenho e gerenciamento das partes interessadas. Monitoramento e controle de riscos e administração dos contratos também são processos pertencentes a este grupo.
  - e) Grupo de processos de encerramento: formaliza a aceitação do produto/serviço ou resultado e conduz o projeto – ou uma fase – para um final ordenado. Encerramento do projeto e contratos são os processos que compõe este grupo.

Podendo ser aplicado em projetos de qualquer natureza, incluindo projetos de tecnologia da informação, o *PMBOK* necessita de adaptações em função dos tipos, portes e riscos dos projetos. A ênfase do modelo está na gestão de projetos e não na engenharia de desenvolvimento do produto resultante do projeto. Dentre os benefícios do projeto se encontram a melhoria na estimativa de prazo, custo, esforço e qualidade, além da melhoria no alinhamento dos projetos com as estratégias de negócio (FERNANDES; ABREU, 2006).

### 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Conforme Cooper e Schindler (2003), uma boa pesquisa gera dados confiáveis, sendo derivada de práticas conduzidas profissionalmente e que podem ser usadas com segurança na tomada de decisão gerencial.

Na pesquisa de campo, analisa-se as métricas utilizadas da empresa estudada, bem como os processos internos de gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas, com o objetivo de obter mensuração da percepção de qualidade dos serviços de TI.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tomada num sentido mais amplo, pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas, como a atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos que auxilie na compreensão desta realidade e oriente ações (PÁDUA, 2007).

Segundo Vergara (2005), a pesquisa quanto aos fins é qualificada como descritiva, que é o tipo de pesquisa que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo-se estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

O trabalho realizado consiste de uma pesquisa qualitativa baseada em estudo de caso único. O método de estudo de caso, segundo Yin (2010), permite a observação direta dos acontecimentos e fatos que estão sendo estudados sob o ponto de vista das pessoas neles envolvidas. Além disso, permite a interação com uma série de evidências como documentos, artefatos e observações. Desta forma, o método escolhido permitir coletar e analisar dados e ocorrências relativas a processos.

O estudo de caso, como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange a lógica de planejamento, das técnicas de coletas de dados e das abordagens específicas a análise dos mesmos (YIN, 2010).

Nesta pesquisa, houve uma análise dos *SLAs* praticados pela empresa estudada, bem como, avaliar os processos internos de gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas, com o objetivo de obter mensuração da percepção de qualidade dos serviços de TI.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A aplicação do estudo foi realizada em uma instituição financeira cooperativa - Sicredi, com presença em 11 estados brasileiros, tendo mais de 2,9 milhões de associados, com atuação em mais de 1.300 pontos de atendimento e com mais de 17,6 mil colaboradores compondo, assim, todas as empresas do Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi. Dentro da estrutura organizacional, com aproximadamente 500 colaboradores a área de TI é responsável pela disponibilização e gestão das necessidades de tecnologia, seja por meio de sua estrutura interna ou suportada por seus parceiros estratégicos de TI, provendo infraestrutura de TI, telecomunicações, desenvolvimento e suporte de sistemas e gestão de serviços de TI.

Área objeto da pesquisa é a Gestão de *Outsourcing* que responde pela Gestão de Fornecedores de TI, abrangendo o suporte à especificação técnica, análise e revisão de contratos, ao acompanhamento, revisão, controle e apuração dos *SLAs* firmados, a negociação e contratação de novos *SLAs*, a execução de penalidades e bonificações previstas em *SLAs*, ao controle e gestão de *baseline* das fábricas de software, garantindo a observância das políticas estabelecidas e respeitando os controles e processos internos, mitigando os riscos existentes nas operações e mantendo o alinhamento ao Planejamento Estratégico da empresa.

A escolha da empresa ocorreu pelo fato do pesquisador atualmente ser colaborador desta empresa. A opção pelo tema de Gestão de *Outsourcing* em desenvolvimento e suporte a sistemas se deve à necessidade de analisar as métricas utilizadas para avaliação dos serviços prestados pelos fornecedores destes serviços de TI, bem como, avaliar os processos internos de gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas, para que se possa revisar as métricas de *SLAs* utilizadas pela empresa estudada e se for o caso propor adequações em termos de objeto de medição e metas atualmente utilizadas na operacionalização destes serviços.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

a) pesquisa bibliográfica: para que pudessem ser identificados formas de gestão de *outsourcing* em TI foi selecionada bibliografia sobre o assunto. Dentre as obras utilizadas como fonte destacam-se livros e artigos. Inicialmente foi realizada uma busca pelo assunto desejado

em livros e nas plataformas virtuais de artigos e trabalhos acadêmicos utilizando-se da internet. “Tendo em mãos uma lista de obras identificadas como fontes prováveis para determinado assunto, procura-se localizar as informações úteis, através das leituras” (ANDRADE, 2010, p. 46). Feita a seleção, foi realizada uma leitura prévia em busca de informações que pudessem ser úteis para o trabalho. Algumas obras foram reservadas para uma leitura mais seletiva, crítica e posteriormente interpretativa.

b) documentação: foram analisados documentos com os indicadores de *SLAs*, formuladas para a composição dos referidos indicadores, bem como, as metas definidas com os provedores de serviços de soluções de suporte e desenvolvimento de sistemas. A pesquisa documental é baseada em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, mas que podem adquirir notabilidade quando organizadas as informações que se encontram dispersas e não estruturadas, atribuindo importância como fonte de consulta (BELL, 2008; GIL, 2010). Além disso, a pesquisa documental pode representar uma série de vantagens para o estudo de caso, tais como: possibilita o conhecimento e entendimento do passado; possibilita a investigação dos processos; permite a obtenção de dados com menor custo; favorece a obtenção de dados sem constranger sujeitos (GIL, 2010).

c) entrevistas: foram realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas com gerentes e coordenadores de gestão de *outsourcing*, sistemas, sustentação, mudanças e qualidade de TI com o intuito de coletar as opiniões dos indicadores de *SLAs* utilizados, procurando-se identificar se os mesmos representam a performance dos provedores de serviços de TI e se atendem a expectativa de negócio. Foi realizada entrevista com perguntas abertas possibilitando que os entrevistados pudessem discorrer sobre os questionamentos prefixados pelo pesquisador. As entrevistas foram aplicadas durante os meses de fevereiro e março de 2015. A escolha por este grupo de pessoas se deve ao fato de que todos fazem parte diretamente do processo de desenvolvimento e suporte de sistemas e gestão dos fornecedores destes serviços. As entrevistas “também são fontes essenciais de informações para os estudos de caso. As entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas” (YIN, 2010, p.133). As entrevistas foram realizadas conforme o questionário de entrevistas apresentado no Apêndice A.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados procurou estabelecer as relações necessárias entre os indicadores de *SLAs* no Apêndice B, utilizados na pesquisa e as proposições do objetivo geral juntamente com os objetivos específicos do trabalho.

Para este estudo de caso foram utilizadas múltiplas fontes de evidência e a análise dos dados foi baseada na técnica de triangulação de dados.

De acordo com Dall’Agnol (2010) apud Vergara (2005), esta técnica propõe uma estratégia para o alcance da validade do estudo e como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas, novos conhecimentos.

Segundo Yin (2010), com a triangulação dos dados, as múltiplas fontes de evidência proporcionam, fundamentalmente, várias avaliações do mesmo fenômeno.

A triangulação dos dados foi realizada entre as informações pesquisadas e apresentadas no referencial teórico, os documentos analisados na empresa estudada e as entrevistas com os colaboradores da empresa.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO

O estudo realizado na empresa objeto do estudo de caso é aplicável à realidade da empresa, não podendo ser generalizado.

Esta pesquisa se limitou a analisar somente os indicadores de *SLAs* da empresa estudada, bem como os processos internos de gestão de *outsourcing* de desenvolvimento e suporte a sistemas a fim de identificar as diferenças na aferição, acompanhamento e gestão dos indicadores destes serviços.

A partir da análise dos dados coletados foi elaborado um plano de ação com as possíveis melhorias nos indicadores de *SLAs* da empresa estudada.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados nessa pesquisa foi realizada por meio da avaliação dos indicadores de *SLAs* citados no Apêndice B.

Para acompanhar a performance dos fornecedores nos processos de desenvolvimento e suporte a sistemas, a empresa estudada operacionalizou em comum acordo com os fornecedores destes processos, dezoito indicadores de *SLAs*, estruturados em quatro linhas de serviços, quais sejam:

- a) Atendimento
- b) Suporte
- c) Desenvolvimento Prazo
- d) Desenvolvimento Qualidade

Para cada um dos indicadores citados no Apêndice B, são estabelecidos níveis mínimos de serviço (NMS) e níveis de serviço de incentivo (NSI) que servem de base para apuração das penalizações e/ou bonificações aos fornecedores de TI. Em todos os indicadores é estabelecida uma ficha de controle que documenta o indicador, contendo os seguintes campos:

- a) Definição: descrição detalhada do indicador;
- b) Linha de Serviço: descreve a respectiva linha de serviço, conforme citado acima;
- c) Responsável: corresponde ao dono do processo, que deverá fazer o acompanhamento da performance do fornecedor;
- d) Variável: detalha as variáveis que compõem a fórmula de cálculo do indicador;
- e) Fórmula: descreve a fórmula de cálculo do indicador;
- f) Meta: refere-se a meta acordada de atingimento do indicador pelo respectivo fornecedor;
- g) Penaliza/Bonifica: indica se o indicador será considerado para penalização ou bonificação do fornecedor;
- h) Periodicidade: indica a periodicidade da apuração, se é mensal, diária, etc.;
- i) Forma de apuração: descreve se a apuração é automatizada ou manual;
- j) Critérios de Expurgo: neste campo está descrito as exceções na contagem da apuração do indicador;

k) Observação: citação ao alguma observação específica a respeito do indicador.

O acompanhamento pelo processo de gerenciamento dos serviços de *Outsourcing* de TI prevê o monitoramento de performance do fornecedor, assim, estabeleceu-se um processo de Gestão dos Níveis de Serviços de *Outsourcing* de TI para monitorar e acompanhar a prestação de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas para garantir que o fornecedor esteja cumprindo o Acordo de Nível de Serviço de *Outsourcing* de TI.

Os serviços de desenvolvimento a sistemas compreendem as seguintes atividades relacionadas abaixo:

- a) Desenvolvimento de projetos e manutenções evolutivas (análise funcional, análise de sistemas, codificação e testes);
- b) Suporte aos testes de homologação;
- c) Atendimento e resolução dos erros em garantia;
- d) Planejamento e execução da manutenção dos projetos entregues para piloto/produção;
- e) Reporte semanal do acompanhamento da operação.

Para os serviços de suporte a sistemas, compreendem as seguintes atividades abaixo:

- a) Resolução de incidentes, requisições e dúvidas para os sistemas do escopo do contrato;
- b) Resolução de contorno com análise de causa raiz detalhada;
- c) Resolução definitiva com análise de causa raiz detalhada;
- d) Retorno do chamado de atendimento;
- e) Manutenções corretivas (análise funcional, análise de sistemas, codificação e testes);
- f) Reporte semanal do acompanhamento da operação.

O processo de Gestão dos Níveis de Serviços de *Outsourcing* de TI compreende a apuração dos indicadores dos contratos de *Outsourcing* de TI que estão sob a responsabilidade de Gestão de *Outsourcing*. Esse processo contempla todas as atividades relacionadas à avaliação de desempenho dos fornecedores de TI, visando obter a qualidade e cumprimento dos

serviços contratados, com a aplicação de penalização ou bonificação, conforme estabelece o Contrato.

Mensalmente, é realizada a apuração dos níveis de serviços junto ao fornecedor, verificando qual foi o grau de atendimento em relação às metas formalizadas.

Os principais objetivos deste processo são:

- a) Definir, negociar, acordar, documentar, medir, monitorar, gerenciar e revisar os níveis de serviços acordados com os fornecedores de TI;
- b) Elaborar relatórios, revisar e gerenciar as quebras de níveis de serviços acordados com os fornecedores de TI;
- c) Atuar na melhoria da qualidade dos serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas, prestados pelos fornecedores de TI.

As entrevistas realizadas seguiram o questionário de entrevistas apresentado no Apêndice A, com a participação de gerentes e coordenadores de gestão de *outsourcing*, sistemas, sustentação, mudanças e qualidade de TI.

Quando questionados a respeito se a gestão de contratos de TI com a utilização de *SLAs* contribui para atender o princípio da transparência, houve unanimidade entre os entrevistados, que a aplicação de *SLAs* contribuem para a clareza na apresentação dos resultados e performance dos fornecedores, desde que atendidos os seguintes quesitos:

- a) os *SLAs* abordem, por meio dos indicadores, os fatores que agreguem maior valor para a gestão efetiva do contrato;
- b) sejam estabelecidos processos isentos e imparciais para apuração, contestação e fechamento dos números medidos pelos *SLAs* e;
- c) seja estabelecido um processo de comunicação, envolvendo os principais *stakeholders* do respectivo contrato.

Quando questionados a cerca se os contratos de TI utilizando-se de *SLAs* firmados buscam garantir a flexibilidade que o negócio precisa e de que forma isto é realizado, foi relatado que sim, dentro de uma estrutura contratual com *SLAs* é possível acordar níveis de atendimentos mínimos, adequados e acima da expectativa, inclusive podendo gerar penalizações ou bonificações ao prestador de serviços. Os contratos de serviços de TI com *SLAs*

que tenham penalizações e bonificações condicionam margem para estratégia e consequentemente podem flexibilizar a busca por entregas que agregam valor ao negócio. Para este questionamento, não houve consenso, sendo que foi observado que para que os contratos firmados com *SLAs* tragam a flexibilidade ao negócio é necessário que sejam elaboradas cláusulas que permitam a flexibilização dos mesmos.

Com relação se as principais expectativas da sua organização são atendidas ao gerenciar contratos de TI com *SLAs* identificou-se entre os respondentes que existem duas grandes expectativas, uma relacionada ao cumprimento de prazos das entregas para o negócio e outra relacionada ao atendimento de um nível satisfatório de qualidade por parte dos fornecedores. O gerenciamento de contratos de TI com *SLAs* permite uma visibilidade a respeito destes dois fatores dando condições de tomar as ações necessárias.

Quando questionados se a gestão de contratos de TI com *SLAs* contribui para a redução de custos da TI e de que forma ocorre essa redução, a grande maioria dos respondentes consideram que é possível. Dentro da estrutura de contratos de serviços que possui *SLAs*, é possível estabelecer níveis de serviços mínimos, adequados e máximos. Conforme a necessidade e expectativa do cliente são possíveis estabelecer metas que viabilizam reduções de custos nos serviços prestados, mas que atendem o mínimo necessário para o negócio. Também observam que a cadeia toda se beneficia com uma redução de retrabalho que se desdobra diretamente em redução de custos. No entanto, também foi citado que não há redução de custos. Numa avaliação inicial pode indicar aumento, pois se os *SLAs* incidirem em penalizações o fornecedor certamente considerará uma margem de risco ao seu faturamento, essa margem de risco será transformada em seguro a ser agregado ao preço proposto.

No que se refere se a gestão de contratos de TI controlados por *SLAs* auxilia na utilização efetiva dos recursos dos fornecedores, observa-se pelas respostas que há uma efetividade da alocação dos recursos, visto que a partir de um nível de serviço acordado entre as partes, o fornecedor tende a se estruturar e organizar seu time de recursos para, de forma eficiente, atender aos níveis esperados pelo cliente. Com a transparência dos indicadores é possível fortalecer o conhecimento dos profissionais da prestadora de serviços e deixar claro as expectativas do cliente em relação aos serviços entregues.

A respeito se o *SLA* é pré-requisito dentro dos contratos e em qual momento o *SLA* é elaborado e estabelecido junto ao fornecedor e de que forma, foi unânime entre os respondentes que a aplicação de *SLA* é pré-requisito, no momento da confecção do contrato devendo ser realizada uma *RFP (Request for Proposal)* aos potenciais provedores, possibilitando avaliar sua capacidade de prestação de serviços gerenciados por um *SLA*. A inclusão da versão preliminar

do *SLA* na *RFP* permite aos provedores adequar suas propostas de acordo com as expectativas do cliente, bem como permite a ambas as partes coletar informações para a negociação do acordo. No entanto, foi citado que nem todos os contratos precisem ter *SLA*. O melhor momento é ser definido antes do início do contrato, porém deixar gatilhos que permitam a revisão do mesmo. O *SLA* não é a necessidade do negócio, mas sim um direcionador ou controlador dessa necessidade, assim precisa ser ajustado conforme a necessidade é ajustada.

No questionamento de como a organização avalia financeiramente a relação custo-benefício da adoção de *SLAs* em contratos de TI, pelas respostas observa-se que a organização não espera obter ganhos com eventuais multas oriundas de penalizações por *SLAs* não cumpridos. Entende-se que, a partir do momento que a organização estabelece uma estrutura funcional para centralizar a gestão de *outsourcing*, é evidente a importância do trabalho e direcionadores da organização para tal responsabilidade. Com a gestão de fornecedores de TI centralizada é viável implementar cadências de acompanhamento da operação, cadências de apuração dos *SLAs*, cadências de lições aprendidas, entre outras ações que ocorrem no dia a dia. Todas estas ações sensibilizam consideravelmente na operação, minimizando desperdícios, retrabalhos, ociosidades, dificuldades no entendimento do serviço e expectativa do cliente, entre outros pontos que minimizam o desperdício de valores financeiros e agregam valor nas entregas e qualidade do prestador de serviços para o cliente.

Quando questionados a respeito se o processo de acompanhamento de projetos é de alguma forma afetado pela aplicação de *SLAs* nos Contratos de TI, citaram que o processo de acompanhamento dos projetos é afetado positivamente quando da aplicação de *SLAs* que possuam convergência com os objetivos do projeto. Eventualmente, quando de exigências mais rigorosas, o projeto pode ser afetado negativamente, dado que os objetivos relacionados com as entregas passam a ser impactados. Em situações que existem *SLAs* estabelecidos, ocorrem situações onde a operação necessita assumir riscos, e conseqüentemente podem sensibilizar os *SLAs*. Nestes casos acabam gerando inconformidades nos processos estabelecidos, além de responsabilidades em relação à entrega e a qualidade da entrega.

Em relação aos principais problemas que a sua organização já enfrentou causados por contratos muito complexos ou mal formulados, sem a devida aplicação de *SLAs*, os respondentes citaram que ocorre dificuldade de gestão, não cumprimento de prazos, problemas de qualidade, excesso de retrabalho, alto grau de conflitos e escaladas para os níveis superiores das empresas. Também foi citado que a não aplicação de *SLAs* afeta de forma negativa o tempo de tratamento dos incidentes e problemas, pois a cobrança do fornecedor não está balizada em

um indicador contratual e sim no “melhor esforço possível” para solução da situação, impactando desta forma o atendimento ao negócio.

Quando questionados se existe um processo periódico de *feedback*, junto aos fornecedores, visando ao refinamento de papéis e responsabilidades, prazos, critérios, *SLAs* e multas dos contratos de TI, o retorno obtido por meio das entrevistas, foi positivo considerando que para contratos estratégicos existem avaliações anuais dos *SLAs*. Também foi constatado que existem oportunidades para avaliação de *feedback* de ambos os lados (cliente e prestador de serviços) e principalmente na revisão dos papéis e responsabilidades em relação a operação, consequentemente sensibilizando os *SLAs* contratados.

A respeito de como é avaliado os processos de gestão de *outsourcing* para os serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas, avalia-se que os processos prestam o devido apoio e são fundamentais para a governança dos contratos de TI, e principalmente para não existir conflitos de interesses entre a operação e os contratos formalizados. Um processo de gestão de *outsourcing* centralizado gera benefícios para a organização, tais como: segregação de responsabilidade, aderência aos contratos e *compliance* com auditorias, imparcialidade nas negociações e a padronização dos contratos. No entanto, também foi observado por um dos respondentes que os processos possuem um interesse de proteção à empresa e dentro dessa orientação fazem o máximo para garantir os controles necessários. Todavia, os processos ainda não possuem a máxima orientação ao atendimento das áreas que utilizam o processo, mas sim da proteção da empresa. Esse binômio, proteção da empresa e as necessidades das áreas usuárias, é complexo de ser gerido e tal situação gera uma percepção negativa por parte dos usuários em algumas situações.

Quando questionados se os fornecedores de TI para desenvolvimento e suporte a sistemas têm estabelecido procedimentos que auxiliam continuamente a melhora da qualidade das entregas, observa-se, pelas respostas, que existem algumas iniciativas para melhoria contínua da qualidade das entregas, porém não é algo institucionalizado em todos os fornecedores. Também foi observado que as iniciativas pontuais, quando aplicadas com o devido acompanhamento, trazem efetivos ganhos ao ciclo de desenvolvimento e às entregas. Foi identificado que muitas das ações relacionadas à qualidade são sinalizadas e conduzidas pelas áreas internas da organização. É visível o quanto os fornecedores de TI buscam constantemente novos serviços, mas não possuem a mesma preocupação quando o assunto é qualidade das entregas.

Em relação se a qualidade das entregas e dos serviços prestados pelos fornecedores de TI é influenciada pela aplicação e acompanhamento de *SLAs* os respondentes consideram que

com a utilização de *SLAs* estabelece-se a diferença de qualidade e compromisso dos fornecedores que possuem *SLAs* e aqueles que não possuem. A condição de existir *SLAs* no contrato, fortalece a relação e expectativa entre o cliente e prestador de serviços, principalmente pelo modelo de governança por meio da utilização de cadências e comunicações realizadas durante a operação.

Quando questionados se existem dificuldades para o atingimento dos *SLAs* por parte dos fornecedores e o que é considerado como impeditivo para o cumprimento dos *SLAs*, observa-se que existem duas grandes dificuldades, sendo elas:

- a) definição clara dos papéis e responsabilidades dos profissionais do cliente e prestador de serviços, principalmente na importância de garantirem esta aderência;
- b) aproximação no dia a dia dos profissionais do cliente e prestador de serviços, inclusive, atuando mais ativamente dentro da estrutura do prestador de serviços, estabelecendo uma relação diária de trabalho, fortalecendo a colaboração e reduzindo ruídos de comunicação entre as partes.

Por último, quando questionados a respeito se acreditam que a aplicação de *SLAs* nos contratos são importantes para o controle e gestão dos fornecedores de TI, as respostas positivas foram unânimes. Por meio da padronização dos contratos de serviços de TI, e a existência de *SLAs* é possível viabilizar o acompanhamento e controles estabelecidos entre cliente e prestador de serviços. É fundamental haver maturidade entre as partes e todos terem ciência que havendo algum *SLA* não atendido acarretará penalizações, assim como atendimentos acima da expectativa os fornecedores serão bonificados. A regularidade de acompanhamento e execução do contrato transmitirá transparência e principalmente credibilidade para a operação no dia a dia, sendo fatores primordiais para a elevação da maturidade na gestão de fornecedores de TI.

No quadro 1 é apresentado um plano de ação a fim de contemplar melhorias na gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas da empresa estudada.

Quadro 1 - Plano de ação de melhorias nos processos de gestão de outsourcing e nos indicadores de SLAs

<b>Nº</b>	<b>What?</b>	<b>Who?</b>	<b>When?</b>	<b>Where?</b>	<b>Why?</b>	<b>How?</b>	<b>How much?</b>
1	Realizar avaliação interna dos processos de <i>outsourcing</i> com os principais <i>stakeholders</i>	Autor da pesquisa	Abr/15	Na empresa estudada	Para avaliar as possíveis melhorias nos processos	Realização de reuniões de trabalho	8 horas
2	Avaliar os indicadores de SLAs dos provedores com as respectivas metas	Responsáveis pelos indicadores	Abr/15	Na empresa estudada	Para identificar as metas e os respectivos atingimentos	Por meio da avaliação dos responsáveis pelos <i>SLAs</i>	20 horas
3	Identificar critérios relevantes na aplicação dos <i>SLAs</i> em relação as necessidades de negócio	Autor da pesquisa e responsáveis pelos produtos e serviços	Abr/15	Na empresa estudada	Para viabilizar oportunidades de melhorias nos indicadores, bem como, propor unificação de indicadores	Através da avaliação dos indicadores em relação as necessidades de negócio	10 horas
4	Avaliar as melhorias propostas nos processos de <i>outsourcing</i>	Autor da pesquisa e responsáveis pelos processos	Mai/15	Na empresa estudada	Para identificar oportunidades de melhorias e otimização dos processos	Através da análise dos processos e das proposições realizadas	10 horas
5	Realizar reunião com os fornecedores de TI	Autor da pesquisa, responsáveis pelos processos e fornecedores de TI	Mai/15	Na empresa estudada	Para propor a melhorias nos processos de <i>outsourcing</i> e indicadores de <i>SLAs</i>	Realização de reuniões de trabalho	4 horas
6	Avaliar os processos de outsourcing e os indicadores de <i>SLAs</i>	Fornecedores de TI	Mai/15	Nos Fornecedores de TI	Analisar as melhorias propostas nos processos <i>outsourcing</i> e dos indicadores de <i>SLAs</i>	Realização de reuniões de trabalho	30 horas

7	Retornar a avaliação efetuada dos processos de <i>outsourcing</i> e dos indicadores de <i>SLAs</i>	Fornecedores de TI	Mai/15	Na empresa estudada	Para propor ou concordar com as mudanças propostas	Realização de reuniões de trabalho	4 horas
8	Avaliar o retorno dos fornecedores de TI quanto as mudanças propostas	Autor da pesquisa e responsáveis pelos processos	Mai/15	Na empresa estudada	Para verificar a aderência da sugestão de melhorias propostas pelos fornecedores de TI	Realização de avaliação através de reuniões de trabalho	4 horas
9	Acordar as mudanças de processos de <i>outsourcing</i> e unificação de indicadores de <i>SLAs</i>	Autor da pesquisa, responsáveis pelos processos e fornecedores de TI	Mai/15	Na empresa estudada	Para combinar a forma de divulgação e data de início da nova proposição de processos de <i>outsourcing</i> e indicadores de <i>SLAs</i>	Realização de reuniões de trabalho	2 horas
10	Apresentar as melhorias nos processos de <i>outsourcing</i> e indicadores de <i>SLAs</i> para os principais <i>stakeholders</i>	Autor da pesquisa, responsáveis pelos processos e responsáveis pelos produtos e serviços	Mai/15	Na empresa estudada	Para avaliar as melhorias propostas e identificar os benefícios para o negócio	Realização de reuniões de trabalho para aprovação das melhorias	4 horas
11	Formalizar aditivo contratual contendo as melhorias nos processos de <i>outsourcing</i> e indicadores de <i>SLAs</i>	Gestão de <i>outsourcing</i> e fornecedores de TI	Mai/15	Na empresa estudada e na sede dos fornecedores de TI	Para estabelecer acordo formal com as respectivas cláusulas negociadas	Através da edição de aditivo contratual contendo todas as mudanças e com a sua respectiva data de início	20 horas
12	Divulgar as melhorias nos processos de <i>outsourcing</i> e os respectivos indicadores de <i>SLAs</i>	Gestão de <i>outsourcing</i> e fornecedores de TI	Mai/15	Na empresa estudada e na sede dos fornecedores de TI	Para que todos os colaboradores conheçam as mudanças tanto dos processos como dos indicadores	Treinamento a todos os colaboradores de TI	30 horas
13	Implantar as melhorias nos processos de <i>outsourcing</i> e os respectivos indicadores de <i>SLAs</i>	Gestão de <i>outsourcing</i> e fornecedores de TI	Jun/15	Na empresa estudada e na sede dos fornecedores de TI	Para que os processos comecem a serem executados e os indicadores medidos	Através da divulgação e aplicação das mudanças	10 horas
14	Avaliar o resultado da aplicação das melhorias nos processos de <i>outsourcing</i> e indicadores de <i>SLAs</i>	Gestão de <i>outsourcing</i> , responsáveis pelos processos e fornecedores de TI	Jul/15	Na empresa estudada e na sede dos fornecedores de TI	Para avaliação da aderência as mudanças e identificar possíveis ajustes nos processos e indicadores de <i>SLAs</i>	Através da análise do cumprimento dos processos e do atingimento dos indicadores de <i>SLAs</i>	10 horas

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Gestão de *Outsourcing* para o desenvolvimento e suporte a sistemas, é um processo que deve estar presente no modelo de Governança de TI das grandes organizações. Conforme citado no referencial teórico visa assegurar os serviços prestados pelos fornecedores de TI em níveis adequados para o atendimento das demandas de negócio.

Esse processo vem evoluindo de forma positiva, demandando a criação de controles formais para que se tenha uma gestão efetiva do processo de terceirização. Um dos mais importantes fatores de sucesso na contratação de serviços terceirizados é reduzir os riscos inerentes ao modelo terceirizado, entre os mais importantes são o risco operacional, o *turnover* (quando os serviços dependem muito de mão de obra técnica ou serviços profissionais), o conflito de interesses entre as partes envolvidas e a capacidade de gestão de todo o processo, seja pela contratante, seja pela contratada.

A utilização de *SLAs* em contratos de terceirização são fundamentais para estabelecer parâmetros de negócio e/ou suporte técnico que um fornecedor de TI fornecerá a seu cliente, estabelecendo compromissos de ambas as partes no atingimento de metas acordadas. A ausência de controles no processo de terceirização pode ocasionar em prejuízos financeiros, em deficiência para atendimento das necessidades do negócio e também podendo causar danos de imagem da organização junto aos seus *stakeholders*.

No trabalho realizado foi constatado que a organização estudada utiliza-se de uma gestão efetiva por meio de acompanhamento de *SLAs* dos dois parceiros estratégicos para as atividades de suporte e desenvolvimento de sistemas, no entanto, isso não significa que o processo esteja padronizado e seguido nos demais fornecedores de TI.

Na busca por uma melhor compreensão desse cenário, foi elaborado o problema de pesquisa desse trabalho, o qual visava propor um plano de ação de melhorias para a gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas para a empresa estudada. Para isso foram avaliados os *SLAs* aplicados, bem como, também foram realizadas entrevistas com gerentes e coordenadores de gestão de *outsourcing*, sistemas, sustentação, mudanças e qualidade de TI. De posse desse material, foram realizadas análises para responder aos objetivos específicos dessa pesquisa.

O primeiro objetivo foi plenamente atingido a partir da análise dos dezoito *SLAs* aplicados, observando um controle rotineiro por parte de gestão de *outsourcing*, com acompanhamento das metas contratadas, assim como a gestão das penalizações e bonificações, bem como, a divulgação de forma transparente para todos os *stakeholders* dos níveis de serviços atingidos e

acompanhamento de ações de melhorias por parte dos fornecedores, visando atender aos objetivos do negócio.

O segundo objetivo foi atingido a partir da avaliação dos processos internos de gestão de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas, no entanto, observou-se que estes processos devem ser melhor assimilados por todas as áreas envolvidas nos processos, tanto da empresa estudada como dos fornecedores de TI, a fim de que se possa atingir uma maior efetividade e a excelência nestes processos.

Para o terceiro objetivo houve uma revisão das métricas atualmente utilizadas, constatando-se que deverá ser efetuada uma avaliação e se for o caso agrupamento de alguns indicadores, a fim de facilitar o acompanhamento e a mensuração pelas partes envolvidas.

Para as organizações, ter processos robustos e efetivos de gestão e controle de *outsourcing* para o desenvolvimento e suporte a sistemas é uma forma de garantir a qualidade das entregas, bem como, ter processos transparentes para todos os envolvidos, tanto das áreas de TI, de negócio e órgãos reguladores, como por exemplo Banco Central do Brasil. Desta forma fica demonstrado que empresas com um elevado grau de terceirização dependem da gestão de contratos para que sejam obtidos resultados satisfatórios.

Por fim, cabe destacar 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 empresa estudada, evidenciou-se uma gestão controlada dos processos de gestão de *outsourcing* para o desenvolvimento e suporte a sistemas, devendo aprimorar para os demais fornecedores estratégicos de TI, buscando sempre o equilíbrio entre custo e as necessidades de negócio da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BELL, J. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COHEN, L.; YOUNG, A. **Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility**. Boston, Harvard Business School Press, 2006.
- DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3ª. ed. - São Paulo: Saraiva, 2002.
- FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- FERNANDES, A. A.; TEIXEIRA, D. S. **Fábrica de software: implantação e gestão de operações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FOINA, P. R. **Tecnologia da Informação: planejamento e gestão**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HEFLEY, W. E.; LOESCHE, E. A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL): model overview, V1.1**. Pittsburgh, july, 2006.
- 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.
- LARANJEIRA, R. M. D. **Terceirização de desenvolvimento de software e modelos de contratação**. Disponível em: <[www.adm.ufba.br/sites/default/files/.../rui\\_manuel\\_dias\\_aranjeira.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/.../rui_manuel_dias_aranjeira.pdf)>. Acesso em: 07.out.2014.
- LIMA, T. L. A. **Modelo de negociação integrativa de níveis de serviços no contexto de governança corporativa de TI** (2008). 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- MENDES-DA-SILVA, W.; MAGALHÃES FILHO, P. A. O. **Verificando Associações Entre Governança Corporativa e Governança de TI**. In: *Anais do CATI*. São Paulo, São Paulo: CATI, 2005.
- PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico pratica**. 13ª ed. Campinas: Papirus, 2007

- PETERSON, R. **Crafting Information Technology Governance**. *EDPACS*, v. 32, n. 6, Dez 2004.
- PFLEEGER S. L. **Software engineering: theory and practice**. 2ª ed. New-Jersey: Prentice Hall, 2001.
- SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. W. **Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies**. *MIS Quarterly Executive*, v. 23, n. 2, Jun 1999.
- SANCHEZ, O. **Outsourcing de TI**. São Bernardo do Campo. Apostila do Curso de MBA: Gestão de TI. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2011.
- SANTILLI, E. B. **Gestão de Contratos e sua contribuição para a governança de tecnologia da informação: Um estudo de caso em uma indústria brasileira de grande porte (2011)**. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul., Porto Alegre, 2011.
- SICREDI. **Relatório anual de sustentabilidade** (2013). Disponível em: [http://www.sicredi.com.br/conheca\\_responsabilidade\\_socio.html](http://www.sicredi.com.br/conheca_responsabilidade_socio.html)>. Acesso em 06.out.2014. <
- SARATT, N. **Quarteirização: redefinindo a terceirização**. Porto Alegre: Bandejo Editorial, 2000.
- SCHIAVON, M. **Acordos de nível operacional para o controle do processo de manutenção de software**. Disponível em: <[http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/cp148939.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/cp148939.pdf)>. Acesso em: 05.ou.2014.
- TORRES, N. A. Seleção de Provedores e Contratos. **Outsourcing de TI: Impactos, Dilemas, Discussões e Casos reais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI**. São Paulo: M. Books, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS

Nº	Questões	Referências
1	Você considera que a Gestão de Contratos de TI com a utilização de <i>SLAs</i> contribui para atender o princípio da transparência (clareza na divulgação das informações)? Justifique.	Fernandes e Abreu (2006)
2	Os contratos de TI utilizando-se de <i>SLAs</i> firmados buscam garantir a flexibilidade que o negócio precisa? De que forma?	Weill e Ross (2006); Foina (2010)
3	Quais seriam as principais expectativas da sua organização ao gerenciar contratos de TI com <i>SLAs</i> ? Essas expectativas estão sendo atendidas?	
4	A Gestão de Contratos de TI com <i>SLAs</i> contribui para a redução de custos da TI? De que forma se dá essa redução?	
5	A Gestão de Contratos de TI controlados por <i>SLAs</i> auxilia na utilização efetiva dos recursos dos fornecedores? De que forma?	
6	O <i>SLA</i> é pré-requisito dentro dos contratos? Em qual momento o <i>SLA</i> é elaborado e estabelecido junto ao fornecedor e de que forma (padrão pré-definido, de acordo com o serviço, etc.)?	
7	Como a organização avalia financeiramente a relação custo-benefício da adoção de <i>SLAs</i> em contratos de TI?	
8	O processo de acompanhamento de projetos é de alguma forma afetado pela aplicação de <i>SLAs</i> nos 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, sem a devida aplicação de <i>SLAs</i> ?	
10	Existe um processo periódico de <i>feedback</i> , junto aos fornecedores, visando o refinamento de papéis e responsabilidades, prazos, critérios, <i>SLAs</i> e multas dos contratos de TI? Como esse processo funciona?	

11	Como você avalia os processos de gestão de <i>outsourcing</i> para os serviços de desenvolvimento e suporte a sistemas? Explique.	Fernandes e Teixeira (2004)
12	Os fornecedores de TI para desenvolvimento e suporte a sistemas tem estabelecido procedimentos que auxiliam continuamente a melhora da qualidade das entregas? Justifique.	Albertin e Sanchez (2008)
13	A qualidade das entregas e dos serviços prestados pelos fornecedores de TI é influenciada pela aplicação e acompanhamento de <i>SLAs</i> ? Justifique.	Weill e Ross (2006); Foina (2010)
14	Existem dificuldades para o atingimento dos <i>SLAs</i> por parte dos fornecedores? Cite o que você considera como impeditivo para o cumprimento dos <i>SLAs</i> .	
15	Você acredita que a aplicação de <i>SLAs</i> nos contratos são importantes para o controle e gestão dos fornecedores de TI? Explique.	

## APÊNDICE B – INDICADORES DE SLAS

Níveis de Serviços		
Indicadores	NMS	NSI
<b>Atendimento</b>		
Taxa de Abandono	5,00%	2,00%
Nível de Serviço	80,00%	88,00%
Solução de Atendimento em Primeiro Nível	83,00%	90,00%
Qualidade de Atendimento do N1	80,00%	95,00%
<b>Suporte</b>		
ANS Incidentes - Críticos	85,00%	90,00%
ANS Incidentes - Altos	85,00%	90,00%
Atendimento Backlog Incidentes	70,00%	95,00%
<b>Desenvolvimento - Prazo</b>		
Plano de Liberação Entregue no Prazo	90,00%	100,00%
Demandas Entregues no Prazo	98,00%	100,00%
Etapa da Demanda Entregue no Prazo	96,00%	100,00%
Tempo de Correção de Defeitos	80,00%	90,00%
Tempo de Correção de Garantias	80,00%	100,00%
<b>Desenvolvimento - Qualidade</b>		
Qualidade das Entregas em Homologação	0,25	0,20
Qualidade dos Planos de Liberações	90,00%	95,00%
Qualidade das Entregas em Produção	0,20	0,00
Qualidade das Entregas de Manutenção	0,20	0,00
Qualidade das Entregas de Projetos	0,20	0,00
<b>Indicador Informativo</b>		
	<b>* Nível de Satisfação</b>	
Pesquisa de Satisfação	86,00%*	

Taxa de Abandono				
<b>Definição</b>	Apresenta o percentual de chamados abandonados durante período de atendimento.			
<b>Linha de Serviço</b>	Atendimento			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Suporte ao Colaborador			
<b>Variável</b>	Y = Total de chamados abandonados X = Total de chamados recebidos			
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	5,00%	NSI	2,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado ( ) Esforço Manual		Necessária emissão de relatórios via Cisco Unified Intelligence Center - CUIC	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de infraestrutura (verificar situações aplicáveis) decorrentes de falhas do Sicredi.</li> <li>• Aumento inesperado do volume de chamados a ser analisado caso a caso com Suporte ao Colaborador.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	• Para apuração do indicador serão considerados os dados extraídos no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração.			

Nível de Serviço				
<b>Definição</b>	Apresenta o percentual de chamados atendidos em até 20 segundos.			
<b>Linha de Serviço</b>	Atendimento			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Suporte ao Colaborador			
<b>Variável</b>	Y = Total de chamados atendidos em até 20 segundos X = Total de chamados atendidos			
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	80,00%	NSI	88,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado ( ) Esforço Manual		Necessária emissão de relatórios via Cisco Unified Intelligence Center - CUIC	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de infraestrutura (verificar situações aplicáveis) decorrentes de falhas do Sicredi.</li> <li>• Aumento inesperado do volume de chamados a ser analisado caso a caso com Suporte ao Colaborador.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	• Para apuração do indicador serão considerados os dados extraídos no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração.			

Solução de Atendimento em Primeiro Nível				
<b>Definição</b>	Apresenta a quantidade de chamados fechados no período, solucionados pelo primeiro nível (Service Desk).			
<b>Linha de Serviço</b>	Atendimento			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Suporte ao Colaborador			
<b>Variável</b>	Y = Total de chamados fechados no período, solucionados pelo primeiro nível (Service Desk) X = Total de chamados fechados no período, solucionados pelo Provedor			
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	83,00%	NSI	90,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado ( ) Esforço Manual		Necessária emissão de relatórios via USD Report & Charts	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chamados de engano e oriundos de ligações improdutivas.</li> <li>• Chamados solucionados por outros fornecedores ou pelo Sicredi.</li> <li>• Chamados abertos por outros grupos de primeiro nível.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para este indicador serão considerados os chamados abertos pelo Service Desk. Para apuração do mesmo serão extraídos os chamados fechados no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração.</li> <li>• Chamados transferidos para outros níveis, chamados represados, chamados solucionados pelo primeiro nível que foram reabertos serão considerados como não solucionados em N1.</li> <li>• Quando o chamado filho for solucionado por um outro Provedor, o chamado Pai deverá ser desconsiderado da massa desse indicador.</li> </ul>			

Qualidade de Atendimento do N1					
<b>Definição</b>	Apresenta a nota de aderência do atendimento do N1 (Service Desk) nas auditorias realizadas com base nos processos acordados entre as partes.				
<b>Linha de Serviço</b>	Atendimento				
<b>Responsável - Sicredi</b>	Suporte ao Colaborador				
<b>Variável</b>	Y - Soma das notas das auditorias realizadas no período X - Quantidade de auditorias realizadas no período				
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$				
<b>Meta</b>	NMS	80,00%	NSI	95,00%	
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não		<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	( X ) Automatizado			Utilizará o Cisco Unified Intelligence Center - CUIC, o USD Report & Charts e o CA Service Desk Manager	
	(X) Esforço Manual			Necessária manipulação através de planilhas em Excel	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ligações inferiores a 2 minutos e ligações improdutivas.</li> <li>Chamados com situações distintas relatados em uma única ligação.</li> <li>Serão considerados expurgos situações em que o erro ocorrer devido a uma informação incorreta dada pelo Sicredi e, o atendimento for não conforme devido a esta informação.</li> </ul>				
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acontecerá o envio da apuração detalhada por parte do Sicredi para agilizar o processo de validação do indicador.</li> <li>Acontecerá o encaminhamento da amostra auditada para as partes.</li> <li>Para a apuração do resultado do indicador será avaliada sempre a última semana do mês anterior e as 3 semanas do mês vigente.</li> <li>Serão auditadas todas as ligações envolvidas no chamado, sendo cada ligação uma avaliação individual.</li> <li>Crítérios de amostragem: <ul style="list-style-type: none"> <li>Incidentes fechados na semana anterior, considerando a distribuição acordada entre as partes referente a categoria e severidade. Dentro desta amostra, poderão ser auditado até 5% de chamados "abertos" (não fechados podendo estar com qualquer um dos status previsto no processo de incidentes).</li> <li>Volume da amostra: 200 chamados (25 por semana, mais 25 de backup para eventuais expurgos) com nível de confiança de 95% e precisão de 7% conforme norma COPC PSIC.</li> <li>Mínimo de 100 auditorias por mês para cálculo do indicador com nível de confiança de 95% e precisão de 10% conforme norma COPC PSIC.</li> </ul> </li> <li>Volume máximo da amostra não poderá passar de 385 chamados para confiança de 95% e precisão de 5%.</li> </ul>				

#### Critério da escolha dos chamados, de forma aleatória

Prioridade	Baixa	Média	Alta	Crítica
<b>Total de Monitorias</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
Erro de sistema	4	4	4	3
Erro operacional	3	3	3	-
Dúvida	10	3	3	-
Solicitação	7	3	-	-

\* Amostra de ligações e chamados considerados válidos.

\* Os critérios de escolha da amostra poderão ser alterados desde que acordado previamente entre as partes.

ANS Incidentes - Críticos				
<b>Definição</b>	Apresenta o cumprimento do ANS de Incidentes Críticos (04 horas corridas) dentro das filas dos provedores.			
<b>Linha de Serviço</b>	Suporte			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Sustentação			
<b>Variável</b>	Y = Total de incidentes críticos fechados no período atendido dentro do ANS acordado X = Total de incidentes críticos fechados no período			
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	85,00%	NSI	90,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios via USD Report & Charts	
	( ) Esforço Manual			
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ligações improdutivas, reclamações.</li> </ul> <p>Serão passíveis de análise de expurgo de ANS pela área de Sustentação, sendo necessária a apresentação de evidência da aprovação do Sicredi por parte do provedor na apuração mensal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incidentes abertos para tratamento de passivo.</li> <li>Incidentes CRÍTICOS que forem transferidos fora do horário comercial (08:00 às 18:00) sem o acionamento do standby.</li> <li>Incidentes que forem repriorizados por alguém não autorizado para tal ação de acordo com o processo de Gerenciamento de Incidentes disponibilizado no site de processos da TI, PTI, em Visão por Fases.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para apuração do indicador serão considerados os chamados fechados no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração.</li> <li>Serão contabilizados os incidentes abertos pelo 8000 e equipes definidas no processo de incidentes.</li> <li>Os status dos incidentes que são contabilizados para o cálculo do ANS estão publicados no PTI, no processo de Gerenciamento de Incidentes.</li> <li>Para mudanças na classificação dos incidentes (Impacto/Urgência) deverá ser validado pelas áreas Suporte ao Colaborador, Sustentação e provedor antes da aplicação das mesmas. Em casos de aprovação, torna-se válida para o mês subsequente.</li> </ul>			

ANS Incidentes - Altos				
<b>Definição</b>	Apresenta o cumprimento do ANS de Incidentes Altos (08 horas úteis) dentro das filas dos provedores.			
<b>Linha de Serviço</b>	Suporte			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Sustentação			
<b>Variável</b>	Y = Total de incidentes altos fechados no período atendidos dentro do ANS acordado X = Total de incidentes altos fechados no período			
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	85,00%	NSI	90,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios via USD Report & Charts	
	( ) Esforço Manual			
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ligações improdutivas, reclamações.</li> </ul> <p>Serão passíveis de análise de expurgo de ANS pela área de Sustentação, sendo necessária a apresentação de evidência da aprovação do Sicredi por parte do provedor na apuração mensal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incidentes abertos para tratamento de passivo.</li> <li>Incidentes que forem repriorizados por alguém não autorizado para tal ação de acordo com o processo de Gerenciamento de Incidentes disponibilizado no site de processos da TI, PTI, em Visão por Fases.</li> </ul>			
<b>*Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para apuração do indicador serão considerados os chamados fechados no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração.</li> <li>Serão contabilizados os incidentes abertos pelo 8000 e equipes definidas no processo de incidentes.</li> <li>Os status dos incidentes que são contabilizados para o cálculo do ANS estão publicados no PTI, no processo de Gerenciamento de Incidentes.</li> <li>Para mudanças na classificação dos incidentes (Impacto/Urgência) deverá ser validado pelas áreas Suporte ao Colaborador, Sustentação e provedor antes da aplicação das mesmas. Em casos de aprovação, torna-se válida para o mês subsequente.</li> </ul>			

Atendimento Backlog Incidentes			
<b>Definição</b>	Estabelece o tempo médio de atendimento dos incidentes no backlog de Service Support.		
<b>Linha de Serviço</b>	Suporte		
<b>Responsável - Sicredi</b>	Sustentação		
<b>Variável</b>	Y - Quantidade de Incidentes dentro do prazo		
	X - Quantidade de incidentes no período (mensal)		
	C - Crítico A - Alto M - Médio B - Baixo		
<b>Fórmula</b>	Média $(YC/XC)+(YA/XA)+(YM/XM)+(YB/XB)$		
<b>Meta</b>	NMS	70,00%	NSI 95,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim ( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado ( ) Esforço Manual		
<b>Critérios de expurgo</b>	• Não se aplica.		
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para apuração do indicador serão considerados os chamados fechados no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração.</li> <li>• A fórmula irá considerar a média do atendimento dos incidentes conforme tempos abaixo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crítico: 4 horas corridas; Alto: 8 horas úteis; Médio: 32 horas úteis; Baixo: 56 horas úteis.</li> </ul> </li> <li>• A massa de dados deste indicador é composto pelos Incidentes que não foram atendidos dentro do ANS de Incidentes (Crítico, Alto, Médio e Baixo).</li> <li>• Este indicador poderá ter sua apuração fechada, entre provedores e Sicredi, após o fechamento da apuração dos indicadores de ANS de Incidentes Críticos e Altos, pois a finalização da apuração destes indicadores poderá impactar na definição da massa de dados do indicador de Atendimento Backlog Incidentes porém, o fechamento destes 3 indicadores deve obedecer o timeline acordado.</li> </ul>		

Plano de Liberação Entregue no Prazo			
<b>Definição</b>	Apresenta o percentual de planos de liberação entregues no prazo (são considerados no indicador os planos de integração e de produção).		
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Prazo		
<b>Responsável - Sicredi</b>	Mudança e Qualidade de TI		
<b>Variável</b>	Y = Quantidade total de planos de liberação entregues no prazo (mensal)		
	X = Quantidade total de planos de liberação do período (mensal)		
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$		
<b>Meta</b>	NMS	90,00%	NSI 100,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim ( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado (X) Esforço Manual		
<b>Critérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvios de processos devidamente autorizados pela Superintendência de Segurança e Qualidade de TI e formalizados via e-mail, antes da ocorrência.</li> <li>• Atrasos de entrega dos Planos de Liberação (PLs) devido a incidentes priorizados, desde que formalizados via e-mail pela equipe de Sustentação.</li> <li>• Projetos que, por acordo entre as partes Liderança do Projeto, Provedor, Superintendente de Segurança e Qualidade de TI e Mudanças e Qualidade, não sigam estritamente o processo/ciclo de desenvolvimento definido, desde que formalizados via e-mail antes da ocorrência.</li> <li>• Planos de Liberação com status "Preenchendo Formulário" e "Cancelado" ou vinculados a RDMs com formalização póstuma.</li> </ul>		
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os prazos de entrega dos planos estão definidos no documento "Regras Gerais de Utilização do Processo" disponibilizado pela Gestão de Mudanças no site de processos da TI, PTI, no Processo de Gerenciamento de Mudanças, todo envio de um plano de liberação deverá respeitar as regras deste documento;</li> <li>• Para apuração deste indicador, considera-se como entrega do Plano de Liberação a primeira entrega realizada pelo provedor, em uma análise inicial. Porém, se ocorrerem novas intervenções e/ou novas entregas (replanejamento) do mesmo Plano de Liberação, realizadas após a primeira entrega e que não tenham sido motivadas pela rejeição do plano, o prazo de entrega será reavaliado considerando a nova data/hora de entrega e de execução, sobrepondo a entrega anterior;</li> <li>• Para o plano de liberação ser considerado entregue no prazo, alguns critérios mínimos (IDs) do Guia de preenchimento de planos de liberação deverão ser atendidos, conforme segue: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ID 1.1: O plano de liberação está vinculado a uma RDM válida (ativa)?</li> <li>→ ID 1.3: O campo "Resumo do Plano de Liberação" está no padrão definido?</li> <li>→ ID 2.1: O campo "Repositório Artefatos do Solicitante" refere-se ao repositório do sistema liberado, o qual contem apenas os artefatos utilizados pelo plano?</li> <li>→ ID 3.2: Existe ao menos uma tarefa do tipo "Execução do Plano"?</li> </ul> </li> <li>• Os ajustes, se considerados válidos, serão realizados pela Gestão de Mudanças dentro do mês de referência da apuração.</li> </ul>		

Demandas Entregues no Prazo				
<b>Definição</b>	Apresenta o índice das demandas (itens e atividades avulsas) entregues no prazo planejado, por parte dos provedores.			
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Prazo			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Áreas de Sistemas, Arquitetura de TI e Sustentação			
<b>Variáveis</b>	Y = Quantidade de demandas entregues no prazo planejado X = Quantidade de demandas planejadas (no período)			
<b>Fórmula</b>	$(Y/X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	98,00%	NSI	100,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios via SGD Web	
	(X) Esforço Manual		Necessária manipulação através de planilhas em Excel	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desvios de processos devidamente autorizados pela Superintendência de Segurança e Qualidade de TI e formalizados via e-mail.</li> <li>Demandas com data de finalização de teste planejada, anteriores a 01/04/2011 não serão consideradas na contagem em virtude de estarem fora do início do período de medição.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São consideradas "demandas", os itens e atividades avulsas sob a responsabilidade de execução dos provedores.</li> <li>Expurgos/Ajustes devido ao provedor não atualizar o status da demanda na ferramenta não serão aceitos em fase de ANS, salvo se comprovado erro na ferramenta SGD Web.</li> <li>Demandas atrasadas por responsabilidade do Sicredi poderão ser ajustadas com a aprovação prévia do gestor da área de sistemas, formalizada via e-mail com cópia para área de Gestão de Outsourcing.</li> <li>As fases, bem como os responsáveis pela atualização delas na ferramenta SGD Web, estão descritas no processo Desenvolvimento de Sistemas e disponibilizadas no site de processos da TI, PTI, na RACI (Matriz de Responsabilidades).</li> <li>A apuração e validação do indicador, excepcionalmente para os casos de atingimento de NSI, levará em consideração a inspeção de qualidade (levantamento e análise a ser realizada pelo Sicredi) para identificação da existência dos entregáveis (conforme Matriz de Entregáveis publicada no site do PTI do Sicredi) por responsabilidade exclusiva e comprovada do provedor. Caso não seja identificada a existência desses entregáveis, a bonificação não será aplicada.</li> </ul>			

Etapa da Demanda Entregue no Prazo				
<b>Definição</b>	Apresenta o índice das etapas das demandas entregues no prazo planejado, por parte dos provedores.			
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Prazo			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Áreas de Sistemas, Arquitetura de TI, Sustentação e Mudança e Qualidade de TI			
<b>Variáveis</b>	Y = Quantidade de etapas das demandas entregues no prazo planejado X = Quantidade de etapas de demandas com entrega planejada no período			
<b>Fórmula</b>	$(Y/X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	96,00%	NSI	100,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios via SGD Web e via USD Report & Charts	
	(X) Esforço Manual		Necessária manipulação através de planilhas em Excel	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrasos de entrega dos Planos de Liberação (PLs) devido a incidentes priorizados, desde que formalizados via e-mail pela equipe de Sustentação, antes da ocorrência.</li> <li>Demandas/Projetos que, por acordo entre as partes envolvidas, Liderança do Projeto, Provedor, bem como: Superintendente de Segurança e Qualidade de TI e Mudanças e Qualidade, e demais áreas, não sigam estritamente o processo/ciclo de desenvolvimento definido, formalizados e aprovados via formulário de expurgo ou solicitação de expurgo, antes da ocorrência.</li> <li>Planos de Liberação com status "Cancelado" ou "Preenchendo Formulário", desde que este último não esteja vinculado a uma RDM com formalização póstuma.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São consideradas como etapas a serem medidas: Etapa de Teste do Item, Execução da Atividade Avulsa e Entrega dos Planos de Liberação.</li> <li>Expurgos/Ajustes devido ao provedor não atualizar o status da demanda na ferramenta não serão aceitos em fase de ANS, salvo se comprovado erro na ferramenta SGD Web.</li> <li>A operacionalização do indicador é realizada com base nos processos Desenvolvimento de Sistemas e Gerenciamento de Mudança, disponibilizados no site de processos da TI, PTI.</li> <li>Para apuração deste indicador, considera-se como entrega do Plano de Liberação a primeira entrega realizada pelo provedor, em uma análise inicial. Porém, se ocorrerem novas intervenções e/ou novas entregas (replanejamento) do mesmo Plano de Liberação, realizadas após a primeira entrega e que não tenham sido motivadas pela rejeição do plano, o prazo de entrega será reavaliado considerando a nova data/hora de entrega e de execução, sobrepondo a entrega anterior.</li> <li>Para o plano de liberação ser considerado entregue no prazo, alguns critérios mínimos (IDs) do Guia de preenchimento de planos de liberação deverão ser atendidos, conforme segue: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ ID 1.1: O plano de liberação está vinculado a uma RDM válida (ativa)?</li> <li>→ ID 1.3: O campo "Resumo do Plano de Liberação" está no padrão definido?</li> <li>→ ID 2.1: O campo "Repositório Artefatos do Solicitante" refere-se ao repositório do sistema liberado, o qual contém apenas os artefatos utilizados pelo plano?</li> <li>→ ID 3.2: Existe ao menos uma tarefa do tipo "Execução do Plano"?</li> </ul> </li> <li>A apuração e validação do indicador, excepcionalmente para os casos de atingimento de NSI, levará em consideração a inspeção de qualidade (levantamento e análise a ser realizada pelo Sicredi) para identificação da existência dos entregáveis (conforme Matriz de Entregáveis publicada no site do PTI do Sicredi) por responsabilidade exclusiva e comprovada do provedor. Caso não seja identificada a existência desses entregáveis, a bonificação não será aplicada.</li> </ul>			

Tempo de Correção de Defeitos				
<b>Definição</b>	Apresenta o cumprimento do SLA de resolução dos defeitos das filas dos provedores.			
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Qualidade			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Mudanças e Qualidade de TI			
<b>Variável</b>	Y - Quantidade de defeitos resolvidos dentro do prazo X - Quantidade de defeitos identificados em Homologação e Inspeção de Artefatos			
<b>Fórmula</b>	$(Y/X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	80,00%	NSI	90,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios via Mantis e SGD Web	
	(X) Esforço Manual		Necessária manipulação através de planilhas em Excel	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não serão considerados os defeitos da inspeção de código.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serão considerados os defeitos de homologação de sistemas e de inspeção de artefatos encaminhados para o provedor, independente do responsável pelo defeito, e avaliados o tempo de correção (SLA) conforme a tabela de tempo e severidade publicada no PTI do Sicredi.</li> <li>Serão considerados os defeitos de homologação de sistemas dos itens que entrarem em piloto/produção e os de inspeção de artefatos fechados no mês de apuração. Para cálculo do tempo de correção, apenas o período em que o defeito ficou em posse do provedor é válido para o indicador.</li> <li>Qualquer alteração no checklist de validação da inspeção deverá ser validado com o provedor.</li> <li>Fórmula: razão entre quantidade de defeitos atendidos dentro do prazo pelo provedor e a quantidade total de defeitos atribuídos ao provedor em Homologação e Inspeção de Artefatos.</li> <li>O fator de ajuste será aplicado, considerando a proporcionalidade entre os defeitos de homologação de responsabilidade do provedor e todos os defeitos de homologação encaminhados para o provedor, conforme tabela de fator de ajuste acordada entre as partes.</li> </ul>			

A tabela de ajuste e os SLAs de correção de defeitos estão formalizados no Aditivo

Tempo de Correção de Garantias				
<b>Definição</b>	Apresenta o cumprimento do SLA de correção de Garantias			
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Prazo			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Áreas de Sistemas e Sustentação			
<b>Variável</b>	Y = Total de garantias entregues pelo fornecedor no período, atendidas dentro do ANS acordado X = Total de garantias entregues no período			
<b>Fórmula</b>	$(Y/X)*100$			
<b>Meta</b>	NMS	80,00%	NSI	100,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios SGD Web	
	(X) Esforço Manual		Necessária manipulação através de planilhas em Excel	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para apuração do indicador serão contabilizadas as demandas em garantias entregues no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração.</li> <li>• O tempo de início da correção garantia será medido através da data e hora do cadastro da demanda (item/Atividade Avulsa) no balde de Garantia e será considerada entregue quando executada a fase de teste, no caso de item, e para as atividades avulsas, quando executada a AA.</li> <li>• Os tempos de atendimento das demandas em garantia, acordados entre as partes, constarão no aditivo e serão distintos, ou seja, tempo de correção de Atividades Avulsas em Garantia e os tempos de correção de Itens em Garantia.</li> <li>• Será apresentado mensalmente pelo fornecedor o tempo entre a identificação da garantia e o registro da demanda no SGD Web.</li> <li>• Os itens em garantia serão classificados conforme a criticidade do incidente que lhe deu origem e, na falta deste, serão classificados conforme a criticidade para o negócio.</li> <li>• Entregas de service support não serão consideradas na contabilização deste indicador.</li> <li>• Critério mínimo de 5 garantias para apuração do indicador. Nos casos em que as garantias entregues forem menor que o critério mínimo de apuração, será considerado Não se Aplica (N/A) e as garantias serão contabilizadas no mês seguinte.</li> </ul>			

Os SLAs de correção de garantias estão formalizados no Aditivo

Qualidade das Entregas em Homologação				
<b>Definição</b>	Indica a qualidade das entregas dos provedores na etapa de homologação. Somente serão contabilizados os defeitos com causa raiz de responsabilidade do provedor registrados no Mantis.			
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Qualidade			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Mudança e Qualidade de TI			
<b>Variável</b>	Y = Quantidade total de defeitos detectados no período sobre os itens homologados X = Total de horas dos itens homologados			
<b>Fórmula</b>	$(Y/X)*100$			
<b>Meta</b>	NMS	0,25	NSI	0,20
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios via Mantis e SGD Web	
	(X) Esforço Manual		Necessária manipulação através de planilhas em Excel	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvios de processos devidamente autorizados pela Superintendência de Segurança e Qualidade de TI e formalizados via e-mail.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para apuração do indicador serão considerados os dados extraídos no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração.</li> <li>• No racional de apuração são consideradas as horas de especificação funcional, desenho técnico, programação, planejamento de testes e execução dos testes, dos itens que foram homologados.</li> <li>• Indicador de Qualidade das Entregas do Provedor será calculado considerando os itens que entrarem em piloto/produção (o que ocorrer primeiro) no mês fiscal (que tenham sido homologados pela equipe de Qualidade) e os defeitos de homologação relacionados a estes itens (independentemente de quando tenham sido executados os testes na etapa de Homologação).</li> <li>• Serão desconsideradas as horas de correção de garantia homologada do total de horas dos itens homologados, considerando somente os defeitos para o cálculo do indicador. Somente serão considerados os defeitos sob responsabilidade do fornecedor, ou seja "válidos", nos casos em que o item causador tiver sido homologado.</li> <li>• Se ocorrer devolução ao provedor por falta de qualidade conforme o checklist de "Rejeição de Homologação (desde que acordado entre Provedores e Sicredi)", de item previsto para ser instalado em produção no mês de apuração, os defeitos relacionados a este item serão considerados no cálculo do indicador do mês de apuração (as horas não serão consideradas).</li> <li>• Quando o item devolvido ao provedor for entregue novamente para a execução de um novo ciclo de homologação e instalação em produção, as horas do item e defeitos relacionados ao novo ciclo de homologação serão considerados no cálculo do indicador do mês da nova entrega.</li> </ul>			

Qualidade dos Planos de Liberações				
<b>Definição</b>	Apresenta o percentual de planos de liberação entregues não rejeitados			
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Qualidade			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Mudança e Qualidade de TI			
<b>Variável</b>	Y = Total de rejeições em planos de liberação no período (mensal) X = Total de planos de liberação do período (mensal)			
<b>Fórmula</b>	$(1 - (Y / X)) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	90,00%	NSI	95,00%
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios via USD Report & Charts	
	(X) Esforço Manual		Necessária manipulação através de planilhas em Excel	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desvios de processos devidamente autorizados pela Superintendência de Segurança e Qualidade de TI e formalizados via e-mail antes da ocorrência.</li> <li>Projetos que, por acordo entre as partes (Liderança do projeto, Provedor, Superintendência de Segurança e Qualidade de TI e Gestão de Mudanças), não sigam estritamente o processo/ciclo de desenvolvimento definido, formalizado antes da ocorrência.</li> <li>Planos que foram rejeitados por erro de interpretação (em relação ao processo).</li> <li>Planos rejeitados por falta de fornecimento de informações de ambiente pelo Sicredi.</li> <li>Planos de liberação com status "Preenchendo Formulário" e "Cancelado".</li> <li>Toda reabertura de plano de liberação cuja causa for de responsabilidade do Sicredi, terá as possíveis rejeições (mesmo que válidas) avaliadas por Mudanças e Qualidade de TI, podendo gerar ajustes no indicador conforme o processo já previsto de ajustes e expurgos.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para apuração do indicador serão considerados os dados extraídos no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração, considerando como pesquisa a data de execução da RDM em produção.</li> <li>Serão considerados planos de Homologação, Integração e Produção, inclusive para mudanças com formalização póstuma.</li> <li>Será incrementada em 01 (uma) rejeição toda vez que os provedores encaminharem o Plano de Liberação das categorias "Homologação", "Integração" ou "Produção" para a Gestão de Mudanças, e esta, após validar todos os critérios do Guia de Preenchimento dos Planos, identificar inconformidades em um ou mais critérios definidos.</li> <li>O Guia de Preenchimento dos Planos está disponibilizado no site de processo da TI, PTI, no Processo de Gerenciamento de Mudanças.</li> <li>Qualquer refinamento no Guia de Preenchimento dos Planos, se considerado válido pelos provedores e Sicredi, passará a ser considerado no mês seguinte da identificação e publicação de nova versão do guia no PTI.</li> </ul>			

Qualidade das Entregas em Produção				
<b>Definição</b>	Apresenta a qualidade das entregas (Sustentação e Sistemas) em piloto/produção.			
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Qualidade			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Áreas de Sistemas e Sustentação			
<b>Variável</b>	Y - Quantidade de demandas (itens e adhoc) de garantia detectadas no período X - Soma total das horas das demandas (itens e adhoc) entregues em piloto/produção no período			
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	0,20	NSI	0,00
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios via SGD Web	
	(X) Esforço Manual		Necessária manipulação através de planilhas em Excel	
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desvios de processos devidamente autorizados pela Superintendência de Mudanças e Qualidade e formalizados via e-mail.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera-se: <ul style="list-style-type: none"> <li>Horas das Demandas (Itens e AdHocs) Entregues no Período (primeiro dia do mês ao último dia do mês), em M-2 (M= mês de apuração do Indicador). Para os itens de Projetos e de Manutenção/Sustentação, será considerada a soma das horas referentes às fases de Análise, Desenho, Construção, Planejamento de Testes e Testes das demandas entregues no período, com base na data de instalação (a menor data entre piloto e produção).</li> <li>AdHocs, atividades avulsas do tipo: Requisição de Serviços (Consultas, extrações de dados, relatórios AD HOC) e Análise de Causa Raiz.</li> <li>Quantidade de demandas (Itens e AdHocs) de garantia detectadas no período: será contabilizada a quantidade de itens e adhoc de Projetos e Manutenção em garantia, identificados no SGD Web no mês de apuração do indicador.</li> <li>Qualquer refinamento nos Critérios de Qualidade das Adhoc, se considerado válido pelos provedores e Sicredi, passará a ser considerado no mês seguinte da identificação.</li> <li>Critério mínimo de 3.000 horas para apuração do indicador. Revisão do baseline e ocorrência de 2 N.A. em 8 meses, consecuentes ou não, poderão demandar a revisão do critério mínimo de horas para apuração. Nos casos em que as horas entregues para produção/piloto forem menor que o critério mínimo de apuração, serão contabilizadas as garantias e as horas no mês seguinte.</li> <li>Demandas de Performance serão consideradas neste indicador desde que o ambiente disponibilizado atenda os requisitos de teste do item. No caso do ambiente não ser disponibilizado pelo Sicredi, poderá ser registrado pelo provedor uma solicitação de desvio para análise do Sicredi, visando eximir o provedor da garantia da mesma. Essa premissa somente será válida se o provedor formalizar em tempo de planejamento da demanda qual é o ambiente que necessita ser disponibilizado para atender os requisitos de teste e o Sicredi comprove que o ambiente não poderá ser disponibilizado, conforme os requisitos solicitados. Caso a implementação da demanda de performance em questão piore a performance atual ou gere alguma falha/incidente, a garantia não será expurgada.</li> </ul> </li> </ul>			

Qualidade das Entregas de Manutenção				
<b>Definição</b>	Apresenta a qualidade das entregas (Sustentação) em piloto/produção.			
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Qualidade			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Sustentação			
<b>Variável</b>	Y - Quantidade de demandas (itens e adhoc) de garantia detectadas no período X - Soma total das horas das demandas (itens e adhoc) entregues em piloto/produção no período			
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	0,20	NSI	0,00
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado		Necessária emissão de relatórios via SGD Web	
	(X) Esforço Manual		Necessária manipulação através de planilhas em Excel	
<b>Critérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desvios de processos devidamente autorizados pela Superintendência de Mudanças e Qualidade e formalizados via e-mail.</li> </ul>			
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera-se:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Horas das Demandas (Itens e AdHocs) Entregues no Período (primeiro dia do mês ao último dia do mês), em M-2 (M= mês de apuração do Indicador). Para os itens de Manutenção/Sustentação (Corretiva, Evolutiva), será considerada a soma das horas referentes às fases de Análise, Desenho, Construção, Planejamento de Testes e Testes das demandas entregues no período, com base na data de instalação (a menor data entre piloto e produção).</li> <li>AdHocs, atividades avulsas do tipo: Requisição de Serviços (Consultas, extrações de dados, relatórios AD HOC) e Análise de Causa Raiz.</li> <li>Quantidade de demandas (Itens e AdHocs) de garantia detectadas no período: será contabilizada a quantidade de itens e adhoc de Manutenção entregues com erros/defeitos detectados no período de garantia (para os itens, a garantia é contabilizada após a instalação da correção em piloto, caso esta não exista é iniciada a partir da instalação em produção) no ambiente produtivo. Serão contabilizadas as garantias identificadas no SGD Web no mês de apuração do indicador.</li> <li>Qualquer refinamento nos Critérios de Qualidade das Adhoc, se considerado válido pelos provedores e Sicredi, passará a ser considerado no mês seguinte da identificação.</li> <li>Critério mínimo de 1500 horas para apuração do indicador. Revisão do baseline e ocorrência de 2 N.A. em 8 meses, consecuentes ou não, poderão demandar a revisão do critério mínimo de horas para apuração. Nos casos em que as horas entregues para produção/piloto forem menor que o critério mínimo de apuração, serão contabilizadas as garantias e as horas no mês seguinte.</li> <li>Demandas de Performance serão consideradas neste indicador desde que o ambiente disponibilizado atenda os requisitos de teste do item. No caso do ambiente não ser disponibilizado pelo Sicredi, poderá ser registrado pelo provedor uma solicitação de desvio para análise do Sicredi, visando eximir o provedor da garantia da mesma. Essa premissa somente será válida se o provedor formalizar em tempo de planejamento da demanda qual é o ambiente que necessita ser disponibilizado para atender os requisitos de teste e o Sicredi comprove que o ambiente não poderá ser disponibilizado conforme os requisitos solicitados. Caso a implementação da demanda de performance em questão piore a performance atual ou gere alguma falha/incidente, a garantia não será expurgada.</li> </ul> </li> </ul>			

Qualidade das Entregas de Projetos				
<b>Definição</b>	Apresenta a qualidade das entregas (Sistemas) em piloto/produção.			
<b>Linha de Serviço</b>	Desenvolvimento - Qualidade			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Áreas de Sistemas			
<b>Variável</b>	Y - Quantidade de demandas (itens e adhoc) de garantia detectadas no período X - Soma total das horas das demandas (itens e adhoc) entregues em piloto/produção no período			
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$			
<b>Meta</b>	NMS	0,20	NSI	0,00
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado	Necessária emissão de relatórios SGD Web		
	(X) Esforço Manual	Necessária manipulação através de planilhas em Excel		
<b>Crítérios de expurgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desvios de processos devidamente autorizados pela Superintendência de Mudanças e Qualidade e formalizados via e-mail.</li> </ul>			
<b>*Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera-se:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Horas das Demandas (Itens e AdHocs) Entregues no Período (primeiro dia do mês ao último dia do mês), em M-2 (M= mês de apuração do Indicador). Para os itens de Projetos, será considerada a soma das horas referentes às fases de Análise, Desenho, Construção, Planejamento de Testes e Testes das demandas entregues no período, com base na data de instalação (a menor data entre piloto e produção).</li> <li>AdHocs, atividades avulsas do tipo: Requisição de Serviços (Consultas, extrações de dados, relatórios AD HOC) e Análise de Causa Raiz.</li> <li>Quantidade de demandas (Itens e AdHocs) de garantia detectadas no período: será contabilizada a quantidade de itens e adhoc de Projetos entregues com erros/defeitos detectados no período de garantia (para os itens, a garantia é contabilizada após a instalação da correção em piloto, caso esta não exista é iniciada apartir da instalação em produção) no ambiente produtivo. Serão contabilizadas as garantias identificadas no SGD Web no mês de apuração do indicador.</li> <li>Qualquer refinamento nos Critérios de Qualidade das Adhocs, se considerado válido pelos provedores e Sicredi, passará a ser considerado no mês seguinte da identificação.</li> <li>Critério mínimo de 3000 horas para apuração do indicador. Revisão do baseline e ocorrência de 2 N.A. em 8 meses, consequentes ou não, poderão demandar a revisão do critério mínimo de horas para apuração. Nos casos em que as horas entregues para produção/piloto forem menor que o critério mínimo de apuração, serão contabilizadas as garantias e as horas no mês seguinte.</li> <li>Demandas de Performance serão consideradas neste indicador desde que o ambiente disponibilizado atenda os requisitos de teste do item. No caso do ambiente não ser disponibilizado pelo Sicredi, poderá ser registrado pelo provedor uma solicitação de desvio para análise do Sicredi, visando eximir o provedor da garantia da mesma. Essa premissa somente será válida se o provedor formalizar em tempo de planejamento da demanda qual é o ambiente que necessita ser disponibilizado para atender os requisitos de teste e o Sicredi comprove que o ambiente não poderá ser disponibilizado conforme os requisitos solicitados. Caso a implementação da demanda de performance em questão piore a performance atual ou gere alguma falha/incidente, a garantia não será expurgada.</li> </ul> </li> </ul>			

Pesquisa de Satisfação				
<b>Definição</b>	Apresenta o percentual de favorabilidade através dos resultados da pergunta de Avaliação Geral do Atendimento (percentual bom e muito bom sobre o total de respondentes).			
<b>Linha de Serviço</b>	Atendimento			
<b>Responsável - Sicredi</b>	Suporte ao Colaborador			
<b>Variável</b>	Y = Total de respostas: Muito Satisfeito e Satisfeito X = Total de pesquisas respondidas no período			
<b>Fórmula</b>	$(Y / X) * 100$			
<b>Nível de Satisfação</b>	86,00%			
<b>Penaliza/Bonifica</b>	(X) Sim	( ) Não	<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Forma de apuração (visão Geral)</b>	(X) Automatizado	Necessária emissão de relatórios via USD Report & Charts		
	( ) Esforço Manual			
<b>Crítérios de expurgo</b>				
<b>Observação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para apuração do indicador serão considerados os dados extraídos no período entre o primeiro e o último dia do mês de apuração.</li> <li>Deve-se ter no mínimo 10% de respostas dos chamados fechados no período para ocorrer a apuração do indicador.</li> </ul>			