

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

LEONARDO SILVA DE MENEZES

A CONTRIBUIÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE TERCEIRIZAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA

PORTO ALEGRE
2017

LEONARDO SILVA DE MENEZES

A CONTRIBUIÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE TERCEIRIZAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em
Administração e Negócios, do Programa de
Pós-graduação em Administração da Escola de
Negócios da Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Edimara Mezzomo
Luciano

PORTO ALEGRE
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M542g Menezes, Leonardo Silva de
A contribuição de mecanismos de governança de Tecnologia da Informação na gestão de terceirizações em uma instituição financeira / Leonardo Silva de Menezes – 2017.
116 fls.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Edimara Mezzomo Luciano

1. Administração de empresas. 2. Tecnologia da informação. 3. Terceirização. I. Luciano, Edimara Mezzomo. II. Título.

CDD 658.4038

LEONARDO SILVA DE MENEZES

A CONTRIBUIÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE TERCEIRIZAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA

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

Aprovada em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Edimara Mezzomo Luciano
Orientadora e Presidente da Seção

Prof Dr Pietro Cunha Dolci

Profª Drª Marie Anne Macadar

Prof Dr Marcirio Chaves

PORTO ALEGRE
2017

Dedico este trabalho com amor:

À minha esposa Débora,
pela paciência, carinho, dedicação e compreensão.

Às minhas filhas Maria Eduarda e Gabriela,
para que sempre acreditem em seus sonhos.

Aos meus pais e irmãos,
pela educação e por sempre acreditarem em mim.

AGRADECIMENTOS

À Professora Dr^a. Edimara Mezzomo Luciano, pelas orientações, suporte e colaboração ao longo deste desafio.

À minha esposa pela paciência, incentivo e apoio nos momentos difíceis.

Às minhas filhas que abdicaram da presença e da atenção do pai em momentos de lazer.

Aos meus pais e irmãos que sempre acreditaram na conclusão deste projeto.

Aos meus colegas e a minha equipe, os quais contribuíram de forma especial na construção deste trabalho.

Por fim, agradeço aos professores e colaboradores do PPGAd que sempre estiveram disponíveis ao longo desta jornada.

RESUMO

O tema de Governança de Tecnologia de Informação (GTI) tem atraído interesse tanto do meio acadêmico, quanto das organizações. Este interesse se deve tanto pela relevância e impacto da Tecnologia da informação (TI) para as empresas e para a sociedade, quanto pela forma como a governança pode justificar e otimizar os investimentos realizados na TI. Como parte destes investimentos vem sendo direcionados a terceirizações de TI e como organizações tem enfrentado uma série de desafios na gestão destes processos, o objetivo deste estudo foi propor um conjunto de mecanismos de governança, os quais sejam relevantes para a processo de terceirização de TI. Para este estudo, considerou-se GTI três grupos de mecanismos segmentados em estrutura, processos e relacionamento. Além do conjunto de mecanismos, levou-se também em consideração os arquétipos para tomada de decisão de TI propostos por Weill e Ross. Para os mecanismos de GTI, utilizou-se como referência inicial uma lista com 44 mecanismos identificados no trabalho realizado por Wiedenhof e Klein em 2013. A pesquisa adotou diferentes técnicas na coleta de dados. Na primeira etapa foi realizada uma survey com 88 profissionais de TI que possuem relação com o processo de terceirização de TI, incluindo fornecedores de TI que prestam serviços a organização onde o estudo foi realizado. Na segunda etapa foram realizadas 12 entrevistas com profissionais diretamente envolvidos na pré e pós-contratação de fornecedores de TI. Por fim, foi realizado um grupo focal com a equipe responsável pela Gestão de Fornecedores de TI da organização que constitui o caso dessa pesquisa. Adotado a partir de um referencial teórico, o estudo partiu de uma listagem inicial de 44 mecanismos, os quais após a execução das três fases da pesquisa, resultaram em uma listagem de 23 mecanismos relevantes na gestão do processo de terceirização de TI. Destes 23 mecanismos, 10 mecanismos emergiram ao longo da pesquisa, consistindo em uma contribuição com a evolução da GTI, voltada às relações de terceirização. A lista final de mecanismos foi correlacionada com necessidades de negócio e TI que direcionam este tipo de processo, bem como problemas decorrentes do mesmo, identificados na etapa de entrevistas, demonstrando a contribuição prática da aplicabilidade de tais mecanismos, tornando-se assim relevante na evolução de estudos futuros, bem como na aplicabilidade dos mecanismos pelas organizações que realizam ou venham a realizar terceirizações de TI.

Palavras-chave: Governança de TI. Mecanismos de governança. Terceirização de TI.

ABSTRACT

The subject of Information Technology Governance (ITG) has attracted interest from both academia and organizations. This interest is due both to the relevance and impact of Information Technology (IT) for companies and society, as well as to how governance can justify and optimize IT investments. As part of these investments have been directed at IT outsourcing and organizations have faced a series of challenges in the management of these processes, the objective of this study was to propose a set of governance mechanisms, which are relevant for the management of IT outsourcing to organizations involved in outsourcing processes. For this study, ITG was considered a three mechanisms groups organized in structure, processes and relationship. In addition to the set of mechanisms, the archetypes for IT decision-making proposed by Weill and Ross were also considered. For GTI mechanisms, a list with 44 mechanisms identified in the work by Wiedenhof and Klein in 2013 was used as the initial reference. The research adopted different techniques in data collection. In the first stage, a survey was conducted with 88 IT professionals related to the IT outsourcing process, including IT vendors who provide services to the organization where the study was carried out. In the second stage, 12 interviews were carried out with professionals directly involved in the pre-contract and post-contract of IT vendors. Finally, a focus group was carried out with the team responsible for IT Vendor Management of the organization that constitutes the case of this research. Based on a theoretical framework, the study started with an initial list of 44 mechanisms, which, after executing the three stages of the research, resulted in a list of 23 relevant mechanisms in the management of the IT outsourcing process. Of these 23 mechanisms, 10 mechanisms emerged throughout the research, consisting of a contribution to the evolution of the ITG, focused on outsourcing relationships. The final list of mechanisms was correlated with business and IT needs that guide this type of process, as well as problems arising from it, identified in the interviews stage, demonstrating the practical contribution of the applicability of such mechanisms, thus becoming relevant in the evolution of future studies, as well as the applicability of the mechanisms by organizations that carry out or will carry out the IT outsourcing.

Keywords: IT Governance. Governance mechanisms. IT Outsourcing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Governança Corporativa	21
Figura 2 – Mecanismos de estruturas, processos e relacionamentos de GTI	22
Figura 3 – Modelo das Nove Capacidades de TI	24
Figura 4 – Governança e gerenciamento de TI.....	25
Figura 5 – Arquétipos da Governança de TI	27
Quadro 1 – Modelo para as decisões chave em TI.....	28
Quadro 3 – Princípios e Resultados obtidos na Terceirização de TI.....	45
Figura 6 – Modelo Conceitual	47
Quadro 4 – Categorias de análise do Modelo Conceitual	49
Figura 7 – Desenho da Pesquisa	52
Figura 8 – Painel Grupo Focal.....	57
Figura 9 – Modelo de Cartão utilizado no Grupo Focal.....	79
Figura 10 – Resultados do Grupo Focal	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes da <i>Survey</i>	61
Tabela 2 – Avaliação de Mecanismos de Estrutura.....	62
Tabela 3 – Avaliação de Mecanismos de Processo	63
Tabela 4 – Avaliação de Mecanismos de Relacionamento	64
Tabela 5 – Novos mecanismos que podem contribuir para uma melhor governança no processo de terceirização de TI	65
Tabela 6 – Resultados da <i>Survey</i> com a lista consolidada de mecanismos de GTI.....	65
Tabela 7 – Caracterização dos respondentes da Entrevista	67
Tabela 8 – Estilos para Tomada de Decisão.....	68
Tabela 9 – Necessidades de Terceirização de TI.....	71
Tabela 10 – Problemas relacionados a Terceirização de TI.....	73
Tabela 11 – Pontuação para mecanismos de GTI relevantes a terceirização de TI.....	74
Tabela 12 – Lista final de mecanismos de GTI.....	76
Tabela 13 – Relação de Necessidades e Problemas utilizados no Grupo Focal.....	78
Tabela 14 – Necessidades e Problemas relacionados a Terceirização de TI vs. mecanismos de GTI	82
Tabela 15 – Lista Final de Mecanismos de GTI voltados a Terceirização de TI.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E FOCO DA PESQUISA.....	11
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	14
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 GOVERNANÇA E TERCEIRIZAÇÃO EM TI	20
2.1 A GOVERNANÇA DE TI	20
2.1.1 Princípios de Governança de TI	22
2.1.2 Governança e Gerenciamento TI.....	25
2.1.3 Arquétipos de Decisão.....	26
2.1.4 Arranjos de Decisão.....	28
2.1.5 Mecanismos de Governança de TI	30
2.1.6 Benefícios na adoção de GTI.....	33
2.2 A TERCEIRIZAÇÃO EM TI.....	34
2.2.1 Motivadores à Terceirização de TI.....	36
2.2.2 Riscos na terceirização de TI.....	38
2.2.3 Processo de Terceirização de TI.....	39
2.2.4 Contrato de Terceirização de TI.....	40
2.2.5 Governança da Terceirização de TI.....	42
2.2.6 Gestão do Contrato	43
2.2.6.1 Gestão de Performance	43
2.2.6.2 Gestão do Relacionamento	44
2.2.7 Estudo Longitudinal sobre Terceirização de TI	45
3 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA	47

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
4.1 DETALHAMENTO DA PESQUISA	51
4.1.1 Seleção do Caso.....	53
4.2 COLETA DOS DADOS.....	54
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	58
5 RESULTADOS	61
5.1 RESULTADOS DA SURVEY	61
5.2 RESULTADO DAS ENTREVISTAS	67
5.3 RESULTADO DO GRUPO FOCAL.....	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	92
6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – ROTEIRO QUESTIONÁRIO.....	102
APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA.....	106
APÊNDICE C – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL	110
APÊNDICE D – EVIDÊNCIAS DE NECESSIDADES DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI.....	112
APÊNDICE E – EVIDÊNCIAS DE PROBLEMAS DECORRENTES DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI.....	114

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os elementos introdutórios necessários para o entendimento deste estudo, tais como Tema e Foco da Pesquisa (1.1), Situação Problemática (1.2), Objetivos Gerais e Específicos (1.3) Justificativa do Tema (1.4), e por fim a Estrutura do Trabalho (1.5).

1.1 TEMA E FOCO DA PESQUISA

A Tecnologia da Informação (TI) apresenta muitas oportunidades para que organizações possam transformar e melhorar suas relações de negócio, processos de produtos, serviços e mercado (SAMBAMURTHY; ZMUD, 1999). O aumento da importância da TI acarreta a reflexão e uma maior atenção em questões vinculadas ao crescimento de investimentos em TI e o valor que a TI agrega à organização e a seus produtos e serviços (MENDONCA, 2013). O uso generalizado da tecnologia aumentou a dependência de TI, situação que passou a exigir foco específico na Governança de TI (GTI) (LI; CHANG; YEN, 2017). Neste contexto, práticas de GTI têm ganhado visibilidade nas organizações como uma importante oportunidade de transformação, atendendo expectativas da alta administração da organização em relação à TI (PRASAD; HEALES; GREEN, 2010). Para Van Grembergen e De Haes (2008) a TI tem se tornado crucial no suporte, sustentabilidade e crescimento dos negócios, e seu uso tem criado uma dependência crítica das organizações, requerendo assim um foco estreito com a GTI. Com a relação cada vez mais forte entre TI e negócios, a GTI surge como forma de estabelecer mecanismos transparentes que direcionam e monitoram o desempenho da empresa (VAN GREMBERGEN; DE HAES, 2009).

A TI pode contribuir significativamente para que organizações públicas e privadas alcancem seus objetivos, mas para isso, é preciso tornar a GTI mais fácil e clara em sua implantação e utilização, especialmente para aspectos como equilíbrio de riscos, controle de custos, de pessoas, de contratos, fornecimento de serviços de terceiros, além de ficar claro como são tomadas as decisões e quem as toma (MENDONCA, 2013). A GTI pode trazer diversos benefícios. Permite que organizações apresentem maior transparência junto aos seus acionistas e à sociedade, auxilia no desenvolvimento de uma estratégia para a TI, possibilitando o aperfeiçoamento operacional e o alinhamento entre TI e negócios (HARDY, 2009). Também incentiva o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais saudável e

integra as atividades de TI ao processo de planejamento estratégico. Entender e interpretar o modelo de GTI traz benefícios às organizações, na medida em que são tomadas melhores decisões para o uso dos ativos de TI (VAN GREMBERGEN, 2004).

Para que práticas de GTI sejam adotadas com sucesso nas organizações, existem mecanismos, que quando utilizados, reforçam o alinhamento de TI com as estratégias de negócio, tais como as estruturas de tomada de decisão, comunicação formal e processos de alinhamento. O mecanismo de tomada de decisão é composto pelas cinco decisões de TI – princípios, arquitetura e infraestrutura de TI, necessidade de aplicações de negócio e investimento e priorização de TI; e pelo arquétipo decisório adotado por cada organização. O segundo mecanismo é a comunicação formal, onde existe basicamente a preocupação em divulgar formalmente os processos de GTI dentro da organização e o último mecanismo a são relacionados aos processos de alinhamento. Tais processos existem para garantir que a TI esteja aderente às necessidades do negócio (WEILL; ROSS, 2006; VAN GREMBERGEN; DE HAES, 2009). Para Wiedenhoft, Luciano e Testa (2013), a eficácia de GTI é alcançada quando os princípios e os objetivos GTI são apoiados através de mecanismos de GTI. Os mecanismos dizem respeito às disposições necessárias para implementar e gerir a GTI. Dentre os vários mecanismos utilizados pelas organizações, é possível citar o de acompanhamento de projetos, da exceção de arquitetura, da gestão de acordos de nível de serviço, da aprovação de investimentos, da identificação do valor do negócio e da terceirização de TI (WEILL; ROSS, 2006). Neste contexto de crescimento e transformação da TI, a GTI se torna presente na estratégia, na tomada de importantes decisões e no monitoramento, mantendo a tecnologia alinhada aos objetivos de negócio. Para este estudo, utilizou-se como referência inicial uma lista contendo 44 mecanismos de GTI, identificados no trabalho realizado por Wiedenhoft e Klein em 2013.

A GTI pode ser adotada utilizando-se estruturas, processos e mecanismos de relacionamento coordenados, visando melhorar a gestão da TI, as decisões e o foco no longo prazo. Quando se planeja a GTI para uma organização, importante reconhecer que há um contingente sobre uma variedade de conflitos entre fatores internos e externos. Determinar a combinação correta de mecanismos é uma tarefa complexa e pode não se adaptar a todas organizações. Neste contexto, diferentes organizações podem precisar de uma combinação de diferentes estruturas, processos e mecanismos de relacionamento (LUCIANO; WIEDENHOFT; MACADAR, 2015).

Com base neste cenário, onde a tecnologia é fundamental aos negócios é que a GTI vem atuando como um fator crítico de sucesso as relações internas e externas a organização, cenário onde surge a partir da GTI a GTI inter-organizacional. Para Grant e Tan (2013), uma forma de conceituar esta relação inter-organizacional é como a de um mercado, onde de um lado há um comprador, e de outro um vendedor. O comprador busca algum tipo de valor e de outro lado é fornecido pelo vendedor, em troca de questões financeiras ou outras. A GTI inter-organizacional emergiu do crescimento da terceirização de TI. Como a terceirização tem sido uma pratica fortemente adotada nas organizações, como uma das formas em aumentar a sua eficiência, autores têm observado a sua crescente adoção, realizada em um ritmo sem precedentes (AUBERT; RIVARD; PATRY, 2004; BARTHÉLEMY, 2001; LACITY; WILLCOCKS, 2001). Este crescimento, somada a dependência dos negócios para a TI, sustenta a evolução e fortalece o desenvolvimento de um GTI voltada a terceirização de TI.

Para Oliveira e Santos Filho (2011), o risco a que as organizações se expõem ao se envolverem em relações com outras organizações, está caracterizado pela vulnerabilidade às ações e comportamentos oportunistas, conduzindo-as à busca por instrumentos que ofereçam proteção e criem salvaguardas, bem como instrumentalizem a relação com garantias ao cumprimento de acordos realizados.

Para Prado, Cristofoli e Takaoka (2012), parte de controles exercidos pela GTI nas relações de terceirização, tem por objetivo confirmar a capacidade de fornecedores ao cumprimento de obrigações contratuais, incluindo o desempenho de níveis de serviços. A combinação de uma relação eficaz, junto a uma estrutura de GTI organizada, é um fator crítico de sucesso ao atingimento de benefícios esperados pelas organizações na terceirização (CLARK; ZMUD; MCCRAY, 1995).

Para McFarlan e Nolan (1995), normas e controles, além de fortalecer o relacionamento, contribuem para resultados positivos no processo. Alborz, Seddon e Scheepers (2003) ressaltam a importância da GTI para o sucesso global nos acordos de terceirização.

Neste contexto, a pesquisa tem como tema a GTI, tendo como foco a identificação de mecanismos de governança relevantes ao processo de terceirização de TI. Entende-se por mecanismos da GTI os seus processos, a sua estrutura e as formas de relacionamentos nas tomadas de decisão em TI (WEILL; ROSS, 2004).

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma instituição financeira, a qual possui alta dependência da TI, com um volume significativo de serviços de

TI terceirizados em diferentes modalidades e um alto dispêndio financeiro em terceirização de TI.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Assegurar que a organização seja gerenciada em consonância com os interesses dos seus fornecedores de capital constitui um dos focos da governança corporativa. A finalidade principal dos mecanismos de governança corporativa é resolver os conflitos de interesse entre os diversos agentes interessados na empresa, sobretudo os proprietários e os administradores, de modo a aumentar a eficiência da organização. Dessa forma, justifica-se o interesse em conhecer e discutir os elementos essenciais que caracterizam a GTI em uma relação de terceirização de TI.

Pesquisas vêm apresentando indícios de que empresas que possuem bons modelos de GTI, apresentam resultados diferenciados aos seus concorrentes, principalmente em função de um processo de tomada de decisão consistente (WEILL; ROSS, 2004). Desta forma as decisões da GTI contribuem para que os investimentos em TI possam gerar o valor de negócio necessário e os riscos associados à TI possam ser mitigados (VAN GREMBERGEN, 2004).

A necessidade de aprofundamento de pesquisas sobre GTI e seus efeitos nas organizações é evidente, até mesmo porque além dos investimentos realizados na aquisição e manutenção da estrutura tecnológica, muitas organizações têm dispendido elevadas quantias em consultorias, certificações, treinamentos e aquisições de softwares específicos para governarem a TI (LUNARDI; BECKER; MACADA, 2012).

Para que práticas de Governança de TI possam ser adotadas com sucesso dentro das organizações, existem alguns mecanismos que podem ser utilizados para garantir o alinhamento da TI com a estratégia de negócio. (WEILL e ROSS, 2006; GREMBERGEN e HAES, 2009). Empresas que possuem mecanismos de GTI alcançam resultados superiores. Para os autores, o uso de mecanismos de GTI são algumas das práticas que procuram encorajar um comportamento consistente junto à organização, buscando alinhar investimento de TI com missão, estratégia e valores da organização (WEILL, ROSS; 2006).

Na pesquisa de Lunardi et. al. (2013), os autores observaram o impacto da GTI que, a partir do amadurecimento de mecanismos, mais expressivos são os resultados junto à organização, ou seja, não se trata de um evento isolado, mas sim contínuo. Desta forma, a

maturidade de iniciativas de GTI pode afetar o desempenho da governança e, conseqüentemente o desempenho organizacional.

O ponto de partida para a tomada dessas decisões é a definição dos princípios de TI, onde são estabelecidas as diretrizes de como a TI é utilizada no negócio. O processo de terceirização é um, entre tantos outros processos presente nos mecanismos de TI que podem ser estabelecidos no momento em que uma organização está definindo os seus princípios de TI. Sua definição como princípio de TI pode ser motivada pelo nível de terceirização que a organização deseja buscar e por diversos fatores, tais como: a redução de custos, o foco no negócio da empresa, a busca por maior agilidade operacional, dentre outros (AUBERT; RIVARD; PATRY, 2004).

A terceirização sendo uma prática crescente na TI, surge a necessidade em aumentar os controles formais, sob pena dos serviços prestados não atenderem adequadamente o negócio e o cliente se perder entre tantos fornecedores (LUCIANO; TESTA; FREITAS, 2006). Neste cenário de crescimento das terceirizações, do aumento da dependência da tecnologia e conseqüentemente de fornecedores de TI, começam a surgir dificuldades por parte das organizações, em manter os seus fornecedores alinhados com as decisões de TI e conseqüentemente com a estrutura de GTI da organização. Como uma forma em manter-se o alinhamento entre empresa e fornecedores, controles formais vão sendo firmados através de contratos, os quais passam a ter sua complexidade aumentada, com a inserção de cláusulas contratuais, de acordo com o grau de controle que a empresa cliente deseja obter (NICHOLAS; JULIA, 1999). De forma geral, muitas organizações enfrentam dificuldades no processo de terceirização, com problemas que envolvem relacionamento, expectativas ausentes de alinhamento estratégico, não cumprimento de prazos, custos acima do orçado, quebras contratuais dentre outros. No setor financeiro, o qual possui alta dependência de TI e um alto volume de terceirizações de TI, tais problemas podem ser potencializados por uma governança inexistente ou ineficaz. Muitos desses problemas poderiam ser resolvidos com a adoção de práticas de gestão oriundas dos modelos de GTI direcionadas para a gestão do processo de terceirização de serviços de TI (AUBERT et al., 1999; ABREU, 2009).

Lacity e Willcocks (2001) constataram que a terceirização da TI representa um caso particular. Para os autores, a maioria das organizações abordam processos de terceirização de TI como um caso simples de terceirização, ou seja, uma decisão entre fazer ou comprar. Tal abordagem pode ser um engano, pois é necessário entender que a TI possui uma natureza específica, e que diferente de outras funções organizacionais, não pode ser facilmente

atribuída a um fornecedor. Neste contexto complexo, a GTI pode auxiliar no sucesso de processos de terceirização de TI junto das organizações.

Klepper e Jones (1998) observaram que, apesar de a terceirização trazer benefícios, existem também custos e riscos a serem considerados. Para Soares (2007), existem riscos associados às escolhas de provimento de serviços de TI, e muitos estudos têm apontado relacionamentos de terceirização ou parcerias malsucedidos, nos quais os custos e a qualidade esperada na prestação dos serviços não foram alcançados.

Na busca por reduzir o risco do processo de terceirização, as organizações estão aprimorando formas de contratação e desenvolvendo novas estratégias e neste movimento a GTI tem auxiliado este processo.

Esta pesquisa tem como foco avaliar o fenômeno de GTI aplicado a processos de terceirização de TI, buscando aprofundar o entendimento de como, e de que forma a GTI pode influenciar de forma positiva processos de terceirização de TI, sendo assim um fator crítico de sucesso neste processo. Sendo assim, a questão que direciona esta pesquisa é: Quais mecanismos de GTI podem contribuir na gestão do processo de terceirização de TI de uma organização financeira?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral propor mecanismos de Governança de TI relevantes na gestão do processo de terceirização de TI.

1.3.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

a) Qualificar um conjunto inicial de mecanismos de Governança de TI voltados à terceirização de TI;

- b) Avaliar necessidades de negócio e TI que direcionam um processo de terceirização de TI e problemas decorrentes do processo de terceirização de TI;
- c) Comparar necessidades e problemas que possam ser endereçados através de mecanismos de GTI;
- d) Identificar e validar o conjunto de mecanismos que suportem o processo de terceirização de TI.

Para atingir os objetivos serão utilizadas técnicas qualitativas de pesquisa, contando com um estudo de caso único em uma instituição financeira.

1.4 JUSTIFICATIVA

Mudanças na regulamentação internacional, geradas a partir da década de 90, influenciaram significativamente a forma como a TI era utilizada em grandes empresas. Vários países, preocupados com a integridade do uso da TI, principalmente em bancos e administradoras financeira, criaram atos normativos voltados à proteção dos clientes, como o acordo Basileia I de 1988 e os atos de proteção de dados na Comunidade Europeia, iniciados em 1995 (LANGHEINRICH, 2001). Estes acontecimentos, somado ao resgate da governança corporativa nas organizações culminou no desdobramento de governanças específicas, entre elas uma focada na TI. Com o crescimento significativo de investimentos em TI, desde a década de 90, gerou a necessidade de mais e melhores controles sobre os investimentos em TI (DEVARAJ; KOHLI, 2001; MCFEE; BRYNJOLFSSON, 2008).

Utilizar e reforçar a GTI é uma questão vital, a confirmação do papel de GTI como estímulo ou moderador, assegura que os investimentos em TI são medidos com precisão e que ao mesmo tempo que mitigam riscos, trazem valor comercial para a organização (LI; CHANG; YEN, 2017).

Dentre os investimentos e custos operacionais de TI, uma parcela significativa dos orçamentos vem sendo direcionada pelas organizações a terceirização de TI. Lacity et al. (2010) analisaram publicações relevantes ao longo das décadas de 90 e 2000 e concluíram que existem lacunas de conhecimento neste fenômeno, principalmente relacionadas a motivações estratégicas e influencias do ambiente de terceirização. Neste sentido, esta pesquisa propõe-se a explorar mecanismos de GTI relevantes a gestão do processo de terceirização de TI nas organizações.

Ao adotar-se a estratégia de terceirização de TI, a organização necessita de mecanismos de governança e de gestão, os quais reforcem o atingimento de objetivos que direcionaram esta ação. Nesta relação, a GTI atua como um mecanismo estratégico, direcionando a tomada de decisões e permanecendo presente durante todo processo, tornando-se assim um fator preponderante ao sucesso da terceirização.

As relações entre Sistemas de Informação, negócios e GTI e a identificação de suas práticas de gestão comuns ajudariam a concentrar esforços em ações gerenciais específicas que impactariam significativamente o desempenho organizacional. Na literatura, a identificação dessas práticas raramente foi discutida (OROZCO et. al., 2015). Estudos como o de Willcocks, Feeny e Olson (2006), onde desenvolveram capacidades de TI que atuam como fatores críticos de sucesso a GTI, é possível observar a relevância de capacidades relacionadas a um processo de terceirização, representada por capacidades relacionadas a contratos e ao desenvolvimento e monitoramento de fornecedores.

Em um sentido mais amplo, organizações estão buscando os objetivos propostos pela GTI através de mecanismos de GTI, dentre eles o processo de alinhamento. A terceirização de TI é um desses processos de alinhamento que, na medida em que ganha força, adquire maior complexidade, exigindo novos arranjos contratuais e conseqüentemente a avaliação de modelos de governança que sejam efetivos sobre este processo. Esses contratos, por sua vez, precisam ser geridos, controlados e medidos para que seja possível avaliar se realmente o processo de terceirização está atendendo aos objetivos propostos pela GTI (LUCIANO; TESTA; FREITAS, 2006).

A importância atual da TI para o sucesso dos negócios, com destaque a alta dependência do setor financeiro pela tecnologia e a crescente adoção da terceirização pelas organizações de forma geral, tornam fundamental entender que mecanismos de GTI podem apoiar as organizações a obterem sucesso em processos de terceirização. Este estudo busca entender de que forma os mecanismos de GTI podem atuar, de forma a mitigar problemas e potencializar necessidades, criando um vínculo e uma relevância a GTI no âmbito de processos de terceirização de TI no setor financeiro.

Neste cenário justifica-se a realização deste estudo, o qual poderá auxiliar os atores deste processo, na identificação de mecanismos de governança de TI que poderão ser utilizados na mitigação de riscos, no alinhamento de objetivos e no direcionamento do equilíbrio entre empresas e seus fornecedores de TI.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este tópico tem como objetivo apresentar a organização de conteúdos e a metodologia a ser utilizada nesta pesquisa.

O trabalho está dividido em seis partes. A primeira é composta pela introdução, onde está inserida a definição do tema, a delimitação do problema de pesquisa e os objetivos do estudo. A segunda parte é composta pela fundamentação teórica, onde é discutida a Governança de TI e a Terceirização de TI. Na terceira parte é apresentada o modelo teórico da pesquisa e na quarta parte os procedimentos metodológicos selecionados para realização do trabalho, onde são abordados o detalhamento do método de pesquisa, o contexto de aplicação e as técnicas de análise de dados utilizadas. A quinta parte se dedica a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa e na sexta, e última parte são apresentados as considerações do autor em relação à realização do estudo, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

2 GOVERNANÇA E TERCEIRIZAÇÃO EM TI

O objetivo deste capítulo é apresentar a revisão da literatura que servirá como base deste estudo, sendo nele apresentadas definições de autores relevantes sobre o contexto de Governança de TI e terceirizações de TI.

2.1 A GOVERNANÇA DE TI

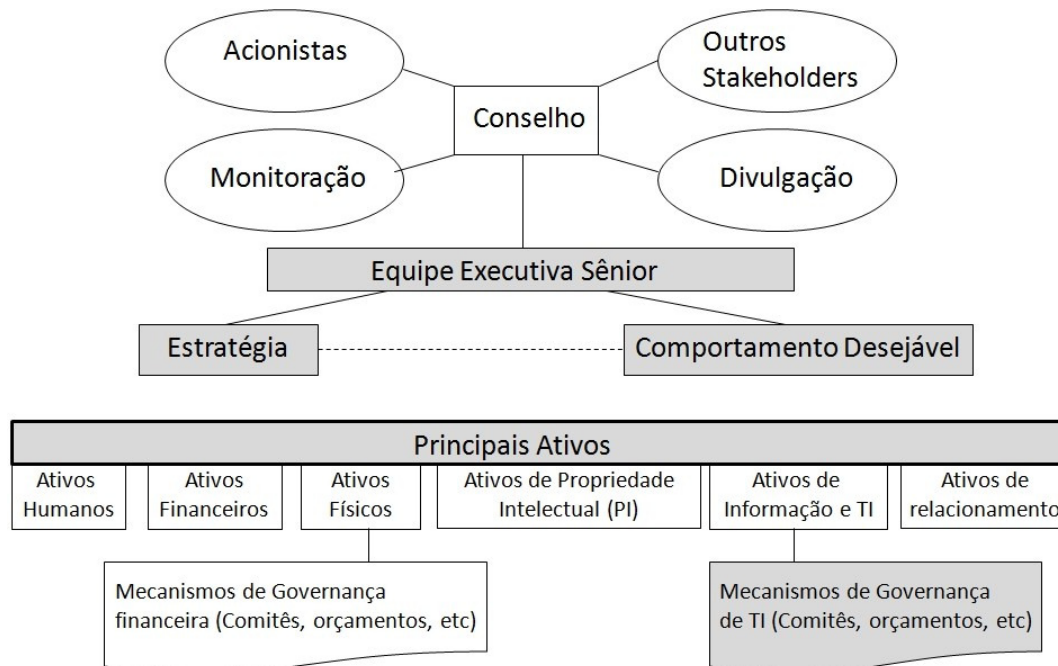
O termo “Governança de TI” foi usado por Loh e Venkatraman (1992) e por Henderson e Venkatraman (1999) para descrever o conjunto de mecanismos para assegurar a obtenção de capacitação em TI. O termo voltou a ser registrado na literatura acadêmica ao final dos anos 90, quando Sambamurthy e Zmud (1999, p.1) introduziram, em seus artigos, a noção de “IS governance frameworks” e depois “IT governance frameworks”, respectivamente.

Como um componente de governança corporativa, a GTI, visa garantir que os investimentos em TI sejam direcionados e implementados de forma a agregar valor do negócio. As responsabilidades da GTI são parte das responsabilidades da Governança Corporativa. Dentre suas responsabilidades estão a orientação e a revisão de estratégias organizacionais, a definição e acompanhamentos dos objetivos e metas de desempenho de gestão, a garantia de integridade dos sistemas da organização e o respeito pelos princípios da Governança Corporativa (HARDY, 2009).

Para o IT Governance Institute (2003) a GTI consiste da responsabilidade da alta administração, na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustente e estenda as estratégias e objetivos da organização.

Há uma associação entre governança corporativa e GTI, conforme conceito proposto na Figura 1. No modelo, a governança corporativa abrange o relacionamento entre o conselho e a equipe executiva sênior de uma organização, a qual articula estratégias e comportamentos desejáveis visando atender determinações do conselho (WEIL; ROSS, 2006). Segundo os autores, comportamentos desejáveis variam de acordo com a empresa, “[...] incorporam as crenças e a cultura da organização, definidas e praticadas não somente através da estratégia, mas também através de declarações de valor corporativo, missões institucionais, princípios de negócios, rituais e estruturas” (WEIL; ROSS, 2006, p.5), e são essenciais para uma governança efetiva.

Figura 1 – Governança Corporativa



Fonte: Weill e Ross (2006).

Para Weill e Ross (2006), a GTI consiste de um ferramental para a especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades, os quais em linha com a governança corporativa, visa encorajar comportamentos desejáveis no uso de TI. Segundo os autores existem cinco grupos de decisões de TI que devem ser considerados, de forma conjunta, para que se obtenha eficácia na Governança. Este grupo é formado por princípios de TI, arquitetura de TI, infraestrutura de TI, necessidades de aplicações de negócio e investimento e priorização de TI.

Em termos de estrutura de decisões, a GTI é a capacidade que exercem a direção, gerentes executivos e gerentes de TI para o controlar a formulação de estratégia de TI que atendam os negócios da organização (VAN GREMBERGEN; DE HAES, 2009).

As empresas possuem seis ativos principais dos quais concretizam suas estratégias (WEILL E ROSS, 2006):

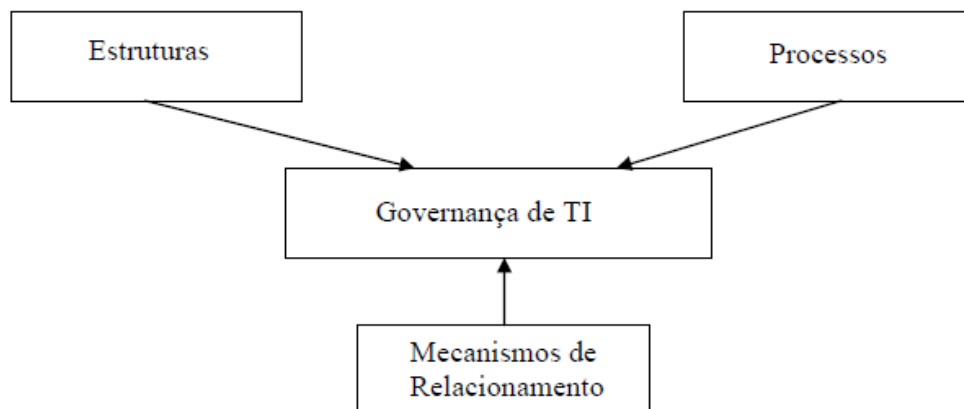
- e) Ativos humanos: pessoas, habilidades, treinamento e competências;
- f) Ativos financeiros: dinheiro, investimentos e contas;
- g) Ativos físicos: prédios, equipamentos e segurança;
- h) Ativos de Propriedade Intelectual: *know-how* de produtos, patentes;

- i) Ativos de informação e TI: dados digitalizados, finanças e sistemas de informação;
- j) Ativos de relacionamento: relacionamentos internos, relacionamentos com clientes, fornecedores, unidades de negócio, órgãos reguladores, concorrentes.

A governança desses ativos ocorre por meio de mecanismos organizacionais que abrangem estruturas, processos, comitês, procedimentos e auditorias. Os ativos de informação e TI podem possuir mecanismos específicos de TI, dos quais estão os mecanismos de Governança de TI (WEILL; ROSS, 2006).

Para Van Grembergen (2004), a GTI pode ser implementada a partir da combinação de estrutura, processos e mecanismos de relacionamento, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Mecanismos de estruturas, processos e relacionamentos de GTI



Fonte: Van Grembergen e De Haes (2005).

Estruturas envolvem a existência de funções de responsabilidade, tais como executivos de TI e comitês de TI. Processos referem-se à tomada de decisões estratégicas e ao monitoramento do desempenho da TI. Os mecanismos de relacionamento envolvem a participação do pessoal de negócios e de TI, diálogos de entendimento sobre as estratégias, aprendizado compartilhado e comunicação apropriada.

2.1.1 Princípios de Governança de TI

Para Hardy (2009), a GTI consiste em aplicar os princípios da Governança Corporativa para gerenciar e controlar estrategicamente a TI, preocupando-se principalmente com valor agregado pela TI ao negócio e a redução dos riscos associados a TI. Levando-se em

consideração que a GTI faz parte da Governança Corporativa, utiliza-se como base os mesmos princípios básicos, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006):

- a) **Transparência:** disponibiliza informações para as partes interessadas, e não somente àquelas exigidas por lei ou regulamento;
- b) **Equidade:** representa o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas;
- c) **Prestação de contas:** significa que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação e assumir as consequências pelos seus atos e omissões;
- d) **Responsabilidade corporativa:** zela pela sustentabilidade das organizações para preservar sua longevidade e incorporar ações de ordem social e ambiental na definição de seus negócios.

Estes quatro princípios recomendam práticas de sustentabilidade que devem ser incorporadas pelas organizações em suas estratégias de longo prazo. Para Stachtchenco (2008), a governança deve ser observada em termos de transparência, criação de valor, otimização de recursos e gerenciamento de riscos e não apenas em termos de *compliance*.

Willcocks, Feeny e Olson (2006) apresentaram um *framework* com nove capacidades de TI, as quais seriam fatores de sucesso de uma GTI. A seguir são apresentadas as nove capacidades citadas pelos autores como fatores de sucesso a GTI:

- a) **Liderança:** a liderança no estabelecimento de uma efetiva governança busca integrar os esforços da TI com os propósitos do negócio;
- b) **Pensando Negócios:** ter certeza que a TI está contribuindo para a melhoria de todos os processos de negócio;
- c) **Construindo relacionamentos:** estabelecer diálogo e cooperação entre a TI e os usuários do negócio;
- d) **Planejando a arquitetura:** estabelecer uma arquitetura técnica que seja coerente com as futuras necessidades de negócio, permitindo que o negócio opere em uma plataforma eficiente;
- e) **Fazendo a tecnologia funcionar:** Solucionar rapidamente os eventuais problemas que a tecnologia pode estar causando aos processos de negócio;
- f) **Informando-se para comprar:** analisar o mercado externo, os fornecedores, de forma a conseguir avaliar as melhores alternativas. Essa é uma tarefa muito importante para as empresas que optam pela terceirização, por isso os responsáveis pelas compras de TI tem importante papel nesse processo;

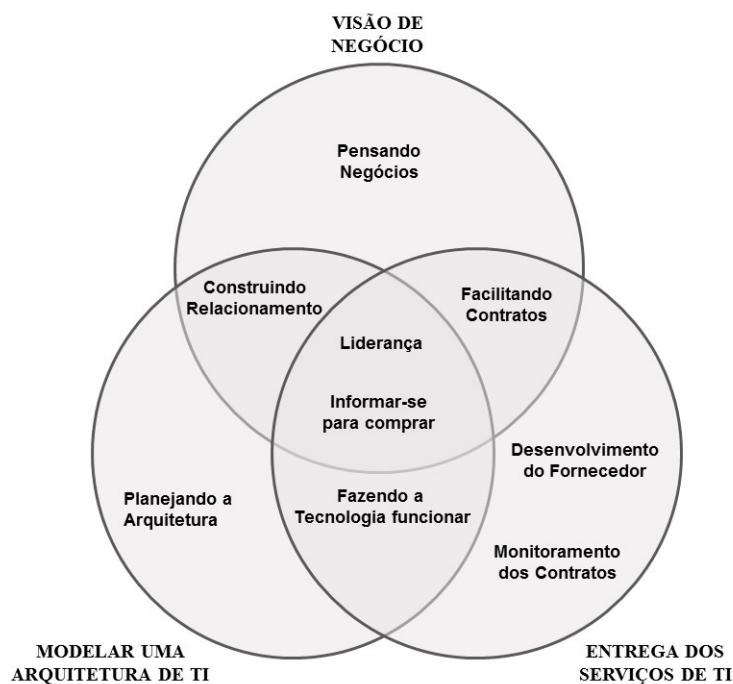
g) **Facilitando contratos:** é preciso garantir o sucesso dos contratos existentes. Para isso é importante a existência de um facilitador para administrar eventuais conflitos de forma que esses conflitos sejam resolvidos rapidamente e de maneira harmoniosa, garantindo assim a longevidade do bom relacionamento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

h) **Monitoramento dos contratos:** é preciso avaliar constantemente se o serviço prestado está sendo realizado de acordo com o contratado;

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

Na Figura 3, são apresentadas as capacidades listadas anteriormente.

Figura 3 – Modelo das Nove Capacidades de TI



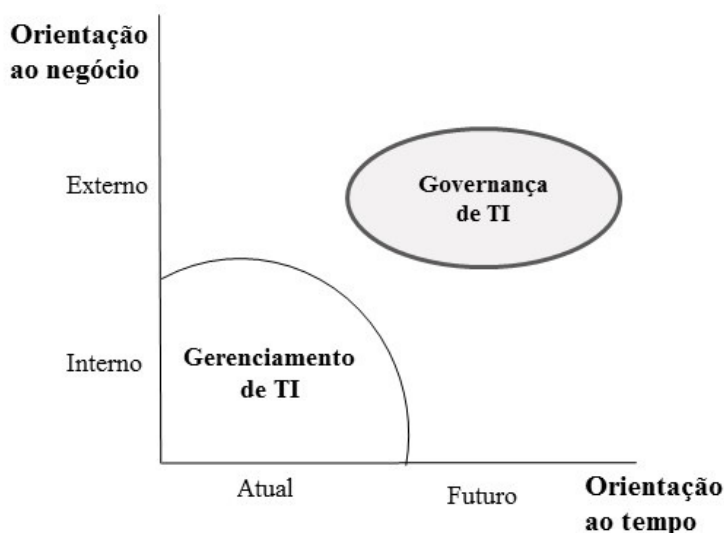
Fonte: Willcocks, Feeny e Olson (2006).

Segundo os autores, parte destas capacidades estão diretamente ligadas à terceirização de TI, sendo observável a presença da terceirização nas capacidades construindo relacionamento, informar-se para comprar, fazendo a tecnologia funcionar e no desenvolvimento do fornecedor e monitoramento dos contratos.

2.1.2 Governança e Gerenciamento TI

A caracterização da GTI como uma forma de gerenciamento de TI é um mito, apesar de haver diferenças tênues entre um e outro (PETERSON, 2004). As diferenças possuem implicações importantes na modelagem da GTI: o escopo do gerenciamento contempla a eficiência e eficácia da provisão dos serviços, como do seu gerenciamento. A governança por outro lado é mais ampla, se concentra na viabilização e transformação da TI para o atendimento as necessidades atuais e futuras do negócio, tanto como foco interno, quando externo – cliente. Na Figura 4, são demonstradas as orientações do Gerenciamento e da Governança de TI, em uma linha temporal.

Figura 4 – Governança e gerenciamento de TI



Fonte: Peterson (2004).

A GTI é mais ampla que a gestão da TI, pois envolve todas as questões da organização relacionadas à tecnologia, envolvendo definição de políticas, direitos e responsabilidades sobre as decisões de TI, passando pela aprovação de investimentos e projetos, pelo monitoramento e pela manutenção da TI, até chegar à avaliação do valor entregue pela TI à organização (LUNARDI; BECKER; MACADA, 2012).

Em uma visão prática, GTI e o gerenciamento servem a diferentes propósitos. Enquanto GTI frequentemente associa-se à definição “do que” fazer, o gerenciamento está relacionado ao “como” a organização irá desenvolver e entregar serviços (SALLE, 2004).

Enquanto que partes ou processos inteiros de gestão de produtos e serviços podem ser subcontratados (terceirizados), a GTI que é específica para cada organização, define os controles e direcionamentos para a TI e esta não pode ser delegada ao mercado (PETERSON, 2004).

2.1.3 Arquétipos de Decisão

De acordo com Sambamurthy e Zmud (1999), os arranjos de tomada de decisão para TI mais usuais são:

- a) Centralizado: as decisões são tomadas de forma centralizada pelos executivos de TI;
- b) 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;
- c) Federalismo: tanto a TI corporativa quanto unidades de negócio exercem poder na tomada de decisão. As questões relativas a infraestrutura fica a cargo da TI corporativa enquanto que as questões relativas ao uso da TI e aos projetos ficam a cargo das unidades de negócio.

Com o passar dos anos as organizações buscaram o melhor entre os dois mundos, adotando o modelo Federal de GTI. Neste modelo, as decisões sobre os suprimentos de TI (infraestrutura) são centralizadas e a decisão sobre o uso da TI (aplicações) é descentralizado. A diferença chave que existe entre os modelos Federal centrado na TI e o Federal centrado no negócio é o nível de envolvimento e participação dos executivos de negócios nas decisões relativas a TI (SAMBAMURTHY E ZMUD, 1999).

Weill e Ross (2006) distinguem na sua conceituação de arquétipos de governança de TI entre quem tem o direito de decidir e quem tem o direito de fornecer dados para suporte à tomada de decisões sobre TI, de maneira que as organizações com governança efetiva determinam um grupo de mecanismos como comitês, processos orçamentários, aprovações, estrutura organizacional da TI, entre outros, que estimulam comportamentos consistentes com a missão, estratégia, valores, normas e cultura da organização. Estes mesmos autores, em um estudo sobre modelos de governança em empresas de alta performance, identificam arquétipos políticos que delimitam e caracterizam as ações e decisões organizacionais. Como

resultado mencionaram arquétipo caracterizados pela tomada de decisão de TI. Os arquétipos descritos por Weill e Ross (2006) são apresentados na Figura 5:

Figura 5 – Arquétipos da Governança de TI

Estilo	Quem tem direito decisório ou de contribuição
Monarquia de negócio	Um grupo de executivos de negócios ou executivos individuais. Inclui comitês de executivos seniores de negócio (podendo incluir o CIO). Exclui executivos de TI que atuem independentemente.
Monarquia de TI	Indivíduos ou grupos de executivos de TI.
Feudalismo	Líderes das unidades de negócio, detentores de processos-chave ou seus delegados.
Federalismo	Executivos do nível de diretoria e grupos de negócios, incluindo executivos de TI como participantes adicionais. Equivalente a atuação conjunta dos governos federal e estadual.
Duopólio de TI	Executivos de TI e algum outro grupo, líderes de unidades de negócio ou os líderes de processo, por exemplo.
Anarquia	Cada usuário individual.

Fonte: Weill e Ross (2006).

Na Monarquia de negócio, os altos executivos de negócio tomam decisões de TI que afetam a empresa como um todo. Tipicamente, esses executivos aceitam contribuições de muitas fontes para as decisões-chave. A Monarquia de TI caracteriza-se na tomada de decisões pelos profissionais de TI, envolvendo profissionais de TI tanto de equipes corporativas como de unidades de negócio.

No Feudalismo, a entidade feudal é tipicamente a unidade de negócio, a região ou o processo de negócio. Este modelo não oferece oportunidades na busca de sinergia entre as unidades da empresa.

No modelo Federalista é definido como a tomada de decisões coordenadas que envolvem tanto o centro, como as unidades de negócio. Este modelo é o arquétipo mais difícil na tomada de decisões, pois os líderes da empresa têm preocupações diferentes das dos líderes das unidades de negócio.

O Duopólio de TI é um arranjo entre duas partes em que as decisões representam o consenso bilateral entre executivos de TI e algum outro grupo. O duopólio difere do modelo federalista no sentido de que o segundo tem representação tanto corporativa como local, ao passo que o duopólio tem uma ou outra, e inclui invariavelmente profissionais de TI. Numa anarquia, indivíduos ou pequenos grupos tomam suas próprias decisões com base somente em suas necessidades locais.

Os arquétipos demonstram os grupos decisórios encontrados nas organizações, e servem para indicar quem deve ser responsabilizado por tomar determinados tipos de decisões relacionadas a TI. No resultado da pesquisa realizada por Weill e Ross (2006), junto a um grupo de empresas, os autores constataram que empresas que obtiveram melhor desempenho,

empregavam padrões particulares de arquétipos em seus arranjos de governança. Para a maioria de suas decisões críticas de princípios e investimentos em TI, as empresas líderes em lucro adotavam o modelo de duopólio de TI e as empresas líderes em crescimento possuíam os direitos de decisão de TI mais descentralizados alocando os recursos de TI às unidades de negócio (feudalismo).

2.1.4 Arranjos de Decisão

Nos modelos de arranjos de decisão, Sambamurthy e Zmud (1999) sugeriram um modelo baseado em três esferas distintas da atividade de TI. As três esferas são:

- a) Gerenciamento da Infraestrutura: decisões que abordar a natureza de plataformas de hardware e software, melhoria para estas plataformas, a natureza das arquiteturas de rede e de dados, padrões para aquisição e implantação de ativos de TI;
- b) Gerenciamento do uso: decisões que tratam de pedidos de priorização e (curto prazo e de longo prazo) planejamento, orçamento e a entrega no dia-a-dia de operações e serviços;
- c) Gerenciamento de Projetos: envolve a combinação de conhecimento sobre infraestrutura de TI associado ao desenvolvimento e implantação de sistemas de informação.

Estas esferas são dirigidas, controladas e coordenadas através de arquétipos de decisão.

Para uma governança eficaz é necessário que decisões sejam tomadas para garantir a gestão e o uso eficazes de TI. Os autores definem cinco decisões de TI das quais as organizações precisam estar alinhadas, conforme apresentadas no Quadro 1 e descritas posteriormente (WEILL; ROSS, 2006).

Quadro 1 – Modelo para as decisões chave em TI

Decisões dos Princípios de TI Declarações de alto nível sobre como TI é usada no negócio		
Decisões de Arquitetura de TI Organização lógica dos dados, aplicações e infraestrutura capturadas em um conjunto de políticas, relacionamentos e escolher técnicas para alcançar os desejos de negócio e integração e padronização técnica.	Decisões da infraestrutura de TI Coordenação centralizada, serviços de TI compartilhados que são providos pela fundação de todas as capacidades de TI.	Decisões de priorização e investimentos em TI Decisões sobre quanto e onde serão os investimentos em TI, incluindo aprovação de projetos e técnicas de justificativa.
	Necessidades de aplicações de negócio Especificação das necessidades de negócio para compra ou desenvolvimento interno das aplicações.	

Fonte: Weill e Ross (2004).

a) Princípios de TI: nas decisões sobre os princípios de TI se estabelece como a TI é utilizada no negócio, através de declarações de alto nível. Os princípios devem ser bem articulados, evidenciando a relação entre os princípios do negócio e os princípios de TI. Os princípios podem servir para estabelecer a direção estratégica de TI, comunicando as metas e valores da empresa, podendo ser traduzidos em políticas, normas ou diretrizes. Devem definir os comportamentos desejáveis tanto para profissionais, quanto para os usuários, esclarecendo sobre pelo menos três expectativas organizacionais da TI: o modelo operacional desejado pela organização, como a TI suportará o modelo operacional desejado e como a TI será financiada;

b) Arquitetura de TI: nas decisões sobre a arquitetura de TI é definido como a TI presta suporte aos processos de negócio, decisão crucial para a gestão eficaz da TI. A arquitetura de TI a partir de um conjunto de políticas e relacionamentos faz a organização lógica dos dados, das aplicações da infraestrutura para obter a padronização e a integração técnica e de negócio, moldando as capacidades de TI. A padronização de dados pode ser necessária para integração de sistemas entre fornecedores e clientes, sendo comum o uso de padrões industriais. As arquiteturas capturam a organização lógica em políticas e escolhas técnicas;

c) Infraestrutura de TI: nas decisões sobre a infraestrutura de TI é definida a base da capacidade de TI, disponível em todo o negócio. O estabelecimento certo da infraestrutura permite a implementação de iniciativas de negócio com base eletrônica com maior velocidade, já uma implementação de infraestrutura errada pode acarretar em problemas com recursos, tempo, e até incompatibilidade com outros sistemas. Os elementos da infraestrutura de TI são os componentes tecnológicos, que são transformados em serviços compartilhados através de uma infraestrutura humana de TI e a camada de aplicações de TI compartilhadas e padronizadas que são utilizadas por todas as unidades de negócio. Possuir a infraestrutura correta permite prover serviços com bom custo/benefício, além da adoção rápida de novas aplicações de negócio;

d) Necessidades de aplicações de negócio: nas decisões sobre as necessidades de aplicações de negócio são especificadas as necessidades comerciais de TI que geram valor diretamente ao negócio. Possui dois objetivos conflitantes, a criatividade e a disciplina. Através da criatividade é possível identificar maneiras mais eficazes de gerar valor por meio da TI, além de aplicações que deem suporte aos objetivos estratégicos de negócio. Através da disciplina deve-se garantir que as aplicações amplifiquem e aproveitem a arquitetura da

empresa. Os administradores devem saber como idealizar mudanças organizacionais, requerendo pensadores criativos e gerentes disciplinados;

e) Investimento e priorização de TI: nas decisões sobre investimentos e priorização de TI é definido quanto e onde investir em tecnologia. Para tanto é preciso definir o quanto gastar, em que gastar e como reconciliar todas as necessidades. Diferentes contextos estratégicos fazem com que as organizações tenham diferentes níveis de investimentos. As decisões sobre investimento, consideradas as mais visíveis e polemicas das decisões essenciais, devem contrapor as necessidades específicas de negócios com as necessidades corporativas e compartilhadas, privilegiando as que estejam em maior sincronia com a estratégia da organização.

2.1.5 Mecanismos de Governança de TI

Na governança corporativa, a finalidade principal dos mecanismos é resolver os conflitos de interesse entre os diversos agentes interessados na empresa, sobretudo os proprietários e administradores, de modo a aumentar a eficiência da firma. Na GTI, os mecanismos atuam de forma a atender os objetivos da organização para com a TI, respeitando os mesmos princípios de Governança Corporativa. Em virtude disso, estes mecanismos devem estar associados a um ou mais objetivo da Governança de TI (VAN GREMBERGEN; DE HAES, 2008).

Peterson (2004) foi um dos primeiros autores a definir uma lista de mecanismos. Em seu estudo, o autor identifica seis mecanismos chave, em concordância com as capacidades da GTI de uma organização (capacidade estrutural, capacidade de processos e capacidade de relacionamento), exemplificando através de uma lista composta de 28 mecanismos, como estes mecanismos podem ser encontrados nas organizações, citando também que organizações podem criar mecanismos, visando atender às suas necessidades.

Para Van Grembergen (2004), a GTI caracteriza-se por uma combinação de diferentes práticas associadas à estrutura, processos e mecanismos de relacionamento. Estruturas envolvem a existência de responsáveis por diferentes decisões de TI, além do uso de uma diversidade de comitês. Processos referem-se às técnicas e procedimentos ligados às estratégias de TI e seu monitoramento e mecanismos de relacionamento incluem a participação da TI com as demais áreas de negócio, o diálogo estratégico, o aprendizado compartilhado e a comunicação apropriada.

Weill e Ross (2004) destacam que os mecanismos internos atuam no sentido estimular nas organizações um comportamento consistente com a missão da organização, estratégia, valores, normas e a sua respectiva cultura. Os autores descrevem que uma GTI eficaz adota os seguintes mecanismos:

a) Estruturas de tomadas de decisão: englobam as unidades e os papéis responsáveis por tomar decisões de TI. Alguns dos mecanismos de estrutura de tomada de decisão identificados pelos autores são: o comitê administrativo executivo, o comitê de liderança de TI, as equipes de processo com membros de TI, os gerentes de relacionamento entre negócios e TI, o conselho de TI, o comitê de arquitetura e o comitê de aprovação de capital.

b) Processo de alinhamento: englobam os processos que assegurem que os comportamentos sejam consistentes com as políticas de TI, além de contribuírem com as decisões. Os mecanismos de alinhamento identificados pelos autores são: o processo de aprovação de investimentos em TI, o processo de exceções à arquitetura, os acordos de nível de serviço, a cobrança reversa, o acompanhamento de projetos e o rastreamento formal do valor de negócio.

c) Abordagens de comunicação: englobam modos de disseminar os princípios e as políticas da Governança de TI e os resultados dos processos decisórios de TI. Os mecanismos de comunicação abordados pelos autores são: os comunicados da alta gerência, os comitês formais, os escritórios do *Chief Information Officer* (CIO) ou da Governança de TI, o trabalho com dissidentes e os portais baseados na web.

Para Peterson (2004), os mecanismos de estrutura são responsáveis pela definição das regras e papéis na organização, estes mecanismos definem as esferas em que a decisão será tomada indicam as regras e modelos a serem seguidos pela organização, sendo responsáveis pela determinação do nível de formalização nas estruturas de tomada de decisões. Os mecanismos de processos referem-se às práticas e procedimentos necessários para institucionalizar a estratégia de TI, implementar o sistema de tomada de decisão e o monitoramento das atividades necessárias para atender as expectativas dos *stakeholders*. Para o autor, os procedimentos podem variar de acordo com o grau em que a tomada de decisão segue normas e procedimentos padronizados pela organização. Os mecanismos de relacionamento, diferentemente dos mecanismos de estrutura e processos, que em sua totalidade são de caráter mandatório. Podem ser expressões voluntárias que levam ao entendimento compartilhado dos objetivos entre o negócio e a TI.

Para Weill e Ross (2006), os mecanismos de estrutura, processos e relacionamento são considerados a principal forma de manifestar o objetivo da GTI. Estes mecanismos levam em consideração os arranjos organizacionais para a tomada de decisão acerca de TI, os processos que fazem a TI funcionar e os relacionamentos para endereçar e gerenciar diferentes atividades envolvidas.

Van Grembergen e De Haes (2009) identificaram através de uma pesquisa realizada pela UAMS e ITAG *Research Institute* um conjunto de mecanismos voltados a adoção de GTI. Os conjuntos foram classificados em 12 mecanismos de estrutura, 11 mecanismos de processos e 10 mecanismos de relacionamentos.

Wiedenhöft e Klein (2013), identificaram por meio de uma pesquisa sistemática nas bases de dados *EBSCO, Science Direct, ProQuest, Elsevier e Web of Science*, utilizando como critério de busca a combinação dos termos em inglês *IT Governance; Mechanisms; Practice*. 193 diferentes publicações. A partir da leitura e análise destas publicações, os autores selecionaram treze publicações que continham 105 mecanismos de GTI presentes. Tais mecanismos foram agrupados por similaridade de significado, chegando a partir de uma análise e debate entre os pesquisadores a uma lista final de 46 mecanismos. No quadro 2 são apresentados os resultados identificados pelos autores.

Quadro 2 – Mecanismos de Governança de TI agrupados

TIPO	MECANISMOS	BASEADO EM
Estrutura	Estrutura organizacional de TI formalizada	A; B; E; I; J
	Definição formal de papéis e responsabilidades	A; B; E; I; J
	Representante de TI no conselho de administração	B; C; D; E; H; I; J; L; M
	Comitê de liberação de mudanças	B; C; D; E; H; I; J; L; M
	CIO em mesmo nível dos demais diretores	B; C; E; I
	Comitê de auditoria de TI em nível de diretoria	I
	Comitê de análise e viabilidade de projetos de TI	I
	Comitê de priorização de investimentos de TI	I
	Comitê de gestão de riscos de TI	I
	Comitê de gestão de projetos de TI	I
	Comitê de gestão da segurança da informação	I
	Comitê de arquitetura de TI	I
	Comitê de estratégias de TI	I
Processo	Conjuntos de práticas formais de gestão de projetos	B; E; I
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLMs	B; C; E; I
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLAs	B; C; E; I
	Sistema de mensuração de desempenho	B; E; I; N
	Definição formal de indicadores de desempenho da TI	B; E; I; N
	Métodos de avaliação de retorno de investimento	B; E; I; N
	Práticas de avaliação pós-implementação de SI	B; E; I; N
	Conjunto de práticas formais de gestão da segurança da informação	F; G; H; I
	Planejamento estratégico de TI/SI formalizado	I

Continua

TIPO	MECANISMOS	BASEADO EM
	Conjunto de práticas formais de gestão de pessoas	I
	Conjunto de práticas formais para análise de investimento	I
	Conjunto de práticas formais de monitoramento da TI	I
	Conjunto práticas formais de desenvolvimento de software	I
	Conjunto de práticas formais de gestão da configuração	I
	Conjunto de práticas formais de gestão de processos	I
	Conjunto de práticas formais de gestão de serviços	I
	Conjunto de práticas formais de priorização de investimentos	I
	Métodos de avaliação nível de alinhamento estratégico da TI	I
	Conjunto de práticas/arranjos formais baseados no custo total; comunicação e monitoramento de orçamento da TI	I
Relacionamento	Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética	I; N
	Colaboração e sinergia entre stakeholders e shareholders	B; E; I
	Comitê executivo de processos implementado/formalizado	E; I
	Comitê executivo de projetos implementado/formalizado	E; I
	Escritórios de Governança de TI formalizado	E; I
	Conjunto de práticas de comunicação formal/informal	E; J; I; N
	Co-location - alocação de pessoas de negócio na TI e da TI nas áreas de negócios	I
	Treinamento interfuncional entre TI e negócio	I
	Conjunto de práticas formais de aprendizagem/treinamento	I
	Compreensão compartilhada dos objetivos entre TI e de negócios	I
	Resolução ativa de conflitos	I
	Conjunto de práticas formais de incentivos à governança e à administração de TI	I
	Conjunto de práticas formais de definição/comunicação do valor de TI	I
Rotação de tarefas entre as equipes de TI e de negócios	I	

Nota: baseado em: A – Sambamurthy e Zmud (1999); B – Peterson (2001); C - ITGI (2007); D – Bowen, Cheung e Rohde (2007); E – Weill e Ross (2004); F – Gerber e Von Solms (2008); G – Humphreys (2008); H – Lunardi e Dolci (2009); I – Van Grembergen e De Haes (2009); J – Huang, Zmud e Price (2010); L – Prasad, Heales e Green (2010); M – Liang et al. (2011); N - Ali e Green (2012).

Fonte: Adaptado de Wiedenhöft e Klein (2013).

A partir do estudo de Wiedenhöft e Klein (2013), obtém-se uma lista que contém as práticas e arranjos que podem contribuir para operacionalizar, viabilizar e potencializar a GTI, atendendo os objetivos da organização do negócio com a TI e os princípios da Governança Corporativa. Os mecanismos possuem nível de detalhamento e amplitude bastante similares, facilitando a utilização tanto em estudos sobre o tema, como na adoção prática pelas organizações.

2.1.6 Benefícios na adoção de GTI

Weill e Ross (2006), a partir de um estudo realizado em 250 empresas ao redor do mundo, afirmaram que o valor de negócios de TI resulta diretamente de uma GTI eficaz. Nesta pesquisa, os autores indicaram que empresas que adotam uma GTI efetiva, obtiveram

lucros no mínimo 20% superiores as empresas que não detinham uma governança, considerados os mesmos objetivos estratégicos.

Entre os principais benefícios esperados na aplicação de práticas de GTI, autores destacam em suas pesquisas (WEIL; ROSS, 2006; ALBERTIN, A.; ALBERTIN, R., 2010):

- a) Alinhamento das ações de TI as ações de governança corporativa para alancar e potencializar os negócios e resultados das corporações;
- b) Agregar valor aos negócios com ferramentas que permitam sedimentar a vantagem competitiva e a implementação de diferenciais tecnológicos;
- c) Melhorar o rendimento dos investimentos de TI e oferecer maior retorno aos empreendimentos tecnológicos;
- d) Reduzir o sentimento generalizado de que TI constitui uma barreira para os negócios;
- e) Melhorar o processo de tomada de decisões relativo à TI;
- f) Mitigar os riscos que a TI impõe ao negócio;
- g) Melhorar a comunicação dentro da TI e da TI com as demais áreas da organização;
- h) Melhorar o monitoramento e a avaliação dos resultados de TI.

Embora uma organização possua uma estrutura de GTI com mecanismos bem estruturados, é possível que os mesmos não estejam alinhados com os objetivos de negócio (VAN GREMBERGEN; DE HAES, 2009).

2.2 A TERCEIRIZAÇÃO EM TI

A terceirização em TI trata-se de uma decisão organizacional em transferir parte ou toda a função de SI para fornecedores externos de serviços, como uma maneira a atingir objetivos (GROVER; CHEON; TENG, 1996). A terceirização de TI significa transferir o gerenciamento de parte ou de toda a TI, o que inclui sistemas e serviços relacionados, a terceiros, representando o ato de entregar a terceiros o gerenciamento de ativos, recursos ou atividades de TI para atingir resultados requeridos (LACITY; WILLCOCKS; FEENY, 1996). Para Robinson (2007), esta necessidade pode ser traduzida em forma de alinhamento estratégico, gestão eficiente de recursos e ativos de TI, gestão de portfólio, investimentos de TI, gerenciamento de riscos e manutenção da excelência operacional.

A terceirização de TI representa um fenômeno que teve grande crescimento na década de 1990 e continua crescendo e evoluindo no presente. As terceirizações inicialmente possuíam uma atuação maior como apoio e operações, mas com a evolução do mercado e uma maior dependência dos negócios a TI, as terceirizações passaram a tomar um papel mais estratégico, evoluindo assim os conceitos e modelos de terceirização.

A terceirização se reflete em uma decisão da organização em utilizar-se de fornecedores para a aquisição de bens ou serviços, em substituição a fazê-lo internamente. Esta decisão tem por objetivo ser mais eficiente e alcançar resultados previamente estabelecidos. Dentre estes objetivos, a empresa busca concentrar-se nas atividades essencialmente ligadas ao seu negócio, delegando a terceiros as demais atividades (BATESON; HOFFMANN, 2001).

Para garantir o sucesso de um processo de terceirização de TI, alguns pontos fundamentais precisam ser considerados pelas organizações. Esses pontos são (BARTHÉLEMY, 2001; INSINGA; WERLE, 2000; WILLIAMSON, 2008; PRADO; TAKAOKA, 2009):

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

Lacity e Hirschheim (1999), assim como Klepper e Jones (1998), classificam as opções de fornecimento de serviços a partir das suas origens e do volume de recursos alocados internamente ou para as empresas terceirizadas:

- a) Terceirização Total, que envolve a decisão de transferir bens, contratos, pessoal e a responsabilidade gerencial pela entrega dos serviços de TI, isto é, de uma função interna de TI para um único fornecedor externo;
- b) Terceirização Interna (*insourcing*), quando, após a avaliação das opções de terceirização, decide-se manter internamente a maior parte do orçamento de TI. Este modelo

também se aplica nos casos em que os recursos são contratados de terceiros, porém a responsabilidade pelo gerenciamento e entrega dos serviços ficam a cargo do cliente;

c) Terceirização Seletiva, quando ocorre a terceirização para um ou vários fornecedores externos de algumas funções de TI selecionadas.

Para Kliem e Ludin (2000), os principais serviços de TI terceirizados são:

- a) Desenvolvimento de Sistemas e Aplicações;
- b) Data Centers;
- c) Serviços de manutenção de hardware, software, rede e servidores;
- d) Serviços específicos em redes;
- e) Suporte técnico;
- f) Help Desk;
- g) Implantação e Customização de novas ferramentas – ERP, CRM;
- h) Manutenção de sistemas existentes;
- i) Administração de Banco de dados;
- j) Políticas de segurança, backups;
- k) Treinamentos.

Grant e Tan (2013) citam novos serviços, tais como *cloud computing* ou computação em “nuvem” e infraestruturas, plataformas e softwares em uma modalidade de contratação como serviço. Neste sentido, mudam as características onde não se agrega mais somente serviço, mas sim todo o investimento em hardware e o custo contínuo de manutenção sobre hardware, infraestrutura e software. Estes novos serviços têm mostrado a dinâmica e a relevância desse mercado e gerado uma reorganização da TI sobre a sua gestão.

2.2.1 Motivadores à Terceirização de TI

São diversos os motivadores que levam à terceirização de TI, sendo grande parte de natureza financeira, tecnológica e estratégica. Greaver II (1999) apresenta algumas razões para a terceirização, tais como: foco da organização em suas principais competências (*core business*) e na melhoria de seus processos; razões financeiras, incluindo a possibilidade de gerar novas receitas por meio da oportunidade em novos negócios e por razões relacionadas a recursos humanos.

Existe uma forte tendência pelas organizações terceirizem grande parte de seus serviços, sendo que os principais motivadores para este movimento são redução de custo, qualidade dos serviços, desempenho inadequado da própria área de TI, acesso às principais tecnologias, dentro outros aspectos (APPLEGATE; AUSTIN; MC FARLAN, 2003).

Os aspectos financeiros da terceirização envolvem todas as etapas do ciclo de vida da oferta e operação de serviços de TI (HALVEY; MELBY, 2005). A empresa que realiza um processo de terceirização de TI, busca de seus parceiros, além de qualidade, economia do custo de propriedade dos serviços. Para Oltman (1990), mais do que simplesmente cortar custos, a terceirização deve agregar valor aos negócios da organização.

Conforme Saad (2006), algumas das vantagens do outsourcing de TI as empresas são:

- a) Foco no seu negócio principal – *core capabilities*;
- b) Redução de custos e melhora de produtividade;
- c) Melhoria no desempenho dos serviços;
- d) Atualização em relação aos concorrentes;
- e) Proporcionar o acesso a novas tecnologias;
- f) Redução e compartilhamento de riscos;
- g) Padronização de sistemas;
- h) Facilitação de migração de novos sistemas;
- i) Reengenharia e gestão dos sistemas legados;
- j) Flexibilidade na redução ou aumento de recursos.

Neste contexto, Prado e Takaoka (2002) aplicaram uma pesquisa sobre a terceirização da TI, em torno de cem empresas do setor industrial de São Paulo, onde partiram de 39 variáveis, as quais conduziram à identificação de sete fatores principais para a adoção da terceirização: Redução de custo, acesso ao conhecimento e à TI, Gestão de recursos humanos, atividades rotineiras, prestação de serviços, flutuação na carga de trabalho e atividades com alto grau de particularidade.

Applegate, Austin e Mc Farlan (2003) conduziram pesquisas em mais de uma dúzia de situações de terceirizações de TI. As pesquisas revelaram uma série de temas que, de maneira agregada, explicam a maioria das pressões pela terceirização: preocupações gerenciais com custo e qualidade; problemas de desempenho; pressões intensas de fornecedores; simplificação da agenda gerencial; fatores financeiros; cultura organizacional; eliminação de

uma função problemática; atração e manutenção de recursos humanos; e acesso ao conhecimento especializado.

2.2.2 Riscos na terceirização de TI

A terceirização da TI deve ser vista como um caso particular, e seu processo de decisão exige cuidado especial. Para Leite (1994, p.35), “[...] ao contrário do que pode parecer à primeira vista, a terceirização em TI não deve ser feita segundo os mesmos critérios adotados para terceirizar outros serviços”.

Barthélemy (2001) apresenta como um dos principais riscos a falta de conhecimento sobre os custos ocultos do processo de terceirização de TI. Ele aponta, como resultados de uma pesquisa, que 14% de fracasso em projetos de terceirização de TI, sendo a principal razão o fato de as empresas terem estabelecido acordos de terceirização acreditando que elas compreendiam todos os custos envolvidos (BARTHÉLEMY, 2001). Ainda segundo Barthélemy (2001, p.61-67), os custos ocultos envolvidos na terceirização de TI são de quatro categorias:

- a) Custo de busca, seleção e contratação do fornecedor;
- b) Custo da transição para o novo fornecedor;
- c) Custo de gerenciamento (monitoramento, negociação e mudanças);
- d) Custo da transição após o término do contrato.

Lacity e Hirschheim (1993), em uma abordagem sobre a qualidade, debatem o risco de as expectativas de serviço e resposta rápida não serem atendidas adequadamente; o serviço ser inferior a existente anteriormente; o fornecedor não oferecer recursos humanos qualificados; as tecnologias não serem atualizadas conforme o esperado; ou ocorrer uma perda no controle sobre a entrega dos serviços em relação a prazo e qualidade.

Para Friedman (1991), alguns dos riscos associados com a terceirização de TI citados pela literatura são:

- a) Falta de controle de qualidade sobre produto ou serviços fornecidos pelos fornecedores;
- b) Incapacidade de satisfazer as flutuações na demanda de produtos e serviço que foram terceirizados;

- c) Perda de controle sobre os fornecedores. Possibilidade de os fornecedores se tornando um concorrente para a firmar-se ou ajudar os concorrentes da empresa;
- d) Efeito negativo sobre o moral dos funcionários;
- e) Perda de habilidades críticas ou desenvolver as habilidades erradas;
- f) Perda de habilidades multifuncionais.

Para Bhattacharya, Behara e Gundersen (2003), uma das questões principais da terceirização tem sido a perda de controle das funções de TI para fornecedores externos, fruto de uma aceleração do fenômeno da terceirização e de uma conseqüente alteração na estrutura das organizações. Na busca por reduzir o risco do processo de terceirização, as organizações estão aprimorando suas formas de contratação e desenvolvendo novas estratégias.

2.2.3 Processo de Terceirização de TI

Alborz, Seddon e Scheepers (2003) propõem um modelo de terceirização em três estágios. Uma primeira etapa denominada pré-contrato, uma segunda etapa denominada contrato e por fim a etapa pós-contrato. Cada fase é então ligada com diferentes fatores que influenciam na eficácia do relacionamento e da terceirização, demonstrando que uma relação inicia antes mesmo da assinatura de um contrato.

Saad (2006) desenvolveu um modelo composto por um ciclo de vida de *outsourcing*. O objetivo é a descrição da melhor prática para cada etapa do ciclo, sob o ponto do relacionamento em um processo de prestação de serviços na visão do cliente. O modelo é composto de seis fases, iniciado pela tomada de decisão, processo de seleção, negociação do contrato, projeto de transição, gestão do contrato e finalização.

O processo inicial de engajamento para uma terceirização de TI é complexo. Conforme Johnson (1997), embora a terceirização seja considerada uma poderosa ferramenta de gestão, decisões de terceirização falhas custam caro as organizações e resultam na perda de competências e capacidades, gerando exposição a riscos inesperados e falhas ao negócio (WILLCOCKS; FITZGERALD; FEENY, 1995). A decisão de terceirizar nunca foi uma tarefa fácil no processo de tomada de decisão, devido à complexidade e os riscos ela pode levar ao negócio (YANG E HUANG, 2000). A complexidade nas decisões de terceirização da TI é uma das explicações para algumas das falhas relatadas (LOH; VENKATRAMAN, 1992).

Para Ordoobadi (2003), a literatura sobre terceirização estratégica pode ser classificada em três classes. A primeira apresenta o trabalho de estudiosos que acreditam que a terceirização estratégica ocorre através da identificação de fatores de curto prazo e impacto de longo prazo sobre decisões de fazer ou comprar. A segunda categoria de literatura representa o trabalho dos que acreditam que o principal determinante de uma política de terceirização é o tipo de atividade que está sendo considerada, sendo um consenso geral de que as atividades principais devem ser mantidas internamente, e apenas atividades não essenciais são candidatas a terceirização. A terceira classe de literatura sobre terceirização lida com várias outras questões de interesse em uma decisão de terceirização.

Para Prado, Cristofoli e Schmidt (2012), a estratégia de contratação trata-se de uma importante etapa no processo de terceirização. Dentre as estratégias tradicionais encontram-se as contratações baseadas em preço fixo ou em trocas e aquelas de longo prazo, nas quais um conjunto básico de serviços é terceirizado. A organização cliente pode construir um relacionamento eficaz com o entendimento das competências do fornecedor como parte de seu processo de avaliação. No entanto, a avaliação requer mais do que uma revisão rápida das capacidades do fornecedor e compromissos anteriores (BUSHELL, 2001). As organizações devem ser bastante criteriosas ao contratarem um terceirizado para assumir os serviços de tecnologia. Embora cada organização possua métodos diferentes para avaliar as capacidades do fornecedor, a avaliação fornece um meio para determinar se um fornecedor em potencial é capaz de fornecer uma solução com base nos requisitos definidos (SANTANA; BERGAMASCHI, 2012).

2.2.4 Contrato de Terceirização de TI

A celebração de um contrato consome esforço, tempo e recursos. Um bom contrato é importante para o sucesso de uma terceirização, mas não uma garantia. Goles e Chin (2005) afirmam que a elaboração de um contrato não é suficiente para garantir o sucesso da terceirização e que o relacionamento entre fornecedor e cliente desempenha um papel importante no resultado.

O estabelecimento de um contrato dentro de um processo de terceirização precisa ser muito bem estruturado, envolvendo as áreas de negócio e de TI no momento de sua assinatura. Isso se faz necessário, pois muitas vezes os contratos são firmados visando apenas os aspectos técnicos, deixando de contemplar a real necessidade do negócio. Como

consequência desse fato, esses arranjos contratuais, quando mal definidos, acabam por trazer uma série de malefícios para as organizações. Dentre os vários problemas causados, é possível destacar a ineficiência operacional, o desalinhamento com a estratégia e negócio da organização, e os problemas referentes à imagem da organização (NIELSEN, 2010).

Dessa maneira, nos processos de terceirização, a celebração do contrato entre cliente e fornecedor envolvem diversas variáveis e consome esforços e recursos, mas que deve exigir tempo e a atenção necessária, pois “[...] estabelecer os termos errados em um contrato pode ser tanto calamitoso quanto excessivamente caro para uma organização” (USEEM; HARDER, 2000, p.30).

A seleção e contratação de fornecedores é um elemento complexo de se mensurar, sendo extremamente difícil estabelecer uma média de mercado para o tempo e dinheiro que se necessita investir no processo de seleção e contratação de um fornecedor. Para que se tenha sucesso nessa etapa deve-se selecionar fornecedores preocupados em manter a sua reputação, pois esses fornecedores tendem a prestar um melhor atendimento ao cliente. Importante saber exatamente o que se quer contratar, buscando assim elaborar um contrato completo que evite renegociação e barganha constante (BARTHELEMY, 2001).

Segundo Klepper e Jones (1998, p.146), a existência de um contrato bem estruturado, com “[...] todas as cláusulas necessárias, estipulando os objetivos, direitos e obrigações de ambas as partes e com suficiente clareza para utilização de ambas as partes e também de um terceiro, trata-se de um elemento crítico ao processo de terceirização”. O contrato é o principal elemento da gestão, e garante a entrega dos serviços acertados no prazo e na qualidade estipulados (LACITY; HIRSCHHEIM, 1999).

Os fornecedores não são parceiros, a menos que existam lucros sendo compartilhados. O contrato é a única maneira de garantir um balanço de poder justo. Medidas de nível de serviço, arranjos para crescimento, penalidades para desempenho não atingido devem sempre estar presentes (LACITY; HIRSCHHEIM, 1999).

Apesar da possibilidade de o contrato ser padrão e preparado pelo fornecedor de serviços, Lacity e Hirschheim (1999) afirmam que, com base em vários estudos de caso, os clientes que não concordaram em assinar os contratos padrões dos fornecedores e insistiram em contratos personalizados, desenhados para incluir medidas de nível de serviço e penalidades por não atingir o desempenho previsto – medidas essas, muitas vezes, sugeridas por consultores externos – ficaram mais satisfeitos com o resultado da terceirização.

Lacity e Hirschheim (1999, p.351) afirmam que, “[...] quando as empresas decidem terceirizar, contratos detalhados, têm maior chance de sucesso do que contratos abertos”. Apesar de os autores reconhecerem que os contratos são apenas uma das maneiras de se buscar o sucesso da terceirização, eles afirmam que os contratos abertos são mais prejudiciais aos clientes, por: impor mínimas obrigações ao fornecedor em relação ao desempenho, não compartilharem riscos ou recompensas, darem ao fornecedor o poder de exclusividade e, muitas vezes, não oferecerem maneiras de traduzir as promessas de “valor agregado” para a realidade.

Muitas vezes, as organizações não têm experiência suficiente para construir um contrato com flexibilidades apropriadas (KERN, 1997). Para Willcocks e Kern (2000), o contrato deve ser capaz de evoluir ao longo do tempo. A flexibilidade no contrato permite a clientes realizar ajustes apropriados na resposta às mudanças na tecnologia, estratégia de negócios e do mercado durante renegociação. Um contrato bem desenvolvido, influencia na eficácia da relação, e um processo de desenvolvimento robusto para a criação de contratos acaba sendo um dos fatores críticos de sucesso no relacionamento de terceirização de TI.

2.2.5 Governança da Terceirização de TI

Kern e Willcocks (2001) argumentam que a solidez da governança em uma relação de terceirização de TI é vital para o seu sucesso. A governança inclui atributos que influenciam as relações de terceirização durante as três fases de externalização. Os atributos adicionados ao modelo são o papel de apoio da alta administração, estrutura de gestão e equipes, estilo de gestão, habilidades de gestão, bem como o estabelecimento de processos e procedimentos adequados. Tais atributos apoiam o gerenciamento dos acordos de terceirização de forma eficaz e influenciam na eficácia de relações de terceirização.

Dentre a governança de terceirização de TI, existem uma série de fatores que devem ser levados em consideração para que se obtenha sucesso e para que o relacionamento com o fornecedor selecionado atenda aos objetivos da terceirização, mas que também seja duradouro. Dentre estes fatores, destacam-se na literatura a gestão do contrato e junto a ela, a gestão do relacionamento e da Performance com os fornecedores de TI.

Dentre disciplinas previstas na governança da terceirização de TI, esta pesquisa irá destacar mecanismos de GTI aplicados ao processo de terceirização de TI.

2.2.6 Gestão do Contrato

Um contrato compreende as atividades de concepção e de execução necessárias ao longo do ciclo de vida de terceirização (CULLEN; WILLCOCKS, 2003). É através da gestão de contratos que o sucesso é, em última análise determinada. Um relacionamento bem-sucedido não pode ser garantido apenas pelo contrato. O contrato e a relação entre cliente e fornecedor são inseparáveis, portanto, durante o ciclo de vida da terceirização, a gestão de contratos torna-se importante, crucial e complexa (FITZGERALD; WILLCOCKS, 1994).

Para Kern (1997), como o contrato não é auto ajustável, o ideal é estabelecer-se um processo de gestão de relacionamento, o qual irá orientar ajustes e alterações junto ao contrato. Muitas organizações clientes expressaram insatisfação com os seus acordos contratuais relativas à subestimação do tempo e as competências necessárias para gerir eficazmente contratos de terceirização (QUINN, 1999). A gestão muitas vezes não consegue perceber que os contratos de terceirização exigem um estilo diferente de gestão (KLEPPER; JONES, 1998).

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

2.2.6.1 Gestão de Performance

O conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente. Por sua vez, a gestão da qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, como também de todos os *stakeholders* (entidades significativas na existência da empresa a exemplo de clientes, fornecedores, funcionários, governo e sociedade) e também da excelência organizacional da empresa (CHRISTENSEN; COOMBES-BETZ; STEIN, 2007).

Conforme Elliott e Torkko (1996), qualquer relação comercial requer supervisão e revisão periódica. Uma supervisão fraca ou inexistente, pode ser destrutiva para uma relação de terceirização. É importante para manter o fornecedor a sua obrigação, como nada fará com

que uma relação a desmoronar mais rápido do que olhar para o outro lado quando o fornecedor não cumprir para o qual foi contratado (KLEPPER; JONES, 1998).

O monitoramento e a gestão de desempenho dependem diretamente da adequada especificação de objetivos da terceirização e conseqüentemente do contrato. Inclui a especificação dos serviços e a definição de métricas que estejam de acordo com os objetivos e necessidades do negócio. A partir desta premissa, monitorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados informa a organização cliente, se tais objetivos estão sendo atingidos. O monitoramento também apoia fornecedores a avaliar o nível de satisfação da organização cliente, possibilitando traçar ações de melhoria contínua que garantam a manutenção da relação.

Fitzgerald e Willcocks (1994) sugerem que as organizações construam acordos específicos de nível de serviço – SLA e desenvolvam a flexibilidade em seus contratos. Para os autores, muitas organizações definem seus SLAs de forma inadequada, não dedicando tempo e esforço suficientes para compreender as atividades a serem terceirizadas ou identificar tanto requisitos técnicos, quanto de negócio. Como resultado, os resultados dos serviços terceirizados não satisfazem os clientes finais, algo que poderá enfraquecer o relacionamento.

2.2.6.2 Gestão do Relacionamento

Por meio da gestão dos relacionamentos com fornecedores, as organizações buscam uma aproximação entre as duas partes que propicie maior comprometimento nas interações, para o desenvolvimento mútuo de atividades e tecnologias que atendam às necessidades de ambas. Esse comprometimento envolve uma visão de futuro e a necessidade e a vontade das partes de estabelecer um relacionamento de longo prazo (GANESAN, 1994). A habilidade das relações inter-organizacionais em uma cadeia produtiva de se adaptar às incertezas oriundas dos relacionamentos a jus ante depende do estabelecimento de mecanismos de governança a montante que podem mitigar potenciais problemas de incompatibilidade de objetivos ou ações oportunistas (WATHNE; HEIDE, 2000).

Conforme Kern e Willcocks (2001) e Goles e Chin (2005), o relacionamento na terceirização de TI é uma combinação de interações e comportamentos entre as partes. Trata-se de um fator importante para estabelecer e manter-se relacionamentos fortes e duradouros em uma terceirização de TI. Neste contexto, os autores identificam uma série de atributos

importantes no relacionamento de uma terceirização, o que inclui confiança, compromisso, conflito, comunicação, cooperação, satisfação e dependência. Alguns destes atributos são interdependentes, como compromisso e confiança. Um maior compromisso, leva a uma maior confiança e vice-versa (KERN, 1997). Atributos influenciam uns aos outros e alguns são pré-requisitos para outros atributos. A cooperação e a confiança desenvolvem-se ao longo do tempo, no entanto, a cooperação depende da confiança (KERN; WILLCOCKS, 2001). Maior confiança em um parceiro leva a uma maior vontade de empreender comportamento cooperativo de uma forma de coordenação. Da mesma forma, as organizações que têm pouca confiança em um parceiro, terão disposição a assumir um comportamento cooperativo (KLEPPER, 1995).

Para Laseter (1998), as organizações podem construir relacionamentos mútuos, investindo tempo e recursos e através da partilha de experiência em desenvolvimento de fornecedores. Organizações irão perceber os benefícios deste investimento no desenvolvimento de fornecedores ao longo do ciclo de vida de um processo de terceirização.

2.2.7 Estudo Longitudinal sobre Terceirização de TI

Terceirização é um processo de negócio complexo e a academia executou estudos sob diversos pontos de vista. Lacity et al. (2010) revisou a literatura disponível até 2010 e classificou as variáveis mais estudadas em conjuntos para facilitar a visão geral do modelo. Os autores desenvolveram uma extensiva revisão sobre os artigos de terceirização de atividades de TI. É um olhar atento sobre os trabalhos publicados em 50 revistas acadêmicas entre 1992 e 2010 (LACITY et al., 2010). Os autores encontraram e documentaram mais de 150 variáveis dependentes e independentes. Como resultante desta pesquisa, propuseram um modelo que explica os resultados obtidos na terceirização de TI. Oito princípios agrupam as variáveis com maior efetividade, tal como apresentado no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Princípios e Resultados obtidos na Terceirização de TI

Características do Relacionamento	Compartilhamento Efetivo do Conhecimento Confiança Comunicação Percepção de Parceria Relacionamento proveniente de Trabalho Prévio entre as organizações Qualidade do Relacionamento
--------------------------------------	---

Continua

Capacidades da Organização Contratante	Capacidade de Gerenciamento da Contratada Capacidade de Negociação do Contrato Capacidade Metodológica e Técnica em TI da Contratante Capacidade de Gerenciamento de Distância Cultural Capacidade de Gerenciamento de Risco da Contratada
Características da Organização Contratante	Experiência da Contratante com Terceirização
Tomada de Decisão em direção à terceirização de TI	Decisão por terceirizar (Fazer internamente ou comprar fora).
Características da Decisão em direção à terceirização de TI	Comprometimento e Suporte da Alta Direção
Governança Contratual	Detalhamento do Contrato Tamanho do Contrato Tipo do Contrato Mecanismo de Controle do Contrato
Atributos da Transação	Incerteza Dificuldade de Medição
Capacidades de Organização da Contratada	Capacidade de Gerenciamento de Recursos Humanos de TI Capacidade Metodológica e Técnica em TI da Contratada Conhecimento do Domínio

Fonte: Lacity et al. (2010).

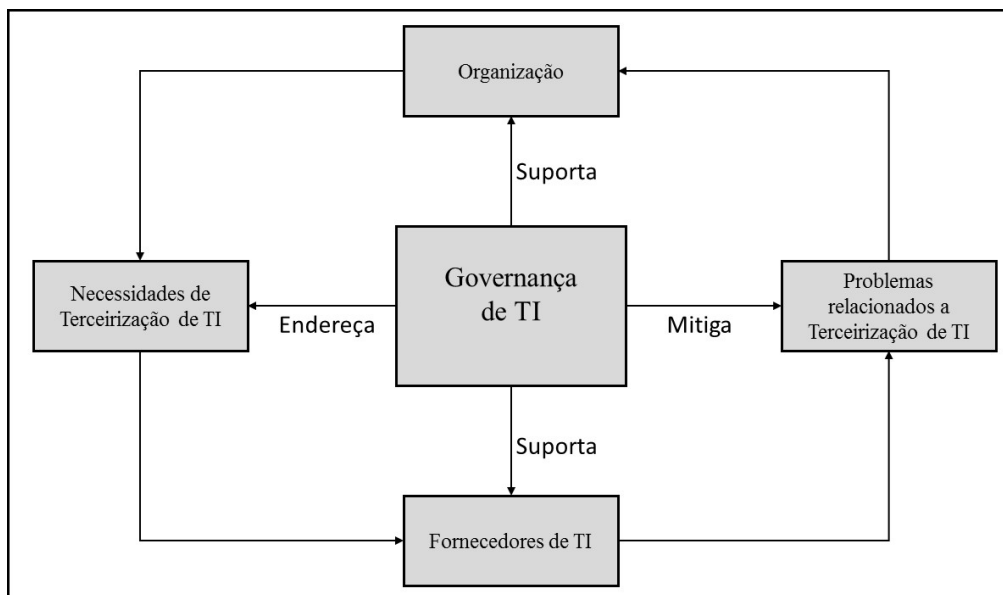
O modelo proposto por Lacity et al. (2010) captura as descobertas mais importantes em vinte anos de pesquisa acadêmica em terceirização incluindo os resultados obtidos por Dibbern et al. (2004) organizando as relações entre as variáveis independentes e o seu impacto no resultado da terceirização de TI. Este modelo tem foco na relação entre organizações, em suas capacidades técnicas e de gerenciamento e na capacidade de governança contratual. O constante desenvolvimento de novos negócios de TI, a evolução tecnológica e as melhorias do processo de terceirização habilitaram a sua utilização por organizações de qualquer porte (LACITY et al., 2010).

3 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

Como visto anteriormente, um dos objetivos desta pesquisa é propor mecanismos de Governança de TI relevantes na gestão do processo de terceirização de TI, para o qual, foi concebido um modelo conceitual, elaborado a partir do referencial teórico.

O modelo conceitual elaborado levou em consideração os termos gerais a organização onde o estudo foi realizado e o seu contexto de terceirizações de TI, o qual envolveu fornecedores e contratos vigentes. Como a organização possui um cenário complexo em termos de terceirizações, entendeu-se que seria relevante na coleta e análise de resultados relacionados ao objetivo da pesquisa. A partir da seleção do caso a ser estudado, utilizou-se como ponto central a GTI, junto de seus princípios, arquétipos e principais mecanismos identificados junto à literatura. Como o objetivo foi identificar que mecanismos existentes e que novos mecanismos de governança são relevantes no processo de terceirização de TI, iniciou-se um processo de mapeamento e filtragem de mecanismos os quais, a partir de um mapeamento de necessidades de negócio e de TI que demandam processos de terceirização de TI e de problemas decorrentes da terceirização, foram correlacionados, dando sustentação que tais mecanismos contribuem no tratamento de problemas relacionados a terceirização e que sustentam os objetivos pelo qual a terceirização foi realizada, gerando uma relação positiva entre organização e seus fornecedores. A Figura 6 apresenta o modelo conceitual para esta pesquisa.

Figura 6 – Modelo Conceitual



Fonte: O Autor (2017).

A partir deste contexto, a pesquisa se propôs a:

- a) Mapear e apresentar dados gerais da organização, incluindo o contexto geral de Terceirizações de TI;
- b) Identificar, a partir da literatura, mecanismos de GTI utilizados para governar a Terceirização de TI em uma organização;
- c) Sugerir novos mecanismos de GTI voltados à Terceirização de TI;
- d) Relacionar problemas e necessidades do processo de terceirização de TI que possam ser endereçados pela GTI;
- e) Correlacionar problemas e necessidades com a lista final de mecanismos de GTI relevantes a terceirização de TI;
- f) Validar a lista final de mecanismos de GTI relevantes na gestão do processo de terceirização de TI.

Para o item a, o objetivo foi mapear informações gerais da organização, pela qual foi realizado o estudo de caso. As informações incluíram um breve histórico da empresa, porte, setor de atuação e informações gerais sobre as terceirizações de TI.

O objetivo do item b, foi a partir da literatura, identificar princípios, arquétipos e mecanismos de GTI os quais serviram de base e insumo para as etapas de coleta de dados. Os mecanismos foram utilizados como ponto de partida para avaliar-se a contribuição de mecanismos existentes, junto a processos de terceirização de TI. Arquétipos de decisão foram levados em consideração, com o objetivo de identificar o perfil de tomada de decisões de TI na organização estudada.

No item c, além de avaliar a presença e a contribuição de mecanismos de GTI existentes, foram avaliados novos mecanismos que poderiam compor a lista de mecanismos a serem avaliados na etapa de entrevistas. O resultado desta etapa serviu de base do instrumento utilizado para as entrevistas. Com base nos resultados do segundo e do terceiro item foi possível estabelecer a relação entre estes dois fenômenos – GTI e Terceirizações de TI, subsidiando assim a evolução do estudo.

Para o item d, a partir do resultado das entrevistas, foram analisadas necessidades de negócio e de TI que direcionam um processo de terceirização de TI e também os problemas decorrentes do processo de terceirização de TI nas organizações. Estes dados, após a análise, foram utilizados como base para a realização do Grupo Focal.

O objetivo do item e foi correlacionar necessidades e problemas identificados na etapa anterior, a lista de mecanismos de governança que obtiveram maior pontuação quanto a contribuição no processo de terceirização de TI. A correlação fortalece os resultados, visto que os mecanismos, de forma prática, conseguem tratar de problemas decorrentes deste processo e tendem a sustentar as necessidades pela qual a terceirização foi realizada. As organizações envolvidas no processo tendo a ciência da utilização de tais mecanismos, poderá apoiar-las no atingimento de objetivos pelo qual a terceirização foi realizada.

No último item (f), a partir da análise de resultados do Grupo Focal, foi estabelecido a lista final de mecanismos de GTI voltados a terceirização de TI. A lista final de mecanismos de GTI voltados a terceirização é o objetivo geral desta pesquisa, que é propor mecanismos de Governança de TI relevantes na gestão do processo de terceirização de TI.

A elaboração do instrumento de pesquisa teve início com a confecção do quadro de dimensões, contendo as variáveis que foram investigadas. Esse quadro foi elaborado a partir do referencial teórico apresentado anteriormente e do modelo conceitual proposto.

Quadro 4 – Categorias de análise do Modelo Conceitual

Dimensões		Foco	Referências Teóricas	
Organização	Dados Gerais da Organização e dos respondentes	a. Informações gerais da organização (Histórico, porte, setor de atuação, volume financeiro) b. Dados demográficos dos respondentes		
	Dados Gerais sobre a Terceirização de TI	a. Tipos de Terceirização b. Quantidade de fornecedores de TI c. Principais Serviços de TI Terceirizados	Klepper e Jones (1998) Klien e Ludin (2000) Lacity e Hirschheim (1999) Lacity e Willcocks (2001)	
GTI	Arquétipos de TI	Monarquia de negócios Feudalismo Federalismo Duopólio de TI Anarquia	a. Existência de estruturas de tomada de decisão de TI b. Unidades responsáveis pelas decisões de TI	Peterson (2004) Sambamurthy e Zmud (1999) Weill e Ross (2006)
	Mecanismos de GTI	Estrutura Processo Relacionamento	a. Existência de mecanismos de GTI na organização b. Contribuição de mecanismos de GTI ao processo de terceirização de TI c. Mecanismos ou práticas que contribuem para uma melhor governança no processo de terceirização	Van Grembergen e De Haes (2009) Weill e Ross (2006) Wiedenhöft e Klein (2013)

Continua

Dimensões		Foco	Referências Teóricas
Terceirização de TI	Pré-Contrato	Necessidades	a. Identificar necessidades de negócio e de TI que direcionam um processo de terceirização de TI Prado e Takaoka (2002) Applegate, Austin e McFarlan (2003) Saad (2006)
	Pós-Contrato	Problemas	a. Identificar problemas decorrentes do processo de terceirização de TI nas organizações Friedman (1991) Lacity e Hirschheim (1993) Barthélemy (2001) Bhattacharya, Behara e Gundersen (2003)

Fonte: O Autor (2016).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo de procedimentos metodológicos apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. A metodologia inclui os conhecimentos teóricos utilizados e os métodos para coleta e análise dos dados.

4.1 DETALHAMENTO DA PESQUISA

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa científica pode ser considerada dinâmica, mutante e evolutiva, sendo um processo composto por etapas relacionadas. A pesquisa inicia com uma ideia e uma exposição e é finalizada com a coleta de dados, a análise e um relatório de estudo contendo as conclusões.

Quanto aos dados de uma pesquisa, os mesmos podem ser apresentados através de uma abordagem quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa busca medir o grau em que algo está presente, utilizando para isso um grande número de respondentes com análises estatísticas formais. A abordagem qualitativa é voltada na identificação da presença ou ausência de algo, utilizando para isso entrevista em profundidade, em grupo ou individual, com perguntas abertas (MALHOTRA, 2006).

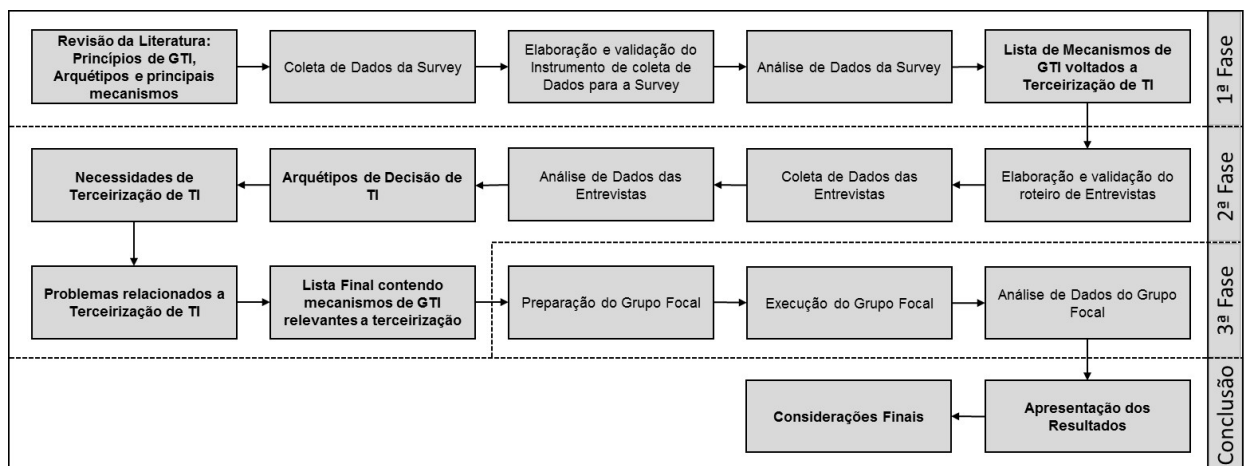
Esta pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, utilizando na coleta de dados, tanto técnicas qualitativas, quanto quantitativas. Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa visa descrever e explicar os fenômenos sociais, através da análise de experiências, da verificação de interações e comunicações sendo desenvolvidas e da investigação de documentos. A pesquisa qualitativa permite uma análise de dados em seu contexto natural, com o desenvolvimento de conceitos ao longo do processo de pesquisa e o ajuste de métodos para adequação ao que se estuda. Como consequência, esse tipo de pesquisa é adequado a este estudo, pois se busca compreender a utilização de mecanismos de GTI em um processo de terceirização de TI, analisando suas consequências e resultados.

Em relação ao objetivo, uma pesquisa pode ser classificada em exploratória e descritiva. Para Selltitz, Wrightman e Cook (1987), a pesquisa exploratória busca ampliar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno investigado, servindo como base para a formulação de problemas para pesquisa mais exatos. Com base nestes conceitos e por não se ter conhecimento de que o problema aqui abordado tenha sido estudado da mesma forma, o estudo será de caráter exploratório descritivo de corte transversal.

A pesquisa de natureza exploratória pode utilizar uma série de estratégias possíveis, dentre elas o estudo de caso (HARDY, 2009). Para este estudo, será utilizada a estratégia de Estudo de Caso. O estudo de caso é um método de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2005). Além disso, ela se mostra especialmente útil na geração e construção de teorias, onde poucos dados ou teorias existam, e permite ao pesquisador responder, de forma flexível, a novas descobertas feitas quando da coleta de novos dados (EISENHARDT, 1989).

No estudo de caso é necessário estabelecer a unidade de análise. A unidade de análise consiste na parte mais elementar do fenômeno a ser estudado (YIN, 2005). A unidade de análise é o mecanismo, nesta pesquisa representada pelos mecanismos de GTI relevantes na gestão do processo de terceirização de TI. Com base neste contexto, conforme a Figura 7, esta pesquisa foi organizada na seguinte forma:

Figura 7 – Desenho da Pesquisa



Fonte: O Autor (2016).

A pesquisa foi realizada em três fases. A primeira fase contou com a revisão da literatura baseada nos conceitos de GTI e principais mecanismos e na realização de uma *survey* que se propôs a refinar e identificar mecanismos voltado a terceirização de TI. Esta etapa teve como objetivo identificar, a partir da lista de mecanismos de GTI extraídos da literatura, quais estavam presentes na organização e quais são relevantes na gestão do processo de terceirização de TI e também identificar novos mecanismos ou práticas, os quais poderiam, junto dos demais avaliados, compor a segunda etapa da pesquisa.

Na segunda fase foram realizadas entrevistas individuais, tendo como objetivo identificar os principais arquétipos de decisão utilizados pela organização, as necessidades que levam a terceirização e os problemas que decorrem da mesma. Além destas informações, esta etapa se propôs a listar, a partir dos resultados obtidos na survey e nas entrevistas, o grupo final de mecanismos de GTI relevantes a terceirização, os quais, serviram de insumo para a terceira e última fase da pesquisa. Na terceira e última fase do estudo, foi realizado um grupo focal com o propósito de atender o objetivo geral deste trabalho. Nesta etapa foram listados os resultados relacionadas as necessidades que levam a terceirização e os problemas gerados a partir da terceirização e listados o grupo de mecanismos de GTI que contribuem voltados a terceirização. A partir destas informações, os mecanismos foram correlacionados a problemas e necessidades, avaliando-se a sua relevância e a sua contribuição.

4.1.1 Seleção do Caso

Para a seleção do caso, optou-se por um estudo de caso único, pois o intuito foi entender, em profundidade, a relação entre mecanismos de GTI e a terceirização de TI, antes de empreender uma análise comparativa de casos. A seleção do caso único reúne, tanto quanto possível, informações numerosas e detalhadas para apreender a totalidade de uma situação. Uma organização foi selecionada voluntariamente, pois a sua particularidade permitiu a geração de *insights* que em outras organizações, com base em critérios previamente estabelecidos e alinhados ao objetivo da pesquisa, haveria maior grau de dificuldade em gerar.

Os critérios adotados para a seleção do caso foram os seguintes: (1) Organização de grande porte; (2) com alta dependência da TI; (3) que possua mecanismos de GTI e; (4) com histórico significativo (volume de contratações e valores financeiros representativos) de terceirizações de TI ao longo dos últimos cinco anos.

Com base nestes critérios, a pesquisa foi realizada em uma instituição financeira cooperativa, atualmente organizada em mais de 100 cooperativas, as quais operam através de uma rede de atendimento com mais de 1.500 pontos, presentes em 20 estados da federação. A estrutura conta com cinco Centrais Regionais, uma empresa que opera serviços compartilhados e T.I. a todo o sistema, uma Fundação e um Banco. Todas as entidades adotam um padrão operacional único, que juntas formam o sistema. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercer a atividade em um mercado competitivo, onde há a presença de grandes conglomerados

financeiros. Possui 3,3 milhões de associados, 21 mil colaboradores, 62,3 bilhões em ativos e 9,8 bilhões de patrimônio líquido.

No ano 2000 foi constituída uma empresa, com o objetivo de prestar serviços ao Sistema e as entidades conveniadas. A empresa possui atualmente o foco no atendimento de Serviços Compartilhados a todo o sistema e a todo o escopo de TI, o que inclui serviços de Data Center, Telecomunicações, Suporte, Desenvolvimento e manutenção de sistemas. Neste contexto, de uma organização que atua no segmento altamente dependente da tecnologia, a estrutura de TI deve ser robusta para suportar o negócio, contando com uma estrutura interna e com um conjunto de fornecedores e contratos de apoio que suportem toda esta operação.

Com base neste contexto, para um melhor entendimento do cenário de terceirizações na organização, no 1º trimestre de 2016 foi realizada uma pesquisa do histórico de aquisições e contratações de serviços de TI junto à organização estudada. Como resultado deste levantamento foi possível identificar a presença de um alto volume de Fornecedores de TI com contratos ativos, distribuídos tanto entre despesas de capital ou investimento em bens de capital (CAPEX) e despesas operacionais (OPEX), o que reforça os critérios utilizados para a seleção do caso e a importância deste estudo. Os contratos firmados são relacionados a licenciamento de software e aquisição de hardware com multinacionais reconhecidas, contrato de fornecimento de rede de telecomunicações a nível nacional, serviços de data center, suporte dedicado, manutenção de sistemas e projetos com alocação de recursos tanto nas instalações do cliente, quanto em sites externos dedicados a TI da organização. A organização possui uma área com foco na gestão de fornecedores de TI, estruturada em 2012, a qual tem como atribuições realizar a gestão dos principais fornecedores de TI, considerados internamente como os estratégicos, bem como suportar de forma geral todas as contratações de TI que são realizadas na organização.

4.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados desta pesquisa utilizou diferentes técnicas ao longo da sua execução.

A primeira fase da pesquisa utilizou uma abordagem exploratória que envolveu a realização de uma *survey*. A realização da *survey* teve como objetivo principal identificar novos mecanismos ou práticas que contribuem para uma melhor governança no processo de terceirização de TI. Além do objetivo principal, a *survey* também buscou identificar quais dos mecanismos de GTI extraídos da literatura estavam presentes na organização e quais possuem

alguma contribuição ao processo de terceirização. O resultado desta fase da pesquisa foi utilizado para contribuir com o instrumento de coleta de dados utilizado na fase seguinte do estudo.

Os respondentes foram selecionados com base nos seguintes critérios: a) qualificação e atuação na área da pesquisa; b) ter um nível de atuação relevante no processo de terceirização de TI, junto à organização onde ocorreu o estudo. No total foram selecionados 88 possíveis respondentes da área de TI, de uma população de aproximadamente 400 profissionais de TI, todos atuando na cidade de Porto Alegre – RS. O cuidado na seleção dos respondentes se deu basicamente pelos mesmos terem algum envolvimento com o processo de terceirização de TI. O questionário foi enviado através de e-mail, todos atuando na organização em estudo e diretamente ligados à TI, não de forma exclusiva. Dos 88 respondentes selecionados, 18 pertencem a 3 dos principais fornecedores de TI. Os demais (70) pertencem a organização, atuando principalmente nas áreas de TI ou áreas de apoio envolvidas no processo de terceirização de TI. A distribuição do questionário foi realizada eletronicamente via web (<https://pucrs.qualtrics.com>), estruturado através de oito questões, sendo as quatro primeiras voltadas ao foco da pesquisa. Nas três primeiras questões, o objetivo foi identificar, a partir dos 44 mecanismos de GTI oriundos da etapa de análise bibliográfica, quais estão presentes na organização e quais possuem contribuição ao processo de Terceirização de TI. Na quarta questão, foi realizada uma pergunta aberta, a qual tinha por objetivo identificar novos mecanismos ou práticas de GTI votados a terceirização. Nas quatro últimas questões do questionário, o objetivo foi mapear dados demográficos dos respondentes. A *survey* ficou disponível aos respondentes entre os dias 08/11/2016 à 25/11/2016. O instrumento utilizado nesta etapa do estudo está disponível junto ao Apêndice A.

Após a análise das informações obtidas na *survey*, os resultados foram compilados para que então pudessem compor a segunda etapa do estudo. Na segunda etapa de coleta de dados, foi utilizada como técnica, entrevistas individuais. As entrevistas ocorreram de maneira semiestruturada, através de um roteiro previamente estabelecido, disponível junto ao Apêndice B deste documento. Conforme Godoy (2006), essa modalidade de entrevista visa compreender os significados que os entrevistados atribuem às situações relativas ao tema de interesse, sendo adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e a forma com que ele fundamenta suas opiniões e crenças.

O instrumento semiestruturado foi baseado nos objetivos da pesquisa e nos resultados da etapa anterior, utilizando como base as categorias de análise estabelecidas no Modelo Conceitual. Os objetivos desta fase da pesquisa foram:

a) identificar estilos de tomada de decisões de TI junto à organização; b) identificar necessidades de negócio e de TI que direcionam um processo de terceirização de TI; c) identificar problemas decorrentes do processo de terceirização de TI nas organizações; d) identificar o nível de contribuição de mecanismos de governança de TI junto ao processo de terceirização de TI; e) identificar novos mecanismos ou práticas que contribuem para uma melhor governança no processo de terceirização de TI.

A seleção dos entrevistados, recorreu aos objetivos desta fase da pesquisa. Com base nestas questões, viu-se a necessidade de entrevistar atores diretamente envolvidos no processo de terceirizações de TI da organização, incluindo colaboradores e fornecedores estratégicos. No total foram doze pessoas entrevistadas, conforme previamente estabelecido no projeto de pesquisa. As entrevistas foram realizadas entre os dias 8 e 20 de dezembro de 2016, de forma individual e previamente agendada no local de trabalho dos respondentes. Solicitou-se uma agenda, informando o tempo máximo previsto para a entrevista, que foi de 30 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas eletronicamente, com o consentimento prévio dos entrevistados para que, posteriormente fossem transcritas e analisadas, com o objetivo de efetuar o levantamento da percepção dos profissionais acerca do tema da pesquisa (GIBBS, 2009). Para tanto, foi realizada uma explanação inicial dos conceitos de GTI e de um processo de Terceirizações de TI, mitigando que os entrevistados pudessem interpretar de forma variável os conceitos, gerando assim respostas equivocadas (GIBBS, 2009). Após a realização das transcrições, foram selecionadas aleatoriamente três para o envio aos entrevistados, com o objetivo que verifiquem a veracidade do conteúdo transcrito.

A primeira versão dos instrumentos utilizados (*Survey* e roteiro da entrevista) foram submetidos a um pré-teste. O objetivo foi testar aspectos como conteúdo das perguntas, ordem, problemas potenciais, bem como determinar o tempo máximo para responde-lo (MALHOTRA, 2006). Os dois entrevistados do pré-teste foram escolhidos entre pessoas com características semelhantes ao grupo entrevistado.

Na terceira, e última fase da coleta de dados, foi utilizada como técnica de coleta de dados um grupo focal com a equipe responsável pela Gestão de Fornecedores do caso estudado. Segundo Oliveira e Freitas (1998), os grupos focais possuem destaque na pesquisa qualitativa porque propiciam riqueza e flexibilidade na coleta de dados, normalmente não

disponíveis quando se aplica um instrumento individualmente, além do ganho em espontaneidade pela interação entre os participantes. Por outro lado, exigem maior preparação do local, assim como resulta em menor quantidade de dados (por pessoa) do que se fosse utilizada a entrevista individual.

O objetivo principal dos grupos focais, na concepção de Malhotra (2006), é obter uma visão aprofundada ouvindo um grupo de pessoas do mercado-alvo apropriado para falar sobre problemas que interessam ao pesquisador. O valor da técnica está nos resultados inesperados que frequentemente se obtêm de um grupo de discussão livre. O autor enfatiza que um grupo focal possui geralmente de 8 a 12 membros. Grupos com menos de oito participantes dificilmente geram o ímpeto e a dinâmica de grupo necessários para uma sessão bem-sucedida e grupos com mais de 12 participantes podem ficar cheios demais e não levar a um debate coeso e natural. Acrescenta ainda que durante a dinâmica, o moderador deve: (1) estabelecer relação com o grupo, (2) definir as regras de interação do grupo, (3) fixar objetivos, (4) sondar os entrevistados e provocar intensa discussão nas áreas relevantes e (5) tentar resumir a resposta do grupo para determinar o alcance da concordância.

O encontro foi planejado para contar com oito participantes, mas participaram no total sete integrantes, e dois moderadores. O encontro foi realizado no dia 12 de janeiro de 2017, em dia e espaço previamente reservado para este fim. A sessão durou cerca de 3 horas, tendo dois objetivos previamente estabelecidos. Previamente ao encontro foi elaborado um material de apoio que seria utilizado pelo grupo focal, afim de atingir-se os seguintes objetivos: a) correlacionar as categorias de necessidades de negócio e de TI que direcionam um processo de terceirização de TI aos mecanismos de GTI listados; b) correlacionar as categorias de problemas decorrentes do processo de terceirização de TI a lista final de mecanismos de governança de TI; c) revisar a lista final de mecanismos de GTI voltados a terceirização de TI.

O material de apoio foi estruturado em um grande painel, onde na parte central foram dispostos os vinte e oito mecanismos de GTI, resultantes das etapas anteriores. Do lado direito do painel foram apresentadas as seis categorias de problemas e do lado esquerdo as cinco categorias de necessidades, ambas resultado da análise das entrevistas, conforme apresentado na figura 8. O painel utilizado ao longo da dinâmica, bem como o registro em áudio e vídeo foram os insumos utilizados como apoio a etapa de análise de resultados desta etapa.

Figura 8 – Painel Grupo Focal



Fonte: O Autor (2017).

Foram distribuídos *postits*, os quais foram utilizados ao longo da dinâmica para classificar junto dos mecanismos de GTI, que problemas e necessidades cada mecanismo poderia apoiar, reforçando a relevância de tais mecanismos em relação ao objetivo principal desta pesquisa. Para facilitar o trabalho dos participantes e o trabalho de análise, os *postits* foram separados em cores, sendo verdes para a classificação de necessidades e laranjas para problemas. Os participantes tiveram um tempo para poder ler e avaliar o conteúdo do material, para posteriormente iniciar o trabalho de classificação. A classificação consistiu em escrever o código do problema ou da necessidade no *postit*, o colando ao lado do mecanismo que o tratava. Na primeira etapa foram classificadas as categorias de necessidades que são tratadas pelos mecanismos, na segunda as categorias de problemas que podem ser endereçados pelos mecanismos e por fim, cada mecanismo de GTI foi avaliado com o grupo, repassando o entendimento em relação as necessidades e problemas e se havia algum ponto de reavaliação do próprio mecanismo em uma visão geral.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados tem por objetivo resumir e organizar os dados, visando a possibilidade do fornecimento de respostas ao problema em investigação (FLICK, 2009). A interpretação busca um sentido mais amplo das respostas, através da ligação com outros conhecimentos gerados anteriormente.

Para Yin (2005, p.137), “[...] a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências qualitativas e quantitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. ”

Na etapa de realização da *survey* e para apoiar na definição da lista de mecanismos que seriam levados da etapa de entrevistas para o grupo focal, utilizou-se a aplicação de quartis nos resultados dos questionários e no resultado da contribuição dos mecanismos na etapa de entrevistas. Na análise estatística descritiva, um quartil é qualquer um dos três valores que divide o conjunto ordenado de dados em quatro partes iguais, e assim cada parte representa 1/4 da amostra ou população. O primeiro quartil é o valor do conjunto que delimita os 25% menores valores, o segundo quartil é a própria mediana, que separa os 50% menores dos 50% maiores e o terceiro quartil é o valor que delimita os 25% maiores valores.

Para as três primeiras perguntas, onde o objetivo foi identificar a frequência de cada mecanismo, tanto para presença na organização, quanto para a relevância do mecanismo junto ao processo de Terceirização, a frequência de respostas foi quantificada e ordenada para os quarenta e quatro mecanismos. A partir desta classificação, aplicou-se os quartis, segmentando os mecanismos em três grupos, sendo o grupo 1 os mecanismos mais relevantes, classificados no 3º quartil, o grupo 2 contendo os mecanismos com a mediana e o grupo 3 contendo os mecanismos com menor frequência, classificados no 1º quartil. Para a pergunta quatro, foram analisadas respostas que poderiam apresentar sugestão de novos mecanismos, diferentes dos mecanismos apresentados a partir do referencial teórico.

Para as entrevistas, optou-se como método de análise dos dados coletados a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento e aplicáveis a discursos diversificados. Para o autor, a análise de conteúdo configura-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A análise de conteúdo foi elaborada com a utilização da técnica de análise categorial, através da utilização da decodificação do texto em diversos elementos, chamados de unidades de registro ou categorias (BARDIN, 2006). A análise foi aplicada à parte dos resultados da *survey* e também as transcrições das entrevistas.

A organização da análise de dados desta dissertação ocorreu em fases, sendo a primeira de pré-análise, a segunda de exploração do material e a final de tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A fase de pré-análise foi a fase que compreendeu a organização do material a ser analisado visando torná-lo operacional para sistematizar as ideias iniciais. Compreendeu a realização de quatro processos: a leitura flutuante; escolha dos documentos; formulação de hipóteses e objetivos e elaboração de indicadores.

A fase exploração do material diz respeito a codificação do material e na definição de categorias de análise e a identificação das unidades de registro, que corresponde ao segmento de conteúdo, temas, palavras ou frases e das unidades de contexto nos documentos, que corresponde a unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem. Esta etapa foi de suma importância, pois possibilitou o incremento das interpretações e inferência. Sendo assim, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2006). Na construção das categorias, o pesquisador deve-se ater ao critério exclusividade, a fim de que um elemento não seja classificado em mais de uma categoria.

Na fase final, de tratamento dos resultados obtidos e interpretação dos resultados, os resultados brutos foram tratados de maneira a serem significativos e válidos. Nesta fase ocorreu a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006). Importante destacar que outros autores propõem fases semelhantes a proposta por Bardin, com algumas particularidades em relação a nomenclatura, mas que não alteram o processo proposto pelo autor.

Na etapa de Grupo Focal, a análise dos dados foi aplicada após a dinâmica, utilizando-se como conteúdo de análise a dinâmica e os resultados obtidos ao longo da sua execução. Como apoio foram avaliados tanto a versão final do painel utilizado na dinâmica, contendo os mecanismos e a correlação destes ao tratamento de problemas decorrentes da terceirização e das necessidades de negócio e TI que demandam a terceirização assim como os recursos empregados para registrar o grupo focal (gravação em áudio e vídeo).

Para Ribeiro e Ruppenthal (2002), a análise dos dados pode servir para completar um diagnóstico, para identificar ações a serem tomadas, para direcionar novos estudos, ou simplesmente para aprofundar o estudo.

5 RESULTADOS

Este capítulo dedica-se a apresentação dos resultados da execução da coleta de dados bem como suas respectivas análises e interpretações.

5.1 RESULTADOS DA SURVEY

A primeira fase da pesquisa utilizou uma abordagem exploratória que envolveu a realização de uma *survey*. Em resposta, foram preenchidos 71 questionários de um total de 88 questionários enviados. Dos preenchidos, 14 foram desconsiderados da análise em virtude da grande quantidade de questões não respondidas. Neste processo, admitiu-se que seriam considerados válidos somente os questionários que estivessem completamente preenchidos. Desta forma, 57 questionários foram considerados válidos para análise, representando 64% de questionários avaliados nesta etapa da pesquisa. A Tabela 1 apresenta a caracterização dos 57 respondentes considerados válidos para a análise.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes da *Survey*

Cargo	Grau de Instrução			Tempo de Empresa (anos)				Média (anos) de Experiência em TI
	Graduação	Especialista	Mestrado	Até 2	2 a 4	5 a 10	Acima de 10	
Diretor/Superintendente (3)	-	2	1	-	-	1	2	30
Gerente (15)	3	7	5	3	4	5	3	19
Coordenador (12)	2	9	1	2	2	4	4	14
Especialista (4)	1	2	1	2	-	2	-	11
Líder de Projetos (8)	2	4	2	-	1	5	2	15
Analista (15)	5	10	-	3	3	8	1	9
Total Geral (57)	13	34	10	10	10	25	12	15

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Para definir a lista final de mecanismos de GTI que podem contribuir na gestão do processo de terceirização de TI, os quais foram explorados na etapa de entrevistas do estudo, procedeu-se a uma análise dos resultados obtidos através da *survey*. Os mecanismos foram divididos em quartis, representando a importância atribuída de acordo com a frequência das respostas nesta etapa do estudo. A distribuição dos mecanismos foi definida aplicando a técnica ao resultado obtido para todos os mecanismos. Na Tabela 2 é apresentada a lista de mecanismos de estrutura utilizados na *survey*, sendo que na primeira coluna é apresentada a frequência quanto a presença percebida pelos respondentes do mecanismo na organização, e na segunda coluna, a frequência quanto a contribuição do mecanismo no processo de terceirização de TI.

Tabela 2 – Avaliação de Mecanismos de Estrutura

Mecanismos de Estrutura	Presença na Organização	Contribuição à Terceirização de TI
Estrutura organizacional de TI formalizada	56	44
Definição formal de papéis e responsabilidades	55	41
Comitê de estratégias de TI	34	33
CIO em mesmo nível dos demais diretores	48	29
Representante de TI no conselho de administração	38	27
Comitê de gestão de projetos de TI	41	25
Comitê de priorização de investimentos de TI	39	22
Comitê de gestão de riscos de TI	28	22
Comitê de gestão da segurança da informação	30	21
Comitê de análise e viabilidade de projetos de TI	44	21
Comitê de arquitetura de TI	29	20
Comitê de auditoria de TI em nível de diretoria	26	19
Comitê de liberação de Mudanças	50	18

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Dos mecanismos de estrutura apresentados na Tabela 2, o que apresentou a maior frequência, tanto em presença na organização, quanto para a contribuição ao processo de Terceirização de TI, foi o mecanismo Estrutura organizacional de TI formalizada, seguido pela Definição formal de papéis e responsabilidades e pelo Comitê de estratégias de TI. Os mecanismos CIO em mesmo nível dos demais diretores e o Representante de TI no conselho de administração tiveram frequências semelhantes, visto que na organização estudada, a diretoria executiva atua diretamente junto ao Conselho de Administração. Demais mecanismos presentes na organização, embora tenham contribuição ao processo, receberam menor pontuação, pois estão diretamente ligadas a responsabilidade da estrutura interna e secundariamente ligados ao processo de terceirização de TI.

Na análise de respostas a questão quatro, a qual solicitava que o respondente indicasse mecanismos ou práticas que contribuem para uma melhor governança, foram indicados os mecanismos de estrutura relacionados a Comitê de estratégias de TI, Comitê de gestão de projetos de TI e a Definição formal de papéis e responsabilidades entre cliente e fornecedor. Emergiram nas respostas, novos mecanismos de estrutura de GTI relacionados a Comitê de Estratégias de *Sourcing*, visando decisões mais assertivas sobre terceirizações de TI, a presença de uma área responsável pela gestão de fornecedores, a qual teria dentre as suas atribuições o papel de realizar o mapeamento, classificação e desenvolvimento e gestão de fornecedores (principais e emergentes), os quais possam contribuir para o desenvolvimento de soluções inovadoras e o estabelecimento de um comitê voltado a resolução de conflitos entre o cliente e seus fornecedores.

O grupo de mecanismos de processos apresentados na Tabela 3, contendo um conjunto de 17 mecanismos, foi o grupo com maior representatividade entre os mecanismos avaliados.

Tabela 3 – Avaliação de Mecanismos de Processo

Mecanismos de Processo	Presença na Organização	Contribuição à Terceirização de TI
Conjunto de práticas formais para definir/avaliar Acordos de Nível de Serviço (SLA)	52	45
Definição formal de indicadores de desempenho da TI	52	41
Conjunto de práticas formais para definir/avaliar Gestão de Níveis de Serviço (SLM)	51	40
Conjunto de práticas formais de gestão de projetos	56	36
Sistema de mensuração de desempenho	44	35
Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software	51	35
Conjunto de práticas formais de gestão da configuração	52	29
Conjunto de práticas formais de gestão de serviços	51	29
Conjunto de práticas formais de gestão de processos	50	29
Conjunto de práticas formais de monitoramento da TI	50	25
Práticas de avaliação pós-implementação de Sistemas de Informação	31	22
Métodos de avaliação de retorno de investimento	35	23
Métodos de avaliação nível de alinhamento estratégico da TI	36	21
Conjunto de práticas formais para análise de investimento	36	19
Conjunto de práticas formais de priorização de investimentos	39	19
Conjunto de práticas formais de gestão de pessoas	48	17

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os três mecanismos que apresentaram maior frequência de contribuição ao processo de Terceirização de TI foram os mecanismos relacionados à gestão de níveis de serviço. O primeiro está relacionado ao conjunto de práticas formais para definir e avaliar Acordos de Nível de Serviço, o segundo a Definição formal de indicadores de desempenho da TI e o terceiro ao Conjunto de práticas formais para definir e avaliar a gestão de níveis de serviço. O quinto colocado, também possui relação direta com os três primeiros, pois diz respeito a um Sistema de Mensuração de Desempenho. Este conjunto de mecanismos tratam de práticas de gestão e de monitoramento comuns no dia-a-dia das organizações, sendo em muitos casos uma salvaguarda dos próprios fornecedores de TI. Mais dois mecanismos configuraram no 3º quartil, o relacionado ao Conjunto de práticas formais de gestão de projetos e o do Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software.

Na avaliação de respostas à questão quatro, foram identificados cinco novos mecanismos de processo que contribuem na governança do processo de terceirização de TI. Os novos mecanismos Definição formal de objetivos e escopo de terceirização de TI, Conjunto de práticas formais para avaliação de fornecedores de TI e Conjunto de práticas

formais de gestão de fornecedores de TI estão diretamente ligados ao processo de terceirização de TI. Os demais mecanismos, Planejamento estratégico de TI/SI formalizado e o Conjunto de práticas formais de gestão de demandas, embora não esteja diretamente associado a terceirização de TI, foram indicados como novos mecanismos importantes ao processo, e os mesmos compuseram a lista de mecanismos a serem avaliados na etapa seguinte do estudo.

Para os mecanismos de relacionamento apresentados na Tabela 4, apenas dois configuraram no 3º quartil, sendo este grupo de mecanismos com menor representatividade junto a *survey*.

Tabela 4 – Avaliação de Mecanismos de Relacionamento

Mecanismos de Relacionamento	Presença na Organização	Contribuição à Terceirização de TI
Escritório de Governança de TI formalizado	36	34
Resolução ativa de conflitos	24	33
Conjunto de práticas formais de aprendizagem e treinamento	42	30
Treinamento interfuncional entre TI e negócio	17	29
Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios	26	29
Conjunto de práticas formais de incentivos à governança e à administração de TI	31	29
Colaboração e sinergia entre stakeholders e shareholders	31	29
Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes e procedimentos de forma ética	47	29
Conjunto de práticas de comunicação formal/informal	41	26
Conjunto de práticas formais de definição/comunicação do valor de TI	22	25
Comitê executivo de projetos implementado/formalizado	44	25
Colocation- alocação de pessoas de negócio na TI e da TI nas áreas de negócio	19	24
Comitê executivo de processos implementado/formalizado	31	23
Rotação de tarefas entre as equipes de TI e de negócios	9	17

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os dois mecanismos com maior frequência em contribuição à terceirização de TI foram o de Escritório de Governança de TI formalizado e o de Resolução ativa de conflitos. A partir da análise de respostas a questão quatro, três novos mecanismos de relacionamento foram sugeridos. Os mecanismos apresentados foram o de Comitê executivo de Gestão de Fornecedores, Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es) e *Colocation*- alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente. Para este último mecanismo, embora já conste um semelhante, o mesmo diz respeito a *colocation* entre pessoas de TI e de negócio, tendo diferentes objetivos.

Na Tabela 5 são listados de forma consolidada, os novos mecanismos identificados nesta etapa. No total foram apresentados onze novos mecanismos, sendo dois de estrutura, cinco de processo e três de relacionamento.

Tabela 5 – Novos mecanismos que podem contribuir para uma melhor governança no processo de terceirização de TI

Tipo	Novos Mecanismos Sugeridos na Coleta de Dados
Estrutura	Comitê de estratégias de Sourcing para TI
Estrutura	Escritório de Gestão de Fornecedores de TI formalizado
Processo	Planejamento estratégico de TI/SI formalizado
Processo	Definição formal de objetivos e escopo de terceirização de TI
Processo	Conjunto de práticas formais de gestão de demandas
Processo	Conjunto de práticas formais de gestão de fornecedores de TI
Processo	Conjunto de práticas formais para avaliação de fornecedores de TI
Processo	Conjunto de práticas formais de gestão da segurança da informação
Relacionamento	Comitê executivo de Gestão de Fornecedores
Relacionamento	Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es)
Relacionamento	Colocation- alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Este grupo de novos mecanismos passou a ser considerado nas próximas etapas do trabalho. Com isto, a lista de mecanismos a serem avaliados em relação a contribuição ao processo de terceirização de TI passou de 44 mecanismos iniciais, obtidos junto da revisão bibliográfica, para um total de 55 mecanismos.

O resultado consolidado da *survey* é apresentado na Tabela 6, a qual classifica o grau de importância classificados a partir da segmentação em quartis, junto aos novos mecanismos identificados nesta etapa da pesquisa. Os mecanismos com relevância 1 configuraram no 3º quartil, os com relevância dois ficaram no 2º quartil e por fim os com menor relevância, no caso três, ficaram classificados no 1º quartil.

Tabela 6 – Resultados da *Survey* com a lista consolidada de mecanismos de GTI

TIPO	MECANISMOS	Relevância
Estrutura	Estrutura organizacional de TI formalizada	1
	Definição formal de papéis e responsabilidades	1
	Representante de TI no conselho de administração	2
	Comitê de liberação de mudanças	3
	CIO em mesmo nível dos demais diretores	2
	Comitê de auditoria de TI em nível de diretoria	3
	Comitê de análise e viabilidade de projetos de TI	3
	Comitê de priorização de investimentos de TI	3

Continua

TIPO	MECANISMOS	Relevância
Estrutura	Comitê de gestão de riscos de TI	3
	Comitê de gestão de projetos de TI	3
	Comitê de gestão da segurança da informação	3
	Comitê de arquitetura de TI	3
	Comitê de estratégias de TI	1
	Comitê de estratégias de Sourcing para TI	Novo
	Escritório de Gestão de Fornecedores de TI formalizado	Novo
Processo	Conjunto de práticas formais de gestão de projetos	1
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLMs	1
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLAs	1
	Sistema de mensuração de desempenho	1
	Definição formal de indicadores de desempenho da TI	1
	Métodos de avaliação de retorno de investimento	3
	Práticas de avaliação pós-implementação de SI	3
	Conjunto de práticas formais de gestão de pessoas	3
	Conjunto de práticas formais para análise de investimento	3
	Conjunto de práticas formais de monitoramento da TI	3
	Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software	1
	Conjunto de práticas formais de gestão da configuração	2
	Conjunto de práticas formais de gestão de processos	2
	Conjunto de práticas formais de gestão de serviços	2
	Conjunto de práticas formais de priorização de investimentos	3
	Métodos de avaliação nível de alinhamento estratégico da TI	3
	Conjunto de práticas/arranjos formais baseados no custo total; comunicação e monitoramento de orçamento da TI	3
	Definição formal de objetivos e escopo de terceirização de TI	Novo
	Conjunto de práticas formais de gestão de demandas	Novo
	Conjunto de práticas formais de gestão de fornecedores de TI	Novo
	Conjunto de práticas formais de gestão da segurança da informação	Novo
	Planejamento estratégico de TI/SI formalizado	Novo
	Conjunto de práticas formais para avaliação de fornecedores de TI	Novo
Relacionamento	Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética	2
	Colaboração e sinergia entre stakeholders e shareholders	2
	Comitê executivo de processos implementado/formalizado	3
	Comitê executivo de projetos implementado/formalizado	3
	Escritório de Governança de TI formalizado	1
	Conjunto de práticas de comunicação formal/informal	3
	Co-location - alocação de pessoas de negócio na TI e da TI nas áreas de negócios	3
	Treinamento interfuncional entre TI e negócio	2
	Conjunto de práticas formais de aprendizagem/treinamento	2
	Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios	2
	Resolução ativa de conflitos	1
	Conjunto de práticas formais de incentivos à governança e à administração de TI	2
	Conjunto de práticas formais de definição/comunicação do valor de TI	3
	Rotação de tarefas entre as equipes de TI e de negócios	3
	Comitê executivo de Gestão de Fornecedores	Novo
	Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es)	Novo
Colocation- alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente	Novo	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

5.2 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Para a segunda fase do estudo foram realizadas entrevistas com profissionais diretamente ligados ao processo de terceirização de TI, incluindo dois fornecedores de TI estratégicos.

Com base nos critérios estipulados no item 4.2, foram selecionados um total de doze respondentes, sendo que dez respondentes são colaboradores da organização que foi avaliada e dois são executivos de duas empresas que possuem contrato de terceirização junto da organização. As entrevistas tiveram um tempo médio de duração de 23 minutos, gerando no total 70 páginas de transcrição e 12 formulários contendo respostas a quarta questão. A Tabela 7 apresenta a caracterização dos 12 respondentes que participaram da etapa de entrevistas.

Tabela 7 – Caracterização dos respondentes da Entrevista

Nº	Cargo	Escolaridade	Atuação com TI	Tempo (em anos)		
				Na Organização	No Cargo	Experiência em TI
1	Coordenação de Outsourcing	Especialização	Sim	16	3	6
2	Analista de Outsourcing	Especialização	Sim	2,5	2,5	10
3	Gerente de Mudanças e Qualidade de TI	Graduação	Sim	3,5	3,5	11
4	Gerente de TI	Mestrado	Sim	7	7	30
5	Gerente de Projetos de Sistemas	Especialização	Sim	4	4	20
6	Gerente de Sistemas	Mestrado	Sim	12	4,5	17
7	Advogada	Graduação	Sim	5	5	10
8	Superintendente de Infraestrutura e Operações de TI	Especialização	Sim	25	1	34
9	Coordenador de TI	Graduação	Sim	2	2	14
10	Gerente de Desenvolvimento (Fornecedor)	Especialização	Sim	8	3	15
11	Sócio Diretor (Fornecedor)	Especialização	Sim	23	10	30
12	Especialista de Compras e Logística	Especialização	Sim	1	1	20

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na primeira questão, que abordou os estilos de tomada de decisões de TI, foi solicitado aos entrevistados para que indicassem o estilo que mais se assemelha ao modo como é decidido o uso dos recursos de TI na organização, sendo que cada arquétipo identifica o tipo de pessoa envolvida em tomar uma decisão de TI. Os arquétipos identificados para a tomada de decisão em TI foram baseados no modelo proposto por Weill e Ross (2006).

Na Tabela 8 são listados os estilos e a característica principal, junto da frequência com que foram mencionados pelos respondentes em resposta a primeira questão da entrevista, a

qual solicitava ao entrevistado para que indicasse a ou as alternativas que mais se assemelha ao modo como é decidido o uso dos recursos de TI na organização.

Tabela 8 – Estilos para Tomada de Decisão

Estilo	Característica Principal	Frequência
Monarquia de negócio	Executivos de maior poder tomam as decisões relativas a TI.	0
Monarquia de TI	Profissionais de TI tomam as decisões relativas a TI.	6
Feudalismo	Cada área da organização ou unidade de negócio toma as decisões relativas a TI.	5
Federalismo	A Diretoria, os órgãos centrais e as unidades de negócio tomam as decisões relativas a TI, em um processo coordenado de decisão.	4
Duopólio de TI	Executivos de TI e outros grupos da área de negócio tomam as decisões relativas a TI.	4
Anarquia	Indivíduos de pequenos grupos tomam as decisões relativas a TI, baseados em suas necessidades locais.	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Weill e Ross (2006) afirmam que muitos fatores influenciam os requisitos de governança e por isso há diferenças nas estruturas de Governança de TI das organizações. O estilo de tomada de decisão é um destes fatores, o qual poderá influenciar na estrutura de governança de TI voltada a terceirizações. Na análise de resultados é possível constatar que não há um consenso nas respostas. Uma possível causa é a complexidade da organização estudada e pela diferente realidade dos entrevistados. Praticamente todos os respondentes indicaram dois estilos de tomada de decisão, sendo cada um para um contexto e nível de decisão diferente. O estilo que obteve a maior frequência de respostas foi o da Monarquia TI, reflexo da alçada de decisão dentro da própria TI. O segundo estilo com maior frequência foi o de Feudalismo, onde, na percepção dos entrevistados, algumas empresas ou áreas da organização, possuem um certo nível de autonomia na tomada de decisões. O Federalismo e o Duopólio, que recebem a mesma frequência de respostas, possuem características semelhantes em um paralelo a organização estudada. Todas as respostas relacionadas a estes dois estilos estão atreladas a decisões maiores, as quais envolvem principalmente a concepção de novos sistemas de negócio e de TI. O resultado para estes dois estilos se assemelha ao constatado na pesquisa desenvolvida pelo *Center for Information System Research (CISR)* e coordenada por Weill e Ross (2006), onde na avaliação de 256 empresas, constataram que em mais de 50% delas, os arquétipos Federalismo e Duopólio estavam relacionados às decisões chave de TI de Necessidades de aplicações de negócio e de investimentos em TI. O estilo anarquia, o qual obteve apenas uma resposta, foi associado à autonomia que unidades menores possuem na busca de soluções locais para atender uma necessidade específica para um pequeno grupo de usuários. Em relação ao processo de terceirização de TI, foi avaliado o histórico de

terceirizações da organização, onde foi possível constatar a dominância do estilo Monarquia de TI. Este resultado coincide com o estilo com maior frequência de respostas para as decisões gerais de TI.

A segunda questão avaliada nas entrevistas teve como objetivo identificar necessidades de negócio e de TI que direcionam um processo de terceirização de TI, para que na sequência da pesquisa fossem avaliados mecanismos de governança de TI que poderiam endereçar tais necessidades, contribuindo e dando robustez ao objetivo principal deste trabalho.

No total foram identificadas cinco categorias de necessidades junto aos entrevistados. Uma das categorias que emergiram na análise de conteúdo das transcrições está relacionada a Custos. Na análise, ela foi relacionada à necessidade de Redução de Custos e melhora de produtividade junto ao serviço terceirizado, recebendo duas evidências no conjunto de entrevistas. Embora a redução de custos represente uma necessidade demonstrado ao longo de pesquisas neste tema, a mesma não se demonstrou uma categoria relevante no caso em estudo. Lacity et al. (2009), observaram em seu estudo que a decisão pela terceirização de TI em larga-escala está normalmente ligada a um desempenho financeiro insatisfatório pelas organizações, sugerindo que a intenção “estratégica” da terceirização é simplesmente reduzir ou controlar os seus custos. Prado e Takaoka (2002, 2009) apresentam como justificativas para a terceirização, aspectos predominantemente internos da organização, em especial a necessidade de redução de custos.

Uma segunda categoria que emergiu na análise de conteúdo foi a de *Core Business*. Com base em doze evidências identificadas nas entrevistas, esta categoria foi associada a necessidade da organização estabelecer foco no seu negócio principal, denominado – core capabilities, terceirizando serviços de TI que não sejam estratégicos para a organização que está buscando a terceirização. Embora a necessidade seja direcionada para serviços que não tenham caráter estratégico ao negócio, é de suma importância a seleção de uma empresa que seja especialista no escopo a ser terceirizado, caso contrário haverá um risco maior de insucesso do processo e conseqüentemente de problemas junto à organização que realizou a terceirização.

Segundo Saad (2006) esse tipo de uso da terceirização, denominada de “Terceirização Operacional”, com o foco em atividades operacionais da organização que está buscando a terceirização, são observados impactos positivos sobre os custos de operação, bem como sobre a qualidade dos serviços de TI utilizados pelos usuários da organização.

A terceira categoria, a qual foi denominada escala, foi associada a necessidade de Flexibilidade na redução ou aumento de recursos de TI, conforme a necessidade do negócio e ampliação da capacidade de entrega de TI para não perder o *time to market*. Esta categoria foi a que recebeu a maior quantidade de evidências de citações ao longo das entrevistas, somando quinze evidências. A representatividade desta categoria foi associada a necessidade de na organização estudada atuar de forma dinâmica em um portfólio de projetos que envolve diferentes tecnologias, diferentes necessidades e áreas de negócio. Somado a este cenário, como a empresa atua no segmento financeiro, onde há uma grande competitividade e alta dependência de TI, as prioridades podem mudar rapidamente. As prioridades ou necessidades podem vir do negócio, do mercado (legais e regulatórias) ou da própria TI no sentido de melhorar e evoluir os sistemas. Neste contexto, aumentar, diminuir e alterar as competências e perfis técnicos voltados principalmente a demandas de projetos de sistemas é muito dinâmica. A necessidade pela terceirização de TI acaba se tornando uma estratégia de negócio e de TI em relação a escala e o tempo de resposta nas entregas.

A quarta categoria, chamada de Qualificação e Inovação, foi associada a necessidade de acesso a novas tecnologias, atualização em relação aos concorrentes, aquisição de uma *expertise* específica e desenvolvimento de um conhecimento que a organização não possui. No total foram identificadas quatorze evidências nas transcrições das entrevistas. Foi a segunda categoria com o maior nº de citações ao longo das entrevistas, representando uma necessidade de peso na organização estudada. A categoria reflete a necessidade de organização buscar inteligência e competência no mercado para entrega de soluções de TI. Na sua estratégia, pode haver o direcionamento em um primeiro momento em adquirir a competência através da terceirização, para num segundo momento, a médio ou longo prazo, desenvolvê-la internamente ou então terceiriza-la de forma consciente que esta competência será externa.

Esta necessidade, assim como as necessidades mapeadas anteriormente devem compor dentro de um planejamento maior, associado a estratégia de Sourcing da organização. As necessidades de terceirização de TI devem estar conectadas a objetivos claros da organização, como o planejamento estratégico de negócio e o planejamento estratégico de TI. Com base nestes direcionadores, a definição de uma estratégia de *sourcing* tem condições de fornecer um direcionamento claro e sistemático do que deve ou não ser terceirizado.

A última categoria identificada na análise de conteúdo, foi denominada como legal e está associada diretamente a Redução e compartilhamento de riscos trabalhistas. Embora tenha apresentado apenas uma evidência ao longo das transições, não deixa de ser uma

necessidade nas organizações quando avaliasse a terceirização. Organizações podem tomar como uma necessidade enxugar suas estruturas por meio da terceirização, utilizando-se desta necessidade não de forma isolada, mas alinhada a outras necessidades de negócio e de TI.

Na Tabela 9 apresenta as categorias identificadas através da análise de conteúdo, seguida pelo total de evidências que caracterizam o sentido da mesma.

Tabela 9 – Necessidades de Terceirização de TI

Categorias Análise de Conteúdo	Total de Evidências	Necessidades de Terceirização de TI
Custos	2	Redução de custos e melhora de produtividade junto ao serviço terceirizado.
Core Business	12	Foco no seu negócio principal – <i>core capabilities</i> , terceirizando serviços de TI que não sejam estratégicos para a organização que está terceirizando.
Escala	15	Flexibilidade na redução ou aumento de recursos de TI, conforme a necessidade do negócio e ampliação da capacidade de entrega de TI para não perder o <i>time to market</i> .
Qualificação / Inovação	14	Acesso a novas tecnologias, atualização em relação aos concorrentes, aquisição de uma expertise específica e desenvolvimento de um conhecimento que a organização não possui.
Legal	1	Redução e compartilhamento de riscos trabalhistas

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

As evidências para cada categoria identificada, encontra-se disponível junto do Apêndice D deste documento.

A terceira questão da entrevista teve como objetivo identificar junto aos entrevistados, problemas decorrentes do processo de terceirização de TI nas organizações. A exemplo da segunda questão da entrevista, os resultados desta etapa serão utilizados na próxima etapa da pesquisa.

Na análise de conteúdo aplicada as respostas para a questão, foram identificadas um total de seis categorias. Uma das categorias que emergiram na análise de conteúdo das transcrições foi relacionada a Estratégia e Decisão, que teve como características principais a Perda de habilidades críticas ou desenvolvimento das habilidades erradas, perda de conhecimento estratégico, perda de habilidades multifuncionais e deficiência na evolução do negócio. No total foram identificadas quatorze evidências, sendo esta a categoria mais representativa para problemas decorrentes da terceirização. Na avaliação de evidências é possível identificar que este problema decorre principalmente de falhas no planejamento e na tomada de decisão de qual ou quais serviços devem ser terceirizados. A definição de uma estratégia de *Sourcing* tende a mitigar falhas na decisão do que deve ou não ser terceirizado junto à organização.

A segunda categoria de problemas foi associada a Contratação, tendo como características a Baixa performance e risco na entrega do fornecedor, necessidade do negócio não sendo atendida por causa da negociação firmada com o fornecedor e problemas no relacionamento ao longo do contrato. Foram identificadas sete evidências, tendo como direcionadores o modelo de seleção, de contrato e o processo de contratação. Estas etapas devem estar inter-relacionadas, visando que o serviço e fornecedor que está contratado, atenderá os objetivos estabelecidos para a contratação.

Em um estudo de Lacity et. al. (2009), onde analisaram artigos publicados entre 1990 e 2008 os quais trabalharam com o tema de terceirizações de TI, resumem os motivos que levam ao sucesso deste processo em três fatores centrais: a tomada de decisão, as questões contratuais e o relacionamento entre cliente e fornecedor. É possível correlacionar as categorias Estratégia e Decisão e Contratação aos fatores centrais tomada de decisão e questões contratuais respectivamente.

A terceira categoria identificada foi relacionada a Recursos e Qualidade e diz respeito ao problema de Falta de controle de qualidade sobre produto ou serviços fornecidos pelos fornecedores, fornecedor não oferecer recursos humanos qualificados, falta de visibilidade e impossibilidade de inferir na política de retenção de talentos dos fornecedores, desmotivação dos colaboradores da organização em caso de aumento de *capacity*. Foram identificadas dez evidências relacionadas a esta categoria. Serviços de terceirização de TI dependem, em grande parte da qualificação e retenção de recursos que atuam junto ao cliente. Dependendo do modelo de contratação, e de fatores internos do fornecedor, tais como maturidade quanto ao serviço prestado, organização e processos, nível de senioridade dos recursos humanos, *turnover* da equipe que atende ao cliente e da capacitação continua dos recursos envolvidos, estes poderão afetar diretamente a qualidade do serviço e conseqüentemente o relacionamento entre as partes.

Na quarta categoria, de Governança e Gestão, associou-se ao problema de Perda no controle sobre a entrega dos serviços em relação a prazo e qualidade, baixa competência de gestão da terceirização, modelo de gestão sem resultados efetivos para a organização e inexistência de gestão ou overhead de controles. No total foram identificadas dez evidências nesta categoria, refletindo como problemas a falta de preparo das organizações em relação a gestão de terceiros e ao modelo de governança a ser estabelecido em toda a organização para gerir fornecedores e resultados decorrentes da operação terceirizada. Na gestão, consideram-se papéis e responsabilidades, tanto do fornecedor, quanto das equipes internas, definição de

métricas e indicadores previamente acordados, os quais reflitam o resultado desejado para o serviço de uma forma transparente e colaborativa.

A quinta categoria, nominada Maturidade e Processos, recebeu como reflexo de problemas o Custo elevado do contrato e subutilização das competências dos fornecedores, baixa criticidade para com a performance e produtividade do fornecedor. Foram identificadas quatro evidências junto a esta categoria, relacionando-se principalmente a diferente em relação à maturidade de processos entre as organizações cliente e terceirizada. Os processos voltados impactados pela terceirização devem ser construídos ou revisados previamente a terceirização, visando-se atingir os objetivos pela qual está sendo realizada. A maturidade de processos também impacta as categorias de problemas relacionados a Recursos e Qualidade e de Governança e Gestão. Os mecanismos de governança de processo podem apoiar no endereçamento destes problemas da terceirização.

Na sexta, e última categoria relacionada aos Problemas decorrentes da terceirização, ficou o Relacionamento como um ponto crítico, o qual é caracterizado a partir de um Modelo de prestação de serviço com baixa parceria entre a organização e o fornecedor, tempo excessivo gasto na gestão de conflitos e interesses entre as empresas, falta de comprometimento com o resultado final. No total foram cinco evidências, que traduzem principalmente no conflito de interesses entre as partes na construção de uma relação colaborativa, de parceria e baseada na confiança, fatores estes que extrapolam uma relação baseada em escopo e contrato.

A Tabela 10 apresenta as categorias identificadas através da análise de conteúdo e descrita anteriormente, seguida pelo total de evidências que caracterizam o sentido da mesma.

Tabela 10 – Problemas relacionados a Terceirização de TI

Categorias da Análise de Conteúdo	Total de Evidências	Problemas Relacionados a Terceirização de TI
Estratégia /Decisão	14	Perda de habilidades críticas ou desenvolvimento das habilidades erradas, perda de conhecimento estratégico, perda de habilidades multifuncionais e deficiência na evolução do negócio
Contratação	7	Baixa performance e risco na entrega do fornecedor, necessidade do negócio não sendo atendida por causa da negociação firmada com o fornecedor e problemas no relacionamento ao longo do contrato.
Recursos /Qualidade	10	Falta de controle de qualidade sobre produto ou serviços fornecidos pelos fornecedores, fornecedor não oferecer recursos humanos qualificados, falta de visibilidade e impossibilidade de inferir na política de retenção de talentos dos fornecedores, desmotivação dos colaboradores da organização em caso de aumento de <i>capacity</i> .
Governança /Gestão	10	Perda no controle sobre a entrega dos serviços em relação a prazo e qualidade, baixa competência de gestão da terceirização, modelo de gestão sem resultados efetivos para a organização, inexistência de gestão ou overhead de controles.

Continua

Maturidade /Processos	4	Custo elevado do contrato e subutilização das competências dos fornecedores, baixa criticidade para com a performance e produtividade do fornecedor.
Relacionamento	5	Modelo de prestação de serviço com baixa parceria entre a organização e o fornecedor, tempo excessivo gasto na gestão de conflitos e interesses entre as empresas, falta de comprometimento com o resultado final.

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

As evidências para cada categoria identificada, encontra-se disponível junto do Apêndice E deste documento.

A quarta questão da entrevista teve como objetivo avaliar a lista de mecanismos de GTI obtida na primeira etapa do estudo, em termos de qual a contribuição de cada mecanismo junto ao processo de terceirização de TI. Para tanto, foi estabelecida uma escala de contribuição de 1 a 5, sendo 1 para pouca contribuição e 5 para muita contribuição e zero para caso o mecanismo não trouxesse nenhuma contribuição. Cada entrevistado recebeu um formulário contendo uma matriz com a lista total de mecanismos de governança voltados a terceirização, constituída a partir do resultado da Survey, junto da escala a qual ele deveria marcar o nível de contribuição. Foram orientados quanto ao objetivo desta classificação e então receberam o tempo para poder marcar a contribuição de cada mecanismo ao processo de terceirização de TI. O resultado da escala de contribuição atribuída a cada mecanismo pelos respondentes foi tabulado, para posteriormente pudesse ser calculada a média de contribuição para cada mecanismo. Além do tipo de mecanismo e do próprio mecanismo, são apresentados a classificação obtida pelo mecanismo na primeira etapa da pesquisa, sendo 1 para mecanismos que apresentaram frequências no 3º quartil, 2 para mecanismos classificados no 2º quartil e 3 para mecanismos que ficaram no 1º quartil. Na última coluna é apresentada a pontuação média obtida pelo mecanismo na segunda etapa da pesquisa (entrevista individual), onde foi solicitado aos respondentes para que indicassem a contribuição de cada mecanismo junto ao processo de terceirização de TI, sendo a escala 1 para pouca contribuição e 5 para muita contribuição, conforme disposto no roteiro de entrevista, disponível no Anexo B. Na Tabela 11 é possível observar os resultados obtidos com a pontuação de contribuição a cada um dos mecanismos, junto ao resultado da classificação de importância obtido na Survey.

Tabela 11 – Pontuação para mecanismos de GTI relevantes a terceirização de TI

TIPO	MECANISMOS	Survey	Entrevista
Estrutura	Estrutura organizacional de TI formalizada	1	4,58
	Definição formal de papéis e responsabilidades	1	4,42
	Representante de TI no conselho de administração	2	4,00

Continua

	Comitê de liberação de mudanças	3	3,50	
	CIO em mesmo nível dos demais diretores	2	4,17	
	Comitê de auditoria de TI em nível de diretoria	3	3,00	
	Comitê de análise e viabilidade de projetos de TI	3	4,08	
	Comitê de priorização de investimentos de TI	3	4,25	
	Comitê de gestão de riscos de TI	3	4,08	
	Comitê de gestão de projetos de TI	3	3,92	
	Comitê de gestão da segurança da informação	3	3,67	
	Comitê de arquitetura de TI	3	3,75	
	Comitê de estratégias de TI	1	4,25	
	Comitê de estratégias de Sourcing para TI	Novo	4,33	
	Escritório de Gestão de Fornecedores de TI formalizado	Novo	4,33	
Processo	Conjunto de práticas formais de gestão de projetos	1	3,58	
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLMs	1	4,17	
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLAs	1	4,17	
	Sistema de mensuração de desempenho	1	4,00	
	Definição formal de indicadores de desempenho da TI	1	4,08	
	Métodos de avaliação de retorno de investimento	3	3,67	
	Práticas de avaliação pós-implementação de SI	3	3,67	
	Conjunto de práticas formais de gestão da segurança da informação	Novo	3,50	
	Planejamento estratégico de TI/SI formalizado	Novo	4,33	
	Conjunto de práticas formais de gestão de pessoas	3	2,83	
	Conjunto de práticas formais para análise de investimento	3	3,17	
	Conjunto de práticas formais de monitoramento da TI	3	3,42	
	Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software	1	4,08	
	Conjunto de práticas formais de gestão da configuração	2	3,83	
	Conjunto de práticas formais de gestão de processos	2	3,50	
	Conjunto de práticas formais de gestão de serviços	2	3,83	
	Conjunto de práticas formais de priorização de investimentos	3	3,00	
	Métodos de avaliação nível de alinhamento estratégico da TI	3	3,67	
	Conjunto de práticas/arranjos formais baseados no custo total; comunicação e monitoramento de orçamento da TI	3	3,25	
	Definição formal de objetivos e escopo de terceirização de TI	Novo	4,50	
	Conjunto de práticas formais de gestão de demandas	Novo	4,08	
	Conjunto de práticas formais de gestão de fornecedores de TI	Novo	4,08	
	Conjunto de práticas formais para avaliação de fornecedores de TI	Novo	4,17	
	Relacionamento	Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética	2	4,33
		Colaboração e sinergia entre stakeholders e shareholders	2	3,92
		Comitê executivo de processos implementado/formalizado	3	2,75
Comitê executivo de projetos implementado/formalizado		3	3,25	
Escritório de Governança de TI formalizado		1	4,00	
Conjunto de práticas de comunicação formal/informal		3	3,33	
Co-location - alocação de pessoas de negócio na TI e da TI no negócio		3	3,42	
Treinamento interfuncional entre TI e negócio		2	2,92	
Conjunto de práticas formais de aprendizagem/treinamento		2	3,25	
Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios		2	3,75	
Resolução ativa de conflitos		1	4,42	
Conjunto de práticas formais de incentivos à governança e à administração de TI		2	3,67	
Conjunto de práticas formais de definição/comunicação do valor de TI		3	3,25	
Rotação de tarefas entre as equipes de TI e de negócios		3	2,25	
Comitê executivo de Gestão de Fornecedores		Novo	4,00	
Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es)		Novo	4,50	
Colocation- alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente		Novo	4,08	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Com os resultados gerados nesta etapa, novamente os mecanismos foram divididos em quartis, representando a importância atribuída de acordo com a pontuação obtida na contribuição de cada mecanismo ao processo de terceirização de TI. A distribuição dos mecanismos foi definida aplicando a técnica ao resultado obtido para todos os mecanismos. O objetivo foi gerar a lista final de mecanismos relevantes ao processo de terceirização, os quais foram levados posteriormente a última etapa da pesquisa. Na conclusão deste procedimento, foram desconsiderados 27 mecanismos de um total de 55 mecanismos avaliados. A regra utilizada para desconsiderá-los foi o resultado obtido para o 1º quartil, junto da avaliação quanto a classificação obtida junto a Survey.

Do total de mecanismos desconsiderados, quatro foram de estrutura, treze de processo e dez de relacionamento. Dos dez novos mecanismos identificados na *survey*, apenas um foi desconsiderado nesta etapa, que foi o Conjunto de práticas formais de gestão da segurança da informação. Restaram um total de 28 mecanismos de governança de TI voltados a terceirização de TI, sendo 11 de estrutura, 10 de processo e 7 de relacionamento. Apenas quatro mecanismos de Estrutura, que durante a *Survey* receberam frequência que os classificaram com menor importância, configuraram dentre os mecanismos com melhor pontuação em relação a contribuição.

Com isto, chegou-se à lista final de mecanismos de Governança de TI voltados a terceirização de TI, conforme é apresentado na tabela 12 a seguir:

Tabela 12 – Lista final de mecanismos de GTI

TIPO	MECANISMOS	Survey	Entrevista
Estrutura	Estrutura organizacional de TI formalizada	1	4,58
	Definição formal de papéis e responsabilidades	1	4,42
	Representante de TI no conselho de administração	2	4,00
	CIO em mesmo nível dos demais diretores	2	4,17
	Comitê de análise e viabilidade de projetos de TI	3	4,08
	Comitê de priorização de investimentos de TI	3	4,25
	Comitê de gestão de riscos de TI	3	4,08
	Comitê de gestão de projetos de TI	3	3,92
	Comitê de estratégias de TI	1	4,25
	Comitê de estratégias de Sourcing para TI	Novo	4,33
	Escritório de Gestão de Fornecedores de TI formalizado	Novo	4,33

Continua

TIPO	MECANISMOS	Survey	Entrevista
Processo	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLMs	1	4,17
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLAs	1	4,17
	Sistema de mensuração de desempenho	1	4,00
	Definição formal de indicadores de desempenho da TI	1	4,08
	Planejamento estratégico de TI/SI formalizado	Novo	4,33
	Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software	1	4,08
	Definição formal de objetivos e escopo de terceirização de TI	Novo	4,50
	Conjunto de práticas formais de gestão de demandas	Novo	4,08
	Conjunto de práticas formais de gestão de fornecedores de TI	Novo	4,08
	Conjunto de práticas formais para avaliação de fornecedores de TI	Novo	4,17
Relacionamento	Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética	2	4,33
	Colaboração e sinergia entre stakeholders e shareholders	2	3,92
	Escritório de Governança de TI formalizado	1	4,00
	Resolução ativa de conflitos	1	4,42
	Comitê executivo de Gestão de Fornecedores	Novo	4,00
	Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es)	Novo	4,50
	Colocation- alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente	Novo	4,08

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A lista de mecanismos de Governança de TI proveniente desta etapa foi utilizada na última etapa da pesquisa, o grupo focal.

5.3 RESULTADO DO GRUPO FOCAL

Para a terceira fase, conforme estabelecido no método de pesquisa, foi realizado uma dinâmica de grupo focal. O grupo focal teve dentre seus objetivos: a) correlacionar as categorias de necessidades de negócio e de TI que direcionam um processo de terceirização de TI aos mecanismos de GTI listados; b) correlacionar as categorias de problemas decorrentes do processo de terceirização de TI a lista final de mecanismos de governança de TI; c) revisar a lista final de mecanismos de GTI voltados a terceirização de TI. O material de apoio foi estruturado em um grande painel, onde na área central foram dispostos os vinte e oito mecanismos de GTI, resultantes das etapas anteriores da pesquisa, conforme disposto no item 4.2. Do lado direito do painel foram apresentadas as seis categorias de problemas e do lado esquerdo as cinco categorias de necessidades, ambas resultado da análise das entrevistas. Cada categoria recebeu um código, sendo P1, P2, P3, P4, P5, P6 para problemas e N1, N2, N3, N4, N5 e N6 para necessidades, conforme pode ser observado na tabela 13. A descrição de cada categoria de Necessidades e de Problemas, foi construída a partir da análise de

evidências obtidas na etapa de entrevista individual. Além destas informações, foram apresentadas as transcrições, conforme apresentado no apêndice D e E deste trabalho.

Tabela 13 – Relação de Necessidades e Problemas utilizados no Grupo Focal

Tipo	Categorias		Descrição
Necessidades	N1	Custos	Redução de custos e melhora de produtividade junto ao serviço terceirizado.
	N2	Core Business	Foco no seu negócio principal – <i>core capabilities</i> , terceirizando serviços de TI que não sejam estratégicos para a organização que está terceirizando.
	N3	Escala	Flexibilidade na redução ou aumento de recursos de TI, conforme a necessidade do negócio e ampliação da capacidade de entrega de TI para não perder o <i>time to Market</i> .
	N4	Qualificação / Inovação	Acesso a novas tecnologias, atualização em relação aos concorrentes, aquisição de uma expertise específica e desenvolvimento de um conhecimento que a organização não possui.
	N5	Legal	Redução e compartilhamento de riscos trabalhistas
Problemas	P1	Estratégia/ Decisão	Perda de habilidades críticas ou desenvolvimento das habilidades erradas, perda de conhecimento estratégico, perda de habilidades multifuncionais e deficiência na evolução do negócio.
	P2	Contratação	Baixa performance e risco na entrega do fornecedor, necessidade do negócio não sendo atendida por causa da negociação firmada com o fornecedor e problemas no relacionamento ao longo do contrato.
	P3	Recursos/ Qualidade	Falta de controle de qualidade sobre produto ou serviços fornecidos pelos fornecedores, fornecedor não oferecer recursos humanos qualificados, falta de visibilidade e impossibilidade de inferir na política de retenção de talentos dos fornecedores, desmotivação dos colaboradores da organização em caso de aumento de capacity.
	P4	Governança/ Gestão	Perda no controle sobre a entrega dos serviços em relação a prazo e qualidade, baixa competência de gestão do processo de terceirização, modelo de gestão sem resultados efetivos para a organização, inexistência de gestão ou <i>overhead</i> de controles.
	P5	Maturidade/ Processos	Custo elevado do contrato e subutilização das competências dos fornecedores, baixa criticidade para com a performance e produtividade do fornecedor.
	P6	Relacionamento	Modelo de prestação de serviço com baixa parceria entre a organização e o fornecedor, tempo excessivo gasto na gestão de conflitos e interesses entre as empresas, falta de comprometimento com o resultado final.

Fonte: O Autor (2017).

Para cada mecanismo foi apresentado um cartão, contendo informações relacionadas ao mecanismo (Tipo, Nome) e os resultados de importância e influência que o mecanismo recebeu na survey e nas entrevistas respectivamente. Um exemplo dos vinte e oito cartões elaborados pode ser observado na Figura a seguir:

Figura 9 – Modelo de Cartão utilizado no Grupo Focal

Mecanismo:	Estrutura organizacional de TI formalizada
Tipo:	Estrutura
Resultado do Questionário:	
Existência desse Mecanismo na Organização:	56/57
Contribuição ao Processo de Terceirização de TI:	44/57
Resultado da Entrevista (Escala de 1 Pouca - 5 Muita):	
Contribuição ao processo de terceirização de TI:	4,58

Fonte: O Autor (2017).

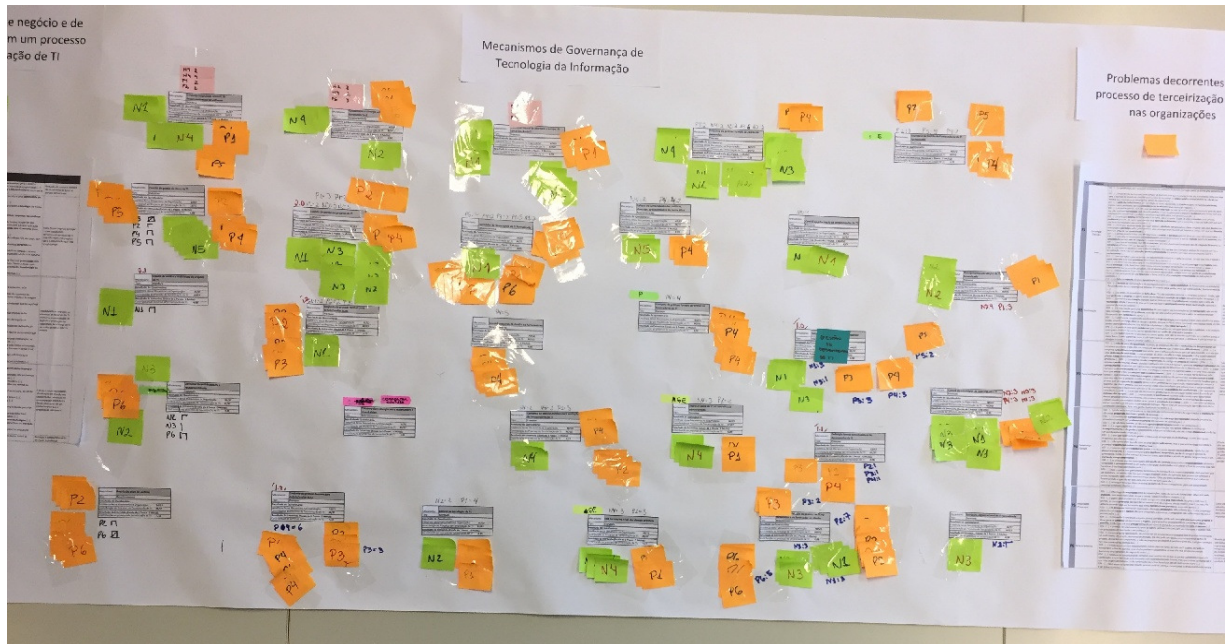
O objetivo destas informações era elucidar ao grupo a pontuação obtida pelos mecanismos ao longo da pesquisa, apoiando na tomada de decisões do grupo focal.

Na abertura foram apresentados por um dos moderadores os objetivos do grupo focal, qual seria a rotina e duração do encontro e a forma de registro (em áudio e vídeo). Aos participantes foi solicitado a concordância quanto à participação do encontro, assegurando a todos o sigilo dos registros e o do nome dos participantes. A partir deste alinhamento, obteve-se a anuência verbal de todos quanto a continuidade. Além de apresentar como seria conduzido o grupo focal, foi repassado junto ao grupo o histórico e o objetivo principal da pesquisa. Após esta etapa de introdução e alinhamento, foram iniciados os trabalhos com a distribuição de *postits*, os quais foram utilizados ao longo da dinâmica para classificar junto dos mecanismos de GTI, que problemas e necessidades cada mecanismo poderia apoiar, reforçando a relevância de tais mecanismos em relação ao objetivo principal desta pesquisa. Para facilitar o trabalho dos participantes e o trabalho de análise, os *postits* foram separados em cores, sendo verdes para a classificação de necessidades e laranjas para problemas. Os participantes tiveram um tempo para poder ler e avaliar o conteúdo do material, para posteriormente iniciar o trabalho de classificação. A classificação consistiu em escrever o código do problema ou da necessidade no *postit*, o colando ao lado do mecanismo que o tratava. Na primeira etapa foram classificadas as categorias de necessidades que são tratadas pelos mecanismos, na segunda as categorias de problemas que podem ser endereçados pelos mecanismos e por fim, cada mecanismo de GTI foi avaliado com o grupo, repassando o entendimento em relação as necessidades e problemas e se havia algum ponto de reavaliação do próprio mecanismo em uma visão geral.

Ao longo do grupo focal, dúvidas do grupo iam sendo dirimidas pelo moderador. Parte destas dúvidas geraram debates e, caso não houvesse um consenso, eram marcadas pelo moderador para que na etapa de conclusão fossem repassadas e fechadas com o grupo. Em

cada uma das três etapas do trabalho foi reservado um tempo para a conclusão da etapa, avaliando mecanismos com baixa ou nenhuma classificação, visando garantir o adequado entendimento pelo grupo e assim elevando a segurança e a relevância sobre os resultados. Da conclusão de cada etapa ainda ficaram pontos em aberto, os quais foram consenso do grupo que retornariam na conclusão final.

Figura 10 – Resultados do Grupo Focal



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Neste contexto, o grupo entendeu que alguns mecanismos poderiam ser agrupados, outros poderiam ser revistos ou mesmo retirados. Deste processo, a incorporação do mecanismo de Estrutura – Comitê de análise e viabilidade de projetos de TI pelo mecanismo Comitê de Gestão de projetos de TI. Conforme conclusão do grupo, a análise de viabilidade de projetos faz parte do escopo de um comitê de Gestão de Projetos. O mecanismo de Sistema de mensuração de desempenho foi renomeado para Gestão de Desempenho de TI, incorporando outros três mecanismos relacionados. Os mecanismos incorporados foram o de definição formal de indicadores de desempenho da TI, conjunto de práticas formais para definir/avaliar *SLMs* e conjunto de práticas formais para definir/avaliar *SLAs*. Na avaliação do grupo focal, foi consenso que como mecanismo, algo maior deve representar tais mecanismos, estabelecendo um processo robusto sobre a definição e a gestão de métricas que levem ao alinhamento de objetivos de negócio e de TI e consequentemente da terceirização de TI.

Para o mecanismo de relacionamento Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética, na avaliação do grupo, foi consenso que o mecanismo seja mais direcionado a um princípio ou objetivo e não propriamente a um mecanismo, portanto ele acabou não sendo considerado na lista final de mecanismos de GTI voltados a terceirização.

Demais mecanismos avaliados nesta última etapa da pesquisa foram considerados como relevantes no suporte ao processo de terceirização de TI. Na Tabela 14 é possível observar os resultados de classificação obtidos no grupo focal, contemplando a frequência com que cada necessidade e problema foi relacionada aos mecanismos de GTI, conforme categorias apresentadas junto da Tabela 13.

Tabela 14 – Necessidades e Problemas relacionados a Terceirização de TI vs. mecanismos de GTI

TIPO	MECANISMOS	Survey	Entrevista	Grupo Focal											
				N1	N2	N3	N4	N5	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
Estrutura	Estrutura organizacional de TI formalizada	1	4,58			2									
	Representante de TI no conselho de administração	2	4,00				3		2						
	CIO em mesmo nível dos demais diretores	2	4,17				3		3						
	Definição formal de papéis e responsabilidades	1	4,42		2	1									3
	Comitê de priorização de investimentos de TI	3	4,25	4											
	Comitê de gestão de riscos de TI	3	4,08					5		2			3	3	
	Comitê de gestão de projetos de TI	3	3,92	2	5	5				3			3		
	Comitê de análise e viabilidade de projetos de TI – Mecanismo Agrupado	3	4,08	3											
	Comitê de estratégias de TI	1	4,25		2					4					
	Comitê de estratégias de Sourcing para TI	Novo	4,33	3	3	3				3					
Escritório de Gestão de Fornecedores de TI formalizado	Novo	4,33								3			3	2	
Processo	Gestão de Desempenho de TI (Antigo: Sistema de mensuração de desempenho)	1	4,00	3		1						3			
	Definição formal de indicadores de desempenho da TI – Mecanismo Agrupado	1	4,08							1	1	1			
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLMs – Mecanismo Agrupado	1	4,17	2						2	3				
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLAs – Mecanismo Agrupado	1	4,17									3	6		
	Planejamento estratégico de TI/SI formalizado	Novo	4,33		4					3					
	Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software	1	4,08	2			4		2					2	
	Definição formal de objetivos e escopo de terceirização de TI	Novo	4,50	6	4					3					
	Conjunto de práticas formais de gestão de demandas	Novo	4,08	2	2	6	2						2		
	Conjunto de práticas formais de gestão de fornecedores de TI	Novo	4,08											5	
	Conjunto de práticas formais para avaliação de fornecedores de TI	Novo	4,17				2			3			2		
Relacionamento	Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética	2	4,33					2					2		
	Escritório de Governança de TI formalizado	1	4,00	2					5			3	2		4
	Resolução ativa de conflitos	1	4,42								3				5
	Comitê executivo de Gestão de Fornecedores	Novo	4,00										5		
	Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es)	Novo	4,50		2		2								3
	Colocation- alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente	Novo	4,08	3		3					7	2			5

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Após a rodada final com grupo focal, onde os mecanismos de GTI foram refinados, o resultado da listagem de mecanismos de GTI voltados ao processo de terceirização de TI foi de vinte e três mecanismos, sendo destes, dez mecanismos de Estrutura, sete de processo e seis de Relacionamento. A lista final de mecanismos, objetivo principal desta pesquisa são relacionados na tabela 15.

Tabela 15 – Lista Final de Mecanismos de GTI voltados a Terceirização de TI

TIPO	MECANISMOS DE GTI VOLTADOS À TERCEIRIZAÇÃO DE TI	Origem
Estrutura (10)	Estrutura organizacional de TI formalizada	Lista Original
	Representante de TI no conselho de administração	Lista Original
	CIO em mesmo nível dos demais diretores	Lista Original
	Definição formal de papéis e responsabilidades	Lista Original
	Comitê de priorização de investimentos de TI	Lista Original
	Comitê de gestão de riscos de TI	Lista Original
	Comitê de gestão de projetos de TI	Lista Original
	Comitê de estratégias de TI	Lista Original
	Comitê de estratégias de Sourcing para TI	Novo
	Escritório de Gestão de Fornecedores de TI formalizado	Novo
Processo (7)	Gestão de Desempenho de TI (Lista Original: Sistema de mensuração de desempenho)	Alterado
	Planejamento estratégico de TI/SI formalizado	Novo
	Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software	Lista Original
	Definição formal de objetivos e escopo de terceirização de TI	Novo
	Conjunto de práticas formais de gestão de demandas	Novo
	Conjunto de práticas formais de gestão de fornecedores de TI	Novo
	Conjunto de práticas formais para avaliação de fornecedores de TI	Novo
Relacionamento (6)	Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética	Lista Original
	Escritório de Governança de TI formalizado	Lista Original
	Resolução ativa de conflitos	Lista Original
	Comitê executivo de Gestão de Fornecedores	Novo
	Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es)	Novo
	Colocation- alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente	Novo

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

À medida que a utilização desses mecanismos vai se tornando mais consciente e seu uso mais frequente, maior é o nível de maturidade da governança de TI, tendo como um dos seus principais benefícios compreender melhor seus investimentos realizados, bem como verificar se os mesmos vêm atingindo os resultados esperados (VAN GREMBERGEN; DE HAES, 2009).

Cada um dos mecanismos listados se destina a um ou mais objetivos da governança de TI – seja gerar maior valor para a organização em relação ao processo de terceirização, mitigar riscos, ou até mesmo, garantir que os objetivos e investimentos na terceirização

estejam alinhados à estratégia corporativa e de TI. A seguir os mecanismos serão repassados de forma a dar robustez ao produto final deste estudo.

A área de TI cada vez mais possui relevância na definição de objetivos e estratégias corporativas (PETERSON, 2004). Mesmo o mercado e executivos reconhecendo a importância da TI, boa parte deles não é particularmente conhecedor da tecnologia, o que dificulta a tomada de qualquer decisão relacionada a TI. Quando a área de TI se une à alta administração, seja através de um Representante de TI no conselho de administração e ou no mesmo nível dos demais diretores, abre-se uma oportunidade de ajudar a definir e influenciar a estratégia da organização, neste estudo o impacto direto seria em tomar decisões estratégicas relacionadas a terceirização de TI.

A Definição de papéis e responsabilidades dos envolvidos nas decisões ligadas à TI, trata-se de um pré-requisito crucial para uma boa governança de TI (VAN GREMBERGEN; DE HAES, 2009). Tal definição deve ser transparente a toda a organização, sendo papel da governança de TI fornecer meios para assegurar que a mesma seja cumprida. Em processos de terceirização é de suma importância a definição clara de papéis e responsabilidades internos em relação à governança da terceirização. O mesmo deve-se fazer em relação as responsabilidades do fornecedor. Para que tal mecanismo seja transparente no relacionamento entre cliente e fornecedor da terceirização, uma matriz de responsabilidades deve ser prevista na seleção e no contrato que será firmado. Organizações que não se preparam em relação a terceirização, tendo claro para si a atuação perante seus fornecedores, corre um sério risco de insucesso neste processo.

Com a relevância e o impacto da área de tecnologia aos negócios nas organizações, a utilização de comitês multidisciplinares tem sido utilizada como forma de elevar o comprometimento, sinergia e precisão nas decisões relacionadas à TI. Dentre os mecanismos de Estrutura de GTI voltados a terceirização, destacaram-se na pesquisa os Comitês de estratégia de TI e o comitê de estratégias de *sourcing* para a TI como os mais relevantes. Além destes, foram destacados os Comitês de priorização de investimentos de TI, de gestão de riscos de TI, de gestão de projetos de TI e de análise e viabilidade de projetos de TI. Além destes, um novo mecanismo de Relacionamento emergiu na pesquisa, o qual remete à formação de um Comitê executivo de gestão de fornecedores. Este novo mecanismo, em alinhamento as entrevistas, remete a recorrência de um comitê executivo, formado por representantes do cliente e do fornecedor, o qual tem dentre os seus objetivos, avaliar o

resultado de Níveis de Serviço (SLA), verificar fatos relevantes, mitigar riscos e apresentar melhorias e oportunidades.

A gestão de riscos trabalha com os mecanismos de mitigação dos riscos, através de sua identificação, avaliação e probabilidade de ocorrência dentro da organização (LACITY et al., 2009). Muito dos riscos a que os clientes ficam expostos com a terceirização da TI podem ser mitigados logo no início do processo através do contrato celebrado entre as partes (BERGAMASCHI, 2004).

Segundo Bergamaschi (2004), com a terceirização o aumento no número de responsáveis pela execução dos serviços de TI amplia a complexidade de gestão, exigindo o estabelecimento de controles formais. Com esse crescimento, para que as empresas possam estabelecer uma melhor forma de acompanhamento e controle da terceirização, surge a necessidade de realizar-se uma gestão de contratos e de fornecedores de TI, (KHALFAN, 2004). O Escritório de Gestão de Fornecedores de TI formalizado, mecanismo novo que emergiu na primeira etapa da pesquisa vem ao encontro da citação destes autores, tendo como dever assegurar que os fornecedores e serviços fornecidos sejam gerenciados de forma a suportar as metas dos serviços de TI. O escritório deve gerenciar a relação com fornecedores, estando envolvido em todas as fases do ciclo de vida da terceirização, negociando contratos, gerenciando desempenho, risco e oportunidades nos serviços terceirizados. Uma visão única do conjunto de processos envolvidos na gestão de fornecedores de TI possibilita uma abordagem mais completa dos elementos que devem ser observados e priorizados pela organização quando da elaboração e da revisão de estratégias de terceirização de TI. O Comitê executivo de Gestão de Fornecedores acaba sendo um dos mecanismos de gestão utilizado pelo Escritório de Gestão de Fornecedores de TI. Nele são acompanhados de forma recorrente os resultados da operação e de projetos, avaliar possíveis riscos e acontecimentos, ações de ambas as partes no sentido da melhoria contínua dos serviços. O Comitê antecipa possíveis problemas de um problema de terceirização de TI, dando transparência sobre os serviços prestados ao nível executivo de TI da organização.

O mecanismo de Gestão de Desempenho de TI, renomeado a partir do mecanismo de Sistema de mensuração de desempenho, incorporou os mecanismos de Definição formal de indicadores de desempenho da TI e o Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLAs e SLMs recebeu uma alta relevância no tratamento de problemas (P2, P3 e P4) decorrentes da terceirização de TI. No SLA é definido a quantidade, a qualidade, o tempo e a forma que a organização deseja ser atendida pelo fornecedor e no SLM o objetivo é controlar e monitorar

o padrão de atendimento aderente aos SLAs. Para Gellings (2007), em um contexto de avaliação de resultados da terceirização de TI, o SLA tem sido indicado como uma importante ferramenta e ajuda a controlar o comportamento do fornecedor. Neste mesmo sentido, a execução de controles sobre o fornecedor, aumentam as chances de sucesso da terceirização. A sua inexistência, não aplicação ou utilização apenas para obtenção de alguma vantagem junto ao fornecedor caracterizam uma grande perda por parte da organização (DUNNE, 2009). Todos esses itens precisam estar bem definidos no contrato antes do início de um processo de terceirização de TI. O elemento incentivo e penalidade, o qual deve ser estabelecido previamente, acaba sendo uma forma de recompensar o fornecedor por atingir uma performance superior ao SLA definido ou então punir o mesmo caso fique abaixo do SLA contratado.

O mecanismo de Planejamento Estratégico de TI deve alinhar a gestão da TI aos objetivos estratégicos do negócio, direcionando recursos para uma gestão efetiva. Deve desenvolver arquiteturas e políticas de tecnologia, as quais favoreçam a geração de estratégias organizacionais. Neste mesmo sentido, a Definição formal de objetivos e escopo de terceirização de TI deve estar alinhada com as estratégias de TI e do negócio. O PETI surge como uma importante ferramenta de gestão de TI, especialmente porque o planejamento busca formalmente definir meios em que a TI esteja alinhada aos objetivos de negócios, responsabilizando-se pelo gerenciamento dos recursos tecnológicos, pelo desenvolvimento de políticas e arquiteturas de tecnologia, e pela utilização da TI para obtenção de vantagem competitiva (CHAN; SABHERWAL; THATCHER, 2006).

Nas organizações, assim como as demais áreas, a capacidade de entrega de TI é finita. Para que a área de TI não se torne o gargalo para o negócio e para que qualidade dos serviços oferecidos as áreas de negócio não sejam prejudicadas, se faz necessário o estabelecimento de um processo de Gestão de demandas de TI. Neste processo, importante a definição de critérios de priorização, os quais irão depender do contexto de cada organização e que poderão envolver a análise de fatores como: tempo, custo, retorno sobre o investimento e relação com metas estratégicas ou quantidade de recursos disponíveis.

As organizações visam obter vantagens competitivas associadas a custo, qualidade e flexibilidade no desenvolvimento de software, buscando um aumento de produtividade, assim como diminuição de riscos (SENGUPTA; CHANDRA; SINHA, 2006). Para que tais vantagens sejam factíveis, é imprescindível a utilização de Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software pela TI. Processos de terceirização de TI voltados ao

desenvolvimento de software devem ser norteados por processos que sejam de comum acordo entre as organizações, visando garantir padrões de arquitetura e tecnologia, gestão da configuração, qualidade de software e gestão do conhecimento, contendo a documentação necessária para a manutenção e evolução do software. Este conjunto de práticas deve ser suportado por uma ferramenta que oriente o processo e resgarde a organização quanto ao controle e gestão e por um processo de apoio e auditoria que garanta a aderência e a melhoria das práticas.

O movimento de terceirização de TI levou a uma mudança da forma de governança da TI, passando de um modelo interno e hierarquizado para uma nova forma, na qual passaram a ser incluídos contratos e relacionamentos. Platz e Temponi (2007) apresentam o contrato como o elemento que governa a relação de terceirização estabelecida entre cliente e fornecedor. Para que esse processo de governança obtenha sucesso, é importante que a organização planeje a elaboração de seus contratos, uma vez que através deles será possível maximizar benefícios e minimizar riscos. Neste contexto, a elaboração de um bom contrato torna-se um fator fundamental para o sucesso de um processo de terceirização. Para Prado (2011), estabelecer parceria com o fornecedor é o caminho para a organização criar um modelo de trocas independente do contrato. O contratante e o fornecedor do serviço de terceirização da TI precisam firmar parcerias nesse processo, pois há a necessidade de se trabalhar de forma que as competências sejam complementares (HAN; LEE; CHUN, 2013). Em complemento a contratos e relacionamento, as organizações estão aprimorando cada vez mais suas formas de contratação, visando reduzir o risco do processo de terceirização de TI, implantando modelos de GTI com práticas de gestão que variam para cada empresa (SAAD, 2006). Diante deste contexto e dos desafios na relação de terceirização, um Conjunto de práticas formais de avaliação e de gestão de fornecedores de TI torna-se um fator crítico de sucesso neste processo. Além de estabelecer práticas formais de avaliação e de gestão de fornecedores, a aderência e transparência do processo são imprescindíveis em um processo de terceirização.

A contratação de serviços de TI pode ser considerada um dos principais processos para a consolidação de uma boa governança de TI (WEILL; ROSS, 2006). A contratação de fornecedores de TI, assim como a sua gestão envolvem diretamente a aderência a políticas, diretrizes e procedimentos previamente estabelecidos na organização. Em função deste contexto, o mecanismo de relacionamento Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética torna-se relevante neste processo. Nas organizações privadas, a

aderência a políticas, diretrizes e procedimentos resguarda que processos de terceirização de TI estão sendo realizados em linha com os seus objetivos, não gerando nenhum prejuízo das partes envolvidas no processo.

A GTI refere-se, na prática, à associação estruturada de um conjunto de diretrizes, responsabilidades, competências e habilidades, compartilhadas e assumidas dentro das empresas por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI, objetivando controlar efetivamente os processos, garantir a segurança das informações, otimizar a aplicação de recursos e dar suporte para a tomada de decisões, tudo isso de forma alinhada com a visão, missão e metas estratégicas das organizações. Possuir um escritório de GTI que promova a adoção de diretrizes e processos, possibilitando a integração destes no gerenciamento de serviços de TI, o qual contempla terceirizações de TI torna-se fundamental na evolução da maturidade e do alinhamento estratégico da TI para com o negócio.

A terceirização de TI, assim como qualquer outra atividade exercida pelo ser humano, está sujeita a fatores que podem ocasionar riscos e afetar seus objetivos, caso não sejam tratados de forma adequada (OLIVEIRA; SANTOS FILHO, 2006). Além de mapear previamente possíveis riscos do processo de terceirização, importante que o contrato conte com cláusulas e uma seção voltada a Resolução ativa de conflitos, os quais poderão ocorrer ao longo da sua duração. A resolução ativa de conflitos deve contar com uma definição da estrutura de governança envolvida na resolução de conflito, formato de registro e processo de escalada – gerencial, executivo e câmara de arbitragem.

Uma importante medida em assegurar o compartilhamento de conhecimento entre as diferentes áreas da empresa é através da adoção de mecanismos (PETERSON, 2004). A Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es) e o colocation - alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente funcionam como um excelente instrumento de aproximação e aprendizado, tanto pelo relacionamento que ocorre entre diferentes atores envolvidos no processo de terceirização, quanto pelo compartilhamento de experiências, que podem servir como solução para diferentes problemas – pontuais ou até mesmo não planejados. Neste sentido, a ideia é que o conhecimento de TI seja transmitido a toda organização, evitando que a inteligência esteja só dentro do fornecedor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu identificar um conjunto de mecanismos de GTI voltados à terceirização de TI. Desta forma, considera-se que o objetivo do estudo foi atingido, na medida em que uma lista final de mecanismos de GTI voltados a terceirização foi constituída, subsidiada por um processo de pesquisa contendo diferentes coletas de dados, todos centrados no mesmo objetivo. Somado a este cenário, os mecanismos foram correlacionados a problemas decorrentes da terceirização e das necessidades de negócio e TI que demandam a terceirização, identificados ao longo do trabalho. Desta forma foi possível estabelecer a relevância dos mecanismos, frente a problemas e necessidades mapeados no mesmo ambiente em estudo onde os mecanismos foram explorados.

Da lista inicial de mecanismos, foco do primeiro objetivo do trabalho e resultado de pesquisa sistemática de Wiedenhof e Klein (2013) nas bases de dados *EBSCO*, *Science Direct*, *ProQuest*, *Elsevier* e *Web of Science*, na qual após identificar, analisar e agrupar mecanismos, chegaram a uma lista final contendo quarenta e seis mecanismos. Desta lista inicial, apenas treze mecanismos configuraram na lista final de mecanismos, os quais somados aos dez novos mecanismos identificados na primeira fase da pesquisa e reafirmados nas demais fases, totalizam os vinte e três mecanismos de governança de TI relevantes na gestão do processo de terceirização de TI. Dos treze mecanismos originais, o mecanismo Sistema de Mensuração de Desempenho sofreu alteração no grupo focal, passando a chamar-se Gestão de Desempenho de TI.

Dos vinte e três mecanismos, treze mecanismos são de Estrutura, o que reforça a importância da representatividade do CIO perante a estrutura da organização, estando presente tanto no conselho de administração, quanto no mesmo nível dos demais diretores. Nesta posição, a influência sobre decisões estratégicas, reflete de forma favorável na tomada de decisões em relação a terceirização de TI. Tais mecanismos foram associados a necessidades de terceirização relacionado a qualificação e inovação e a problemas associados a estratégia e decisão.

A Definição clara de papéis e responsabilidade, constitui um mecanismo que deve estar presente desde a fase de concepção do escopo do que deverá ser terceirizado. Estabelecer claramente papéis e responsabilidade de cliente e do fornecedor, desde a etapa inicial do processo (definição, seleção e por fim no contrato e na governança do serviço), dão transparência e asseguram de uma certa forma em contrato e depois a operação o que cabe a

cada uma das partes envolvidas. Este mecanismo apresentou correlação a necessidades relacionadas a *core business* e escala e a correlação com problemas envolvendo relacionamento.

Cinco mecanismos de estrutura que constaram na lista final, estão relacionados a Comitês – de priorização de investimentos de TI, gestão de riscos de TI, gestão de projetos de TI, Comitê de estratégias de TI, Comitê de estratégias de *Sourcing* para TI. Destes, o Comitê de estratégias de *Sourcing* para TI emergiu na primeira etapa da pesquisa como um novo mecanismo relevante na gestão do processo de terceirização de TI, tendo recebido a pontuação mais alta dentre os mecanismos de comitês. Na correlação dos comitês, é possível observar que os mesmos endereçam tanto necessidades, quanto problemas mapeados nesta pesquisa, o que demonstra a sua importância junto ao processo. Mecanismos como a presença de comitês, a participação da área de TI na estratégia corporativa, bem como os processos de elaboração e aprovação de orçamentos e projetos de TI são apenas alguns mecanismos que procuram encorajar um comportamento consistente, buscando sempre o alinhamento entre investimento de TI com a estratégia e missão da organização (WEILL; ROSS, 2005).

Um segundo mecanismo de estrutura emergiu na primeira fase da pesquisa e se demonstrou relevante nas demais etapas, que foi o Escritório de Gestão de Fornecedores de TI formalizado junto à organização. Empresas que possuem alta dependência de fornecedores, requerem uma área, isenta e com foco na gestão de seus fornecedores e contratos. Muitas são as empresas que direcionam a gestão de fornecedores a áreas que não possuem este foco, o que acaba tornando o processo de gestão ineficaz. Outras organizações frequentemente assumem que os contratos de terceirização são robustos, e que desta forma os fornecedores irão gerenciar os serviços automaticamente, o que acaba sendo um erro e que em muitas situações quando detectada esta falha, o relacionamento entre as empresas já foi deteriorado por problemas na operação.

Para o grupo de mecanismos de processo, restaram sete mecanismos no resultado da pesquisa, sendo apenas dois da listagem adotada da literatura e cinco novos mecanismos que foram identificados através da pesquisa. O mecanismo Gestão de Desempenho da TI, ajustado a partir do mecanismo original Sistema de mensuração do desempenho, incorporou no seu escopo outros três mecanismos, que foram os mecanismos de Definição formal de indicadores de desempenho da TI e do conjunto de práticas formais para definir/avaliar *SLMs* e *SLAs*. Este mecanismo, com foco de atuação principalmente sobre os problemas relacionados a Recursos e Qualidade e Governança e Gestão, trata-se de um mecanismo amplamente utilizado nas

relações de terceirização, mas com algumas observações a respeito da sua utilização. Empresas que não estabelecem um alinhamento de desempenho entre necessidades de negócio e a performance de seus fornecedores, tão pouco estabelecem metas claras e factíveis durante a etapa de definição e contratação da terceirização, correm um sério risco de frustrar expectativas e não cumprir com os objetivos de tal processo, passando a ser um problema, tanto na entrega de serviços, quanto no relacionamento das empresas. Outra oportunidade é a gestão sobre os resultados, garantindo a transparência e um plano de melhoria contínua que garanta a evolução e a satisfação sobre os serviços prestados. O segundo mecanismo que permaneceu da listagem inicial diz respeito ao Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software. Para empresas que buscam a terceirização do desenvolvimento e manutenção dos seus sistemas de TI, a importância em adotar-se processos e boas práticas, traduzem-se em benefícios relacionados a qualidade de software e documentação adequada a transferência de conhecimento de seus sistemas de negócio. A ausência deste mecanismo pode levar a riscos de continuidade, performance e segurança da TI, bem como afetar a produtividade no esforço de desenvolvimento, elevando os custos relacionados a este tipo de serviço.

Os demais mecanismos de processo relacionados com a terceirização de TI foram todos identificados a partir da *survey*. O Planejamento estratégico de TI/SI formalizado, a definição formal de objetivos e Escopo de terceirização de TI e o Conjunto de práticas formais de gestão de demandas, Gestão de fornecedores de TI e Avaliação de fornecedores de TI complementaram o grupo de mecanismos. Três destes mecanismos possuem o foco em fornecedores, sendo que os dois primeiros envolvem a avaliação e a gestão de fornecedores e o terceiro mecanismos está ligado a definição do que deve ser terceirizado e qual deve ser o escopo.

No grupo de mecanismos de relacionamento, configuraram seis mecanismos, sendo três da listagem original e três novos mecanismos. Permaneceram da lista original os mecanismos de Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética, o Escritório de Governança de TI formalizado e a Resolução ativa de conflitos. Os três novos mecanismos foram o de comitê executivo de Gestão de Fornecedores, Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es) e o *Colocation* – alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente.

O sucesso da terceirização de TI pode ser avaliado sob diferentes aspectos – redução de custos, aumento na qualidade, satisfação de usuários, melhora na produtividade, o que

torna problemática a identificação ou determinação de medidas confiáveis. O uso de mecanismos de GTI voltados a terceirização contribuem tanto com a definição de objetivos, quanto com a definição de medidas que visem acompanhar a evolução do processo. Neste sentido a GTI, se aplicada de forma adequada e com foco na terceirização, tende a contribuir para este sucesso. Para Poppo e Lacity (2002), um bom gerenciamento da terceirização é o que a organização necessita para garantir que a terceirização trará os resultados esperados.

A necessidade de aprofundamento de pesquisas sobre a GTI e seus efeitos nas organizações é evidente, até mesmo porque além dos investimentos realizados em aquisições de soluções e na terceirização de TI tem sido um tanto relevante e estratégico na entrega de soluções que atendam o negócio. Falhas e insucesso deste processo, geram além de impacto financeiro, prejuízos não financeiros que podem levar a perdas de negócio e prejuízos de imagem a organização que está realizando a terceirização.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa iniciou-se com o objetivo de identificar um conjunto de mecanismos de GTI voltados a terceirização de TI, no entanto, durante sua execução percebeu-se que grande parte dos mecanismos que foram mapeados são novos. Do total da lista final de mecanismos, dez dos vinte e três foram mecanismos novos, os quais emergiram na etapa um do estudo. Embora estes mecanismos passaram com relevância nas demais etapas, os mesmos requerem um melhor detalhamento e entendimento para a sua consolidação.

Sendo um Estudo de Caso, apesar de terem sido utilizadas três diferentes técnicas de coleta, os dados não apresentam a mesma maturidade. A avaliação dos mecanismos voltados a terceirização em um outro contexto e em outras organizações se faz necessário para maturar tais mecanismos.

6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O produto final desta pesquisa pode ser utilizado como base para realização de novos estudos, tendo em vista que alguns temas não foram abordados de forma mais profunda, visto não se tratar dos objetivos deste trabalho. Assim, sugere-se que este estudo possa servir de base para motivar a realização de outras pesquisas no futuro, tendo como exemplos:

Replicação deste estudo, buscando sanar limitações que esta pesquisa possa ter tido ao longo de sua execução. Validar os mecanismos através de mais estudos de caso, avaliando a

aplicabilidade dos mecanismos identificados ou mesmo novos mecanismos de GTI voltados a terceirização.

Avaliar o nível de utilização destes mecanismos em organizações que possuam terceirização de TI e qual o impacto e contribuição quando da sua utilização.

As sugestões de pesquisas futuras têm por objetivo contribuir para o desenvolvimento do tema e para ampliação do conhecimento nesta temática e a área de Sistemas de Informação.

Espera-se que as contribuições obtidas a partir da realização dessa pesquisa sejam úteis aos acadêmicos, executivos e empresas que têm se preocupado com as questões envolvendo a implementação de mecanismos de governança de TI e o seu impacto nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Marcelo Faoro de. **Os riscos da terceirização da TI e da adoção de novas TIs e suas relações com os riscos para as estratégias competitivas das organizações.** 2009. 215 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- ALBERTIN, A.; ALBERTIN, R. **Estratégia de governança de Tecnologia de Informação: estrutura e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ALBORZ, S.; SEDDON, P.; SCHEEPERS, R. Model for Studying IT Outsourcing Relationship. In: PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 7., 2003, Coréia. **Anais...** [s.l.]: [s.n.], 2003.
- APPLEGATE, L.; AUSTIN, R.; MC FARLAN, F. W. **Corporate information strategy and management: the challenge of managing in a network economy.** 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2003.
- AUBERT, Benoit A. et al. Managing the risk of it outsourcing. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 32., 1999. **Proceedings...** Hawaii: [s.n.], 1999.
- AUBERT, B.; RIVARD, S; PATRY, M. A transaction cost model of IT outsourcing. **Information & Management**, Amsterdam, v. 41, n. 7, p. 921-932, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARTHÉLEMY, J. The hidden costs of IT outsourcing. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 42, n. 3, p. 60-69, 2001.
- BATESON, Jonh E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERGAMASCHI, S. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório.** 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Brasil, 2004.
- BHATTACHARYA, S.; BEHARA R.; GUNDERSEN, D. Business risk perspectives on information systems outsourcing. **International Journal of Accounting Information Systems**, Amsterdam, v. 4, n. 1, p. 75-93, 2003.
- BUSHELL, S. **Building a management team for IS lite.** CIO, 2001. Disponível em: <http://www.cio.com.au/article/182240/building_management_team_lite/>. Acesso em: 04 maio 2016.
- CHAN, Y.; SABHERWAL, R.; THATCHER, J. Antecedents and Outcomes of Strategic IS Alignment: an empirical investigation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Nova Iorque, v. 53, n. 1, p. 27-47, jan. 2006.

CHRISTENSEN, E.; COOMBES-BETZ, K.; STEIN, M. **The certified quality process analyst handbook**. Milwaukee: ASQ-American Society for Quality, 2007.

CLARK, Thomas D.; ZMUD, Robert W.; MCCRAY, Gordon E. The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry. **Journal of Information Technology**, Londres, v. 10, n. 4, p. 221-237, dez. 1995.

COOPER, Ronald D.; SCHINDLER, Pamela S. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2003.

CULLEN, S.; WILLCOCKS, L. **Intelligent outsourcing**: eight building blocks to IT success. UK: Elsevier, 2003.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. IT governance structures, processes and relational mechanisms: achieving IT/business alignment in a major Belgian financial group. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 38., 2005, Hawaii. **Proceedings...** Havaí: [s.n.], 2005.

DEVARAJ, S.; KOHLI, R. Performance impacts of information technology: is actual usage the missing link? **Management Science**, Philadelphia, v. 49, n3, p. 313-346, 2001.

DIBBERN, J. et al. Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. **Database for Advances in Information Systems**, Nova Iorque, v. 35, n. 4, p. 6-22, 2004.

DUNNE, M. J. Eight significant points in technology outsourcing and remote hosting contracts. **The Computer & Internet Lawyer**, Nova Iorque, v. 26, n. 7, 2009.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELLIOTT, T.; TORKKO, D. World class outsourcing strategies. **Telecommunications American Edition**, Dedham, v. 37, n. 8, p. 47-49, 1996.

FITZGERALD, G.; WILLCOCKS, L. Contracts and partnerships in the outsourcing of IT. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 15., 1994, Vancouver. **Proceedings...** Vancouver: British Columbia, 1994. p. 91-98.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

FRIEDMANN, R. Outsourcing as a way to reduce major costs. **The Office**, p. 70-72, 1991.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GELLINGS, Cornelia. Outsourcing relationships: the contract as IT governance tool. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 40., 2007, Havaí. **Proceedings...** Havaí: [s.n.], 2007.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, C. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégicos e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLES, T.; CHIN, W. W. Information systems outsourcing relationship factors: detailed conceptualization and initial evidence. **Data Base for Advances in Information Systems**, Nova Iorque, v. 36, n. 4, p. 47-67, 2005.

GRANT, G.; TAN, F. Governing IT in inter-organizational relationships: issues and future research. **European Journal of Information Systems**, Birmingham, v. 22, n. 5, p. 498-511, set. 2013.

GREAVER II, M. **Strategic outsourcing**. New York: AMA, 1999.

GROVER, Varun; CHEON, Myun Joong; TENG, James T. C. The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 12, n. 4, p. 89-116, spring 1996.

HALVEY, J.; MELBY, B. **Information technology outsourcing transactions: process, strategies and contracts**. 2. ed. New Jersey: [s.n.], 2005.

HAN, H.-S.; LEE, J.-N.; CHUN, J. U. Complementarity between client and vendor IT capabilities: An empirical investigation in IT outsourcing projects. **Decision Support Systems**, Amsterdam, v. 55, p. 777-791, 2013.

HARDY, G. Implementing and continually improving IT governance. **CoBiT Focus**, p. 3-4, 2009.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, Armonk, v. 38, n.2-3, p. 472-484, 1999.

INSINGA, R.; WERLE, M. Linking outsourcing to business strategy. **The Academy of Management Executive**, Ada, v. 14, n. 4, p. 58-70, nov. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos e lições de experiência**. São Paulo: Saint Paul; Saraiva, 2006.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **Board briefing on IT**. 2. ed. [s.l.]: IT Governance Institute, 2003.

JOHNSON, M. **Outsourcing in brief**. Butterworth-Heinemann: Oxford, 1997.

KERN, T. The gestalt of an information technology outsourcing relationships: An explanatory analysis'. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 18., 1997, Atlanta. **Proceedings...** Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1046&context=icis1997>>. Acesso em: 15 maio 2016. p. 37-58.

KERN, T.; WILLCOCKS, L. Exploring information technology outsourcing relationships theory and practice. **Journal Strategic Information System**, Amsterdam, v. 9, p. 321-350, 2000.

KERN, T.; WILLCOCKS, L. **The relationship advantage**: information technologies, sourcing, and management. Oxford: Oxford University Press, 2001.

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

KLEPPER, R. The management of partnering development in i/s outsourcing. **Journal of Information Technology**, Londres, v. 10, p. 249-258, 1995.

KLEPPER, R.; JONES, W. O. **Outsourcing information technology, systems & services**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KLIEM, R.; LUDIN, I. **The essentials for Success**. [s.l.]: Fulrback Publications, 2000.

KOHLI, R.; GROVER, V. Business Value of IT: an essay on expanding research directions to keep up with the times. **Journal of the Association for Information Systems**, Nova Iorque, v. 9, n. 1, p. 23, 2008.

LACITY, M.; HIRSCHHEIM, R. **Information systems outsourcing**: myths, metaphors and realities. Chichester: John Wiley & Sons, 1993.

LACITY, M.; HIRSCHHEIM, R. Information technology outsourcing: what problems are we trying to solve? In: CURRIE, Wendy L.; GALLIERS, Bob. **Rethinking Management Information Systems**. Oxford: Oxford Univ. Press, 1999. p. 327-360.

LACITY, M. C.; KHAN, S. A.; WILLCOCKS, L. P. Review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. **The Journal of Strategic Information Systems**, Amsterdam, v. 18, n. 3, p.130-146, set/2009.

LACITY, M.; WILLCOCKS, L. **Global information technology outsourcing**. England: John Wiley & Sons, 2001.

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

LANGHEINRICH, M. Privacy by design: principles of privacy-aware ubiquitous systems. In: ABOWD, G. D.; BRUMITT, B.; SHAFER, S. A. N. (Ed.). **UbiComp 2001**: Ubiquitous Computing. Atlanta: Springer, 2001. p. 273-291.

LASETER, T. M. **Balanced sourcing**: cooperation and competition in supplier relationships. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

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

LI, Hsing-Jung; CHANG, She-I.; YEN, David C. **Investigating CSFs for the life cycle of ERP system from the perspective of IT governance.** *Computer Standards & Interfaces*, v. 50, p. 269-279, 2017.

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

LUCIANO, E.; TESTA, M.; FREITAS, H. Terceirização de TI através de Business Service Provider (BSP): proposta de uma sistemática de avaliação e controle a partir do COBIT. In: ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD), 30., 2006, Salvador/BH. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

LUCIANO, E.; WIEDENHOFT, G.; MACADAR, M. **Em Busca de um Maior Rigor Conceitual nos Estudos sobre Governança de Tecnologia da Informação.** *Revista Latino americana Y Del Caribe De La Asociacion De Sistemas De Informacion*: Vol. 7: Iss.1, Article 2, 2015.

LUNARDI, G.; BECKER, J.; MACADA, A. **Um estudo empírico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional.** *Produção*, v. 22, n. 3, p. 612-624, 2012.

LUNARDI, G.; BECKER, J.; MACADA, A.; DOLCI, P. **The Impact of Adopting IT Governance on Financial Performance: Na Empirical Analysis among Brazilian Firms.** *International Journal of Accounting Information Systems*, Porto Alegre, 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCFARLAN, F. Warren; NOLAN, Richard L. How to manage on IT outsourcing alliance. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 36, n. 2, p. 09-23, winter 1995.

MCFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. Investing in the IT that makes a competitive difference. **Harvard Business Review**, Boston, p. 12, jul./ago. 2008.

MENDONCA, Cláudio Márcio Campos de et al. **Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, p. 443-468, 2013.

NICHOLAS, S.; JULIA, P. Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory. **The Academy of Management Review**, Mississippi, v. 24, n. 1, p. 49-63, jan. 1999.

NIELSEN, B. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. **Journal of Business Research**, Athens, v. 63, p. 682-689, 2010.

OLIVEIRA, Francisco; SANTOS FILHO, Joselias. Fatores de riscos associados a terceirização de TI no setor público. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., Fortaleza, 2006. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/527_oliveira%20fatores%20seget.pdf> Acesso em: 12 mar. 2017.

OLIVEIRA, Mirian; FREITAS, Henrique M. R. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 83-91, jul./set. 1998.

OLTMAN, J. 21st century outsourcing. **Computerworld**, Massachusetts, v. 16, n. 24, p.77-79, abr. 1990.

ORDOOBADI, S. Development of a decision model for strategic outsourcing. **Journal of Applied Business and Economics**, 2003. Disponível em: <<http://na-businesspress.homestead.com/OrdoobadiWeb2.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

OROZCO, J.; TARHINI, A.; MASA'DEH, R.; TARHINI, T. **A framework of IS/business alignment management practices to improve the design of IT Governance architectures**. International Journal of Business and Management, v. 10, n. 4, p. 1, 2015.

PETERSON, R. Integration strategies and tactics for information technology governance. In: GREMBERGEN, W. V. (Ed.). **Strategies for implementing information technology governance**. Hershey: Idea Group, 2004. p. 37-80.

PLATZ, A. L.; TEMPONI, C. Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor. **Management Decision**, Nova Iorque, v. 45, n 10, p. 1656-1666, 2007.

POPPO, Laura; LACITY, Mary C. The normative value of transaction cost economics: what manager have learned about TCE principles in the IT context. In: HIRSCHHEIM, R.; HEINZL, A.; DIBBERN, J. (ed.). **Information system outsourcing: enduring themes, emergent patterns and future decisions**. Berlin: Spring-Berlag, 2002. p. 253-276.

PRADO, E. Mitigação de risco na terceirização da tecnologia de informação. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 10, n. 2, p. 1-22, 2011.
doi:10.5329/RESI.2011.1002001

PRADO, E.; CRISTOFOLI, F.; TAKAOKA, H. Resultados obtidos com a terceirização de serviços de TI baseados nas práticas de governança de TI. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 15., São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FGV, 2012. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00176_PCN49626.pdf>. Acesso em: 15 maio 2016.

PRADO, E.; CRISTOFOLI, F.; SCHMIDT, S. Sourcing de Serviços de TI em Organizações Privadas. **REGE**, São Paulo, v. 19, n.1, p. 165-181, 2012.

PRADO, E.; TAKAOKA, H. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia da informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p. 129-147, dez. 2002.

PRADO, E.; TAKAOKA, H. Terceirização de Serviço de TIC: uma avaliação sob o ponto de vista do fornecedor. **REAd Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 15, n. 3, p. 6, set./dez. 2009.

PRASAD, A.; HEALES, J.; GREEN, P. A capabilities-based approach to obtaining a deeper understanding of information technology governance effectiveness: Evidence from IT steering

committees. **International Journal of Accounting Information Systems**, Amsterdam, v. 11, p. 214-232, 2010

QUINN, J. Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 40, n. 4, p. 9-21, 1999.

RIBEIRO, J.; RUPPENTHAL, C. Estudos qualitativos com apoio de grupos focais. In: SEMANA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTE, 2., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: [s.n.], 2002.

RIEDMAN, R. Outsourcing as a way to reduce major costs. **The Office**, v. 114, n. 10, p. 70-72, 1991.

ROBINSON, N. The Many Faces of IT Governance. **Information Systems Control Journal**, Londres, v. 1, p. 14-16, 2007.

SAAD, A. **Terceirização de serviços de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SALLÉ, M. **IT service management and IT governance**: review, comparative analysis and their Impact on utility computing. Palo Alto: Hewlett-Packard, 2004.

SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R. Arrangements for information technology governance: a theory of multiple contingencies. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 23, n. 2, p. 261-290, jun. 1999. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/249754>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTANA, V.; BERGAMASCHI, M. **Outsourcing de TI: Motivos e riscos de terceirizar serviços de TI**. Revista Ceciliana. n. 33. Ano 23, p. 124-133, 2012.

SELLTIZ, C.; WRIGHTMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SENGUPTA, B.; CHANDRA, S.; SINHA, V. A research agenda for distributed software development. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING, 28., 2006, Xangai, China. **Anais...** Nova Iorque: ACM, 2006. p. 731-740.

SOARES, P. **Abordagens e métodos para a escolha de soluções de provimento de serviços de TI**: análise e comparações. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

STACHTCHENCO, P. The taking governance forward mapping initiative. **ISACA Journal**, Rolling Meadows, v. 1, p. 28-31, 2008.

USEEM, M.; HARDER, J. Leading laterally in company outsourcing. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 41, n. 6, p. 25-36, 2000.

VAN GREMBERGEN, W. **Strategies for information technology governance**. Hershey: Idea Group Publishing, 2004.

VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. Analysing the Relationship Between IT Governance and Business/IT Alignment Maturity. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 41., 2008. **Proceedings...** Disponível em: <<https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2008/3075/00/30750428.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2016.

VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. **Enterprise governance of information technology**. New York: Springer, 2009.

WATHNE, K.; HEIDE, J. Opportunism in interfirm relationship: forms, outcomes and solution. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 64, n. 4, p. 36-51, 2000.

WEILL, P.; ROSS, J. **IT Governance: how top performers manage IT decision rights for superior results**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

WEILL, P.; ROSS J. A matrix approach to designing IT governance. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 46, n.2, 2005.

WEILL, P.; ROSS J. **Governança de TI: tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 2006.

WIEDENHOFT, G; KLEIN, R. Identificação de mecanismos para atender os objetivos e princípios de governança de TI na visão de profissionais da área. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, Curitiba, v. 12, n. 2, 2013.

WIEDENHOFT, G.; LUCIANO, E.; TESTA, M. Adoção de Mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação: uma Visão sobre as Expectativas e Variáveis Consideradas por Profissionais da Área. **ENAPAD**, Rio de Janeiro, 2013.

WILLCOCKS, L.; FEENY, D.; OLSON, N. Implementing core IS capabilities: IT governance and management framework revisited. **European Management Journal**, Londres, v. 24, n. 1, 2006.

WILLCOCKS, L.P.; FITZGERALD, G.; FEENY, D.F. Outsourcing IT: the strategic implications. **Long Range Planning**, Londres, v. 28, n. 5, p. 59-70, 1995.

WILLIAMSON, O. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, v. 44, n. 2, 2008.

YANG, C.; HUANG, J. A decision model for IS outsourcing. **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 20, p. 225-239, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO QUESTIONÁRIO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA Mestrado em Administração

Esta entrevista constitui uma das etapas do trabalho de dissertação de Leonardo Menezes (leonardo.menezes.002@acad.pucrs.br), sob orientação da Prof.^a Dr. Edimara M. Luciano (eluciano@pucrs.br) no escopo do Programa de Pós-graduação em Administração.

O objetivo da dissertação é propor um conjunto de mecanismos de Governança de TI relevantes para a gestão do processo de terceirização de TI. Com esta entrevista, espera-se identificar mecanismos de governança existentes e novos mecanismos que possam apoiar na gestão do processo de terceirização de TI.

Não existem respostas certas ou erradas, o que se busca é a percepção do respondente acerca de questões abordadas na entrevista. Não há identificação da empresa e do respondente, apenas de características presentes neste instrumento. As respostas serão divulgadas somente de maneira agrupada, impossibilitando a identificação do entrevistado.

Agradeço desde já sua colaboração, atenção e presteza para com as respostas.

CONCEITOS RELEVANTES PARA O ENTENDIMENTO DAS QUESTÕES:

Governança de TI (GTI) – consiste em aplicar os princípios da Governança Corporativa para gerenciar e controlar estrategicamente a TI, preocupando-se principalmente com valor agregado pela TI ao negócio e a redução dos riscos associados a TI. É a estrutura de tomada de decisão que determina as responsabilidades de cada indivíduo da TI e define os mecanismos necessários para estimular os comportamentos desejáveis em relação aos recursos de TI visando o alcance de seus objetivos.

Mecanismos de Governança de TI – na GTI, os mecanismos atuam de forma a atender os objetivos da organização para com a TI, respeitando os mesmos princípios de Governança Corporativa. Caracterizam-se por uma combinação de diferentes práticas relacionadas à estrutura, processos e mecanismos de relacionamento associados a um ou mais objetivo da Governança de TI.

Terceirização de TI – a terceirização se reflete em uma decisão da organização em utilizar-se de fornecedores para a aquisição de bens ou serviços, em substituição a fazê-lo internamente. Esta decisão tem por objetivo ser mais eficiente e alcançar resultados previamente estabelecidos.

Questão 1.

A relação abaixo apresenta diferentes mecanismos de Estrutura de Governança de Tecnologia da Informação. Com base na sua experiência, indique aquele(s) existente(s) na organização onde você trabalha e aquele(s) que possuem alguma contribuição junto ao processo de terceirização de TI.

	Existência desse Mecanismo na minha Organização	Contribuição ao processo de Terceirização
Estrutura organizacional de TI formalizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definição formal de papéis e responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Representante de TI no conselho de administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê de liberação de Mudanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qualtrics Survey Software

	Existência desse Mecanismo na minha Organização	Contribuição ao processo de Terceirização
CIO em mesmo nível dos demais diretores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê de auditoria de TI em nível de diretoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê de análise e viabilidade de projetos de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê de priorização de investimentos de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê de gestão de riscos de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê de gestão de projetos de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê de gestão da segurança da informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê de arquitetura de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê de estratégias de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 2.

A relação abaixo apresenta diferentes mecanismos de Processo de Governança de Tecnologia da Informação. Com base na sua experiência, indique aquele(s) existente(s) na organização onde você trabalha e aquele(s) que possuem alguma contribuição junto ao processo de terceirização de TI.

	Existência desse Mecanismo na minha Organização	Contribuição ao processo de Terceirização
Conjunto de práticas formais de gestão de projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais para definir/avaliar Gestão de Níveis de Serviço (SLM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais para definir/avaliar Acordos de Nível de Serviço (SLA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema de mensuração de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definição formal de indicadores de desempenho da TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Métodos de avaliação de retorno de investimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práticas de avaliação pós-implementação de Sistemas de Informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de gestão de pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais para análise de investimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de monitoramento da TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de gestão da configuração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de gestão de processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de gestão de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de priorização de investimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Métodos de avaliação nível de alinhamento estratégico da TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas/arranjos formais baseados no custo total; comunicação e monitoramento de orçamento da TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qualtrics Survey Software

Questão 3. A relação abaixo apresenta diferentes mecanismos de Relacionamento de Governança de Tecnologia da Informação. Com base na sua experiência, indique aquele(s) existente(s) na organização onde você trabalha e aquele(s) que possuem alguma contribuição junto ao processo de terceirização de TI.

	Existência desse Mecanismo na minha Organização	Contribuição ao processo de Terceirização
Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboração e sinergia entre stakeholders e shareholders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê executivo de processos implementado/formalizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comitê executivo de projetos implementado/formalizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escritório de Governança de TI formalizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas de comunicação formal/informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colocation- alocação de pessoas de negócio na TI e da TI nas áreas de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treinamento interfuncional entre TI e negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de aprendizagem e treinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolução ativa de conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de incentivos à governança e à administração de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto de práticas formais de definição/comunicação do valor de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotação de tarefas entre as equipes de TI e de negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 4.

De acordo com a sua experiência, indique quais mecanismos (estrutura, processo e relacionamento) ou práticas contribuem para uma melhor governança no processo de terceirização de TI:

Questão 5. Qual a sua formação?

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialista
- Mestrado
- Doutorado

Qualtrics Survey Software

Questão 6. Qual o seu cargo ou função?

Questão 7. Há quanto tempo você trabalha na organização atual (em anos)?

Questão 8. Há quanto tempo você atua na área de Tecnologia da Informação (em anos)?

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA

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

Esta entrevista constitui uma das etapas do trabalho de dissertação de Leonardo Menezes (leonardo.menezes.002@acad.pucrs.br), sob orientação da Prof.^a Dr. Edimara M. Luciano (eluciano@pucrs.br) no escopo do Programa de Pós-graduação em Administração.

O objetivo da dissertação é propor um conjunto de mecanismos de Governança de TI relevantes para a gestão do processo de terceirização de TI. Com esta entrevista, espera-se identificar mecanismos de governança existentes e novos mecanismos que possam apoiar na gestão do processo de terceirização de TI.

Não existem respostas certas ou erradas, o que se busca é a percepção do respondente acerca de questões abordadas na entrevista. Não há identificação da empresa e do respondente, apenas de características presentes neste instrumento. As respostas serão divulgadas somente de maneira agrupada, impossibilitando a identificação do entrevistado.

Agradeço desde já sua colaboração, atenção e presteza para com as respostas.

CONCEITOS RELEVANTES PARA O ENTENDIMENTO DAS QUESTÕES:

Governança de TI (GTI) – consiste em aplicar os princípios da Governança Corporativa para gerenciar e controlar estrategicamente a TI, preocupando-se principalmente com valor agregado pela TI ao negócio e a redução dos riscos associados a TI. É a estrutura de tomada de decisão que determina as responsabilidades de cada indivíduo da TI e define os mecanismos necessários para estimular os comportamentos desejáveis em relação aos recursos de TI visando o alcance de seus objetivos.

Mecanismos de Governança de TI – na GTI, os mecanismos atuam de forma a atender os objetivos da organização para com a TI, respeitando os mesmos princípios de Governança Corporativa. Caracterizam-se por uma combinação de diferentes práticas relacionadas à estrutura, processos e mecanismos de relacionamento associados a um ou mais objetivo da Governança de TI.

Terceirização de TI – a terceirização se reflete em uma decisão da organização em utilizar-se de fornecedores para a aquisição de bens ou serviços, em substituição a fazê-lo internamente. Esta decisão tem por objetivo ser mais eficiente e alcançar resultados previamente estabelecidos.

Roteiro de Entrevista

Parte 1 – Questões relacionadas a Arquétipos, Mecanismos de Governança de TI e Terceirizações de TI.

1. Considerando as seguintes alternativas, indique a (s) alternativa (s) que mais se assemelha (m) ao modo como é decidido o uso dos recursos de TI na organização.

Estilo	Característica Principal
a) Monarquia de negócio	Executivos de maior poder tomam as decisões relativas a TI.
b) Monarquia de TI	Profissionais de TI tomam as decisões relativas a TI.
c) Feudalismo	Cada área da organização ou unidade de negócio toma as decisões relativas a TI.
d) Federalismo	A Diretoria, os órgãos centrais e as unidades de negócio tomam as decisões relativas a TI, em um processo coordenado de decisão.
e) Duopólio de TI	Executivos de TI e outros grupos da área de negócio tomam as decisões relativas a TI.
f) Anarquia	Indivíduos de pequenos grupos tomam as decisões relativas a TI, baseados em suas necessidades locais.

2. Cite, na sua opinião, quais necessidades de negócio e de TI direcionam um processo de terceirização de TI:
3. Relacione, na sua opinião, problemas decorrentes do processo de terceirização de TI nas organizações:
4. A relação que você está recebendo, apresenta diferentes mecanismos de Governança de Tecnologia da Informação identificados junto a literatura. Com base na sua experiência, indique aquele (s) que possuem alguma contribuição junto ao processo de terceirização de TI.

TIPO	MECANISMOS	Contribuição					
		Nenhuma	1 – Pouca			5 - Muita	
Estrutura	Estrutura organizacional de TI formalizada		1	2	3	4	5
	Definição formal de papéis e responsabilidades		1	2	3	4	5
	Representante de TI no conselho de administração		1	2	3	4	5
	Comitê de liberação de mudanças		1	2	3	4	5
	CIO em mesmo nível dos demais diretores		1	2	3	4	5
	Comitê de auditoria de TI em nível de diretoria		1	2	3	4	5

	Comitê de análise e viabilidade de projetos de TI		1	2	3	4	5
	Comitê de priorização de investimentos de TI		1	2	3	4	5
	Comitê de gestão de riscos de TI		1	2	3	4	5
	Comitê de gestão de projetos de TI		1	2	3	4	5
	Comitê de gestão da segurança da informação		1	2	3	4	5
	Comitê de arquitetura de TI		1	2	3	4	5
	Comitê de estratégias de TI		1	2	3	4	5
	Comitê de estratégias de Sourcing para TI		1	2	3	4	5
	Escritório de Gestão de Fornecedores de TI formalizado		1	2	3	4	5
Processo	Conjunto de práticas formais de gestão de projetos		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLMs		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais para definir/avaliar SLAs		1	2	3	4	5
	Sistema de mensuração de desempenho		1	2	3	4	5
	Definição formal de indicadores de desempenho da TI		1	2	3	4	5
	Métodos de avaliação de retorno de investimento		1	2	3	4	5
	Práticas de avaliação pós-implementação de SI		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de gestão da segurança da informação		1	2	3	4	5
	Planejamento estratégico de TI/SI formalizado		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de gestão de pessoas		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais para análise de investimento		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de monitoramento da TI		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de desenvolvimento de software		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de gestão da configuração		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de gestão de processos		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de gestão de serviços		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de priorização de investimentos		1	2	3	4	5
	Métodos de avaliação nível de alinhamento estratégico da TI		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas/arranjos formais baseados no custo total; comunicação e monitoramento de orçamento da TI		1	2	3	4	5
	Definição formal de objetivos e escopo de terceirização de TI		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de gestão de demandas		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de gestão de fornecedores de TI		1	2	3	4	5
Conjunto de práticas formais para avaliação de fornecedores de TI		1	2	3	4	5	
Relacionamento	Cultura de cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos de forma ética		1	2	3	4	5
	Colaboração e sinergia entre stakeholders e shareholders		1	2	3	4	5
	Comitê executivo de processos implementado/formalizado		1	2	3	4	5
	Comitê executivo de projetos implementado/formalizado		1	2	3	4	5
	Escritório de Governança de TI formalizado		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas de comunicação formal/informal		1	2	3	4	5
	Co-location - alocação de pessoas de negócio na TI e da TI nas áreas de negócios		1	2	3	4	5
	Treinamento interfuncional entre TI e negócio		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de aprendizagem/treinamento		1	2	3	4	5
	Compreensão compartilhada dos objetivos de TI e de negócios		1	2	3	4	5
	Resolução ativa de conflitos		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de incentivos à governança e à administração de TI		1	2	3	4	5
	Conjunto de práticas formais de definição/comunicação do valor de TI		1	2	3	4	5
	Rotação de tarefas entre as equipes de TI e de negócios		1	2	3	4	5
Comitê executivo de Gestão de Fornecedores		1	2	3	4	5	
Colaboração e sinergia entre cliente e fornecedor (es)		1	2	3	4	5	
Colocation- alocação de pessoas de TI no fornecedor e do fornecedor no cliente		1	2	3	4	5	

5. De acordo com a sua experiência, indique quais mecanismos (estrutura, processo e relacionamento) ou práticas contribuem para uma melhor governança no processo de terceirização de TI:

Parte 2 – Caracterização do respondente:

6. Cargo na empresa: _____

7. Escolaridade:

Ensino Médio Graduação Especialização Mestrado

8. Há quanto tempo você trabalha na organização?

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos Mais de 10 anos

9. Tempo de permanência no cargo:

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos Mais de 10 anos

10. Sua atuação é diretamente na TI?

Sim Não

11. Tempo de Experiência em TI:

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos Mais de 10 anos

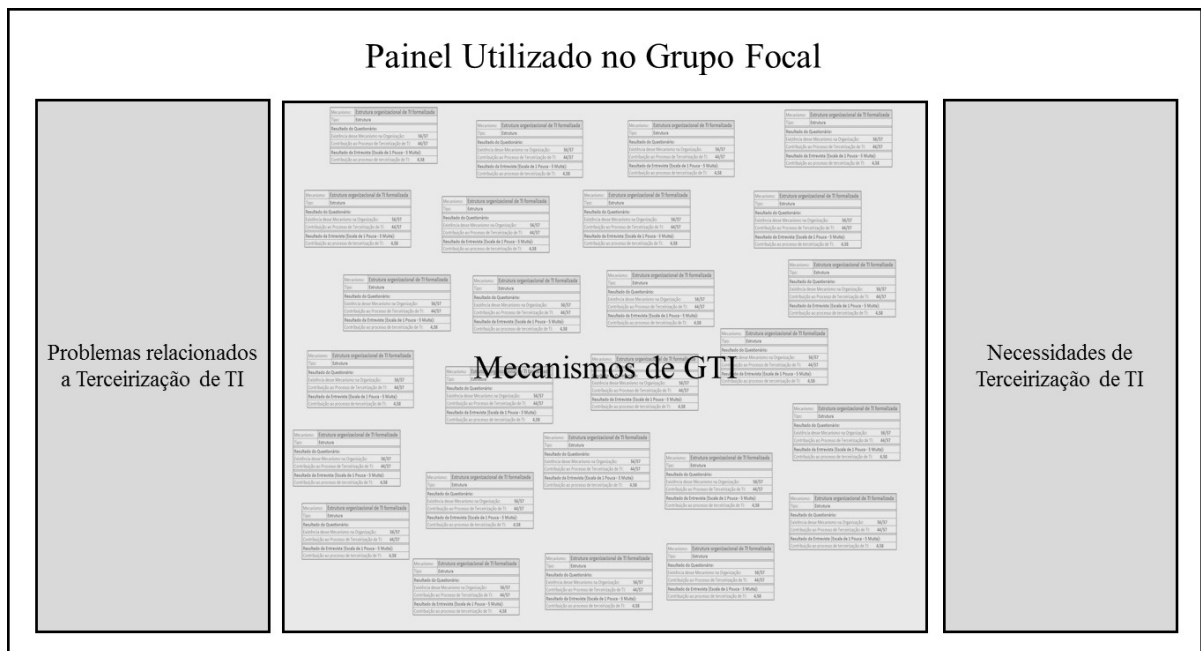
APÊNDICE C – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL

O grupo focal tem por objetivos: a) correlacionar as categorias de necessidades de negócio e de TI que direcionam um processo de terceirização de TI aos mecanismos de GTI listados; b) correlacionar as categorias de problemas decorrentes do processo de terceirização de TI a lista final de mecanismos de governança de TI; c) revisar a lista final de mecanismos de GTI voltados a terceirização de TI.

Participantes: 8 participantes e 2 moderadores.

Tempo de Duração planejado: 3 horas.

Material Base: painel contendo os mecanismos de GTI relevantes identificados nas duas primeiras etapas da pesquisa, categorias de problemas e categorias de necessidades, ambas resultado da análise das entrevistas.



Fonte: O Autor (2017).

Material de Apoio: *postits*, canetas, projetor, quadro branco.

Registro: gravação em áudio e vídeo, com o consentimento prévio dos participantes e garantia de sigilo pelo pesquisador. Este material fará parte da análise de dados e contribuirá diretamente nas considerações finais da pesquisa.

APÊNDICE D – EVIDÊNCIAS DE NECESSIDADES DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI

Categorias Análise de Conteúdo	Total de Evidências	Necessidade	Evidências
Custos	2	Redução de custos e melhora de produtividade junto ao serviço terceirizado.	E01 - [...] vejo que o principal motivador , na ocasião, ele foi mais voltado para custos , para o aspecto financeiro da terceirização, do quanto de benefício financeiro a terceirização traria para a organização [...] E02 - [...] é a questão de custo . Muitas vezes, quando tu tens que fazer toda a administração da parte de TI : contratação, treinamento, e tu vês que um parceiro pode te ajudar nisso [...]
Core Business	12	Foco no seu negócio principal – <i>core capabilities</i> , terceirizando serviços de TI que não sejam estratégicos para a organização que está terceirizando.	E01 - [...] vale apenas a empresa focar no serviço ou terceirizar, ou se aquele serviço é uma commodity de mercado [...] E02 - [...] demande uma operação que não tenha uma natureza estratégica [...] E03 - [...] algo que eu posso repassar para um fornecedor realizar, sem comprometer a estratégia da minha empresa [...] E04 - [...] uma demand que existe, que não seja estratégica [...] E05 - [...] você deixar atividades operacionais com áreas ou empresas, na verdade, empresas especialistas no assunto [...] E06 - [...] tudo que tu precisas de um conhecimento perdure mais ao longo do tempo, ou que ele seja determinante para o negócio . Isso seria importante ser interno . O conhecimento core de cada aplicação numa proporção de 10% a 20% acho que seria importante de isso ser dentro de casa . O restante disso, entendo que é mão de obra de execução mesmo [...] E07 - [...] o que mais demanda mesmo eu acho que é suporte e manutenção [...] E08 - [...] não ter a competência e o conhecimento é uma opção da organização mesmo. Ela não quer, <i>field service</i> , por exemplo, que são serviços mais básicos [...] E09 - [...] quando a TI foge do negócio central da companhia. Então, a companhia está perdendo ou gastando tempo com uma atividade que não é sua atividade-fim [...] E10 - [...] quando a gente vê empresas de diferentes áreas atuando em TI , não está no sangue , e aí seus processos não são os melhores, as ferramentas não são as melhores, porque realmente aquilo é de suporte e não do core business [...] E11 - [...] dá uma cara mais de terceirização para o cliente , porque ele cuida, ele fica mais preocupado com os pontos focais , com os líderes e com os gestores , do que com alguns executores. Tende a deixar mais limpa a estrutura de TI, para poder focar nas lideranças , e em questões tanto orientação, de estratégia de TI , quanto de apoio ao negócio [...] E12 - [...] se não é o core da empresa, não justifica a gente fazer com equipes internas [...]
Escala	15	Flexibilidade na redução ou aumento de recursos de TI, conforme a necessidade do negócio e ampliação da capacidade de entrega de TI para não perder o <i>time to market</i> .	E01 - [...] algo que possa facilmente ser escalado no mercado [...] E02 - [...] entendo que há necessidade de escala [...] E03 - [...] a capacidade de escala , de tamanho dessa operação [...] E04 - [...] dentro da organização existem diversos fatores que nos limitam hoje a umentar , mas principalmente reduzir [...] E05 - [...] umentar , às vezes, não é tão difícil, dependendo da condição financeira do momento da organização. Mas uma necessidade de redução sempre traz um impacto muito forte, inclusive de imagem para a empresa [...] E06 - [...] trabalhar esse efeito sanfona com terceirização é um dos grandes direcionadores que eu vejo hoje no mercado [...] E07 - [...] efeito sanfona , de precisar umentar ou diminuir esporadicamente [...] E08 - [...] principalmente, onde exige escala , ou seja, onde a gente tem necessidade e talvez tenha volatilidade de demand [...] E09 - [...] nem sempre a TI tem a total capacidade para atender todas as demandas de negócio no momento, nos prazos em que elas surgem ou que o negócio necessita [...]

			<p>E10 - [...] a terceirização é usada para dar um aumento de capacidade na sazonalidade das demandas de negócio [...]</p> <p>E11 - [...] falta de capacity de execução mesmo de alguma capacidade de TI ou de alguma competência que tu já sabes [...]</p> <p>E12 - [...] tinha um problema que para ser resolvido ou por falta de capacity e havia uma contratação, ou seja, se sabia o que precisava ser executado, mas não tinha pessoal de TI o suficiente [...]</p> <p>E13 - [...] tu tens um <i>boom</i>, vais ter um crescimento enorme, e precisas crescer de uma forma estruturada, talvez seja mais fácil cresceres com um parceiro fazendo uma terceirização, do que trazes e inchar a tua estrutura para fazer esse boom [...]</p> <p>E14 - [...] é ampliação da capacidade de entrega na área de TI, ou seja, não tem braço suficiente para atender todas as demandas [...]</p> <p>E15 - [...] você não ter essa capacidade de mão de obra, principalmente, de executar as atividades [...]</p>
Qualificação / Inovação	14	Acesso a novas tecnologias, atualização em relação aos concorrentes, aquisição de uma expertise específica e desenvolvimento de um conhecimento que a organização não possui.	<p>E01 - [...] desenvolvimento de novos produtos [...]</p> <p>E02 - [...] adquirindo serviços de empresas que tenham esse expertise, e que agreguem conhecimento e consigam produzir [...]</p> <p>E03 - [...] foco no seu negócio específico, acabam não se inteirando sobre como o mercado está em termos de tecnologia, e acabou não tendo profissionais altamente qualificados nessas áreas [...]</p> <p>E04 - [...] você terá ganhos significativos, porque a empresa é especialista naquela disciplina [...]</p> <p>E05 - [...] utilizar qualquer tipo de know-how ou experiência que ela tenha para prestar um serviço de melhor qualidade [...]</p> <p>E06 - [...] serviços especializados, sejam eles no desenvolvimento de soluções ou infraestrutura, ou até de algum tipo de serviço especializado [...]</p> <p>E07 - [...] opta por terceirizar, porque existe um perfil de conhecimento que nós não temos [...]</p> <p>E08 - [...] não tem mão de obra especializada dentro de casa, se tem que buscar fora [...]</p> <p>E09 - [...] contratação de uma competência que tu não sabes [...]</p> <p>E10 - [...] quando não tenho essas competências desenvolvidas, então eu contrato uma empresa para me ajudar [...]</p> <p>E11 - [...] A empresa preferiu contratar uma empresa para fazer isso, por entender que ela tinha mais capacidade de fazer um trabalho de maior qualidade, com maior sucesso pela capacidade [...]</p> <p>E12 - [...] permite uma maior especialização da área de TI, ou seja, o provedor traz novas tecnologias [...]</p> <p>E13 - [...] a gente não tem pessoas com a expertise em Digital, e a gente vai ter que buscar isso no mercado [...]</p> <p>E14 - [...] tu não vais conseguir desenvolver uma equipe rapidamente e, às vezes, é melhor tu buscar no mercado alguém que já seja especialista naquilo [...]</p>
Legal	1	Redução e compartilhamento de riscos trabalhistas	<p>E01 - [...] o fato de usar uma terceirização, tu estás tirando o controle trabalhista que tu terias sobre as pessoas, o passivo trabalhista [...]</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

APÊNDICE E – EVIDÊNCIAS DE PROBLEMAS DECORRENTES DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI

Categorias Análise de Conteúdo	Total de Evidências	Problemas	Evidencias
Estratégia /Decisão	14	Perda de habilidades críticas ou desenvolvimento das habilidades erradas, perda de conhecimento estratégico, perda de habilidades multifuncionais e deficiência na evolução do negócio	<p>E01 - [...] os problemas, eles começam justamente no momento da decisão, na forma como se decide pela terceirização [...]</p> <p>E02 - [...] dependendo da área que tu terceirizas, se ela é uma área que na análise inicial, ela é entendida como uma área core, e isso não foi levado em consideração na hora de terceirizar, tu acabas tendo o conhecimento na mão de um terceiro que, teoricamente, deveria ficar dentro da organização [...]</p> <p>E03 - [...] perda de conhecimento, por estratégia, às vezes, equivocada, tu transferes para um terceiro atividades, papéis, responsabilidades que são estratégicas ou de alta relevância dentro do negócio [...]</p> <p>E04 - [...] na minha opinião, você não pode terceirizar coisa ruim, ou seja, se você terceiriza um processo que não existe, que não está bem estruturado, que não está maduro, e você simplesmente transfere o problema para outro, você está simplesmente transferindo o problema para outro que vai te gerar mais problema ainda [...]</p> <p>E05 - [...] o principal objetivo do fornecedor é ter lucro, não te ajudar. Então, se você já transfere uma série de problemas para ele, ele vai ter que conciliar essa operação problemática com o lucro dele, e isso vai fazer com que você não tenha os resultados que você espera [...]</p> <p>E06 - [...] Você quer diminuir custo, você quer colocar a atividade operacional para fora, e manter algo aqui dentro mais relacionado à estratégia enfim, precisa definir uma estratégia antes de você sair fazendo as coisas, tem que ser discutido bem isso antes de sair terceirizando [...]</p> <p>E07 - [...] porque quando é feita uma decisão talvez o modelo, a estratégia por trás disso por vezes não esteja clara [...]</p> <p>E08 - [...] necessitar tu terceirizares um conhecimento que talvez deveria ter e que ser mantido dentro da empresa, uma competência que seja core do negócio, tu acabas estendendo [...]</p> <p>E09 - [...] que tipo de fornecedor que ele vai contratar, para que depois esse fornecedor não dê o impacto financeiro ou estratégico no futuro. Tem que pensar lá na frente [...]</p> <p>E10 - [...] às vezes, se terceiriza o que é core da empresa. Aí tu perdes com o tempo as pessoas da empresa que faz a terceirização. Saem, não tem retenção, perde o conhecimento e tu perdes o principal ativo da empresa que é o conhecimento [...]</p> <p>E11 - [...] tem que saber o que terceirizar, em que momento terceirizar, e como terceirizar. Se não tiver isso, é fadado a custar mais caro e ter mais problemas decorrentes do processo [...]</p> <p>E12 - [...] o banco hoje não existe sem TI, e tu terceirizares toda a tua área de TI significa entregar o teu negócio para outras empresas. Então deve haver uma mescla, entre eu conseguir terceirização e ao mesmo tempo eu deter o conhecimento que eu estou terceirizando, seja de processo, seja de sistema, seja técnico, seja funcional [...]</p> <p>E13 - [...] muitas vezes na TI, quando faz esse processo de terceirização, se foca muito num ganho de produtividade muito grande para que dê um case financeiro, e deixa-se de se olhar evolução e modernização de aplicações de portfólios [...]</p> <p>E14 - [...] a falta de objetivos, do que a terceirização deve fazer [...]</p>
Contratação	7	Baixa performance e risco na entrega	<p>E01 - [...] modelo de contratação e de acompanhamento é a baixa visibilidade da forma como as atividades são conduzidas dentro da empresa terceira. O modelo caixa-preta, ele é, na minha opinião, bastante nocivo. [...]</p> <p>E02 - [...] às vezes, os provedores se defendem, “Tu não contratas recurso, tu contratas projeto”. Então, tem que gerenciar o</p>

		do fornecedor, necessidade do negócio não sendo atendida por causa da negociação firmada com o fornecedor e problemas no relacionamento ao longo do contrato.	<p>projeto, e a gente acaba tendo menos a condição de inferir nessas locações de equipe [...]</p> <p>E03 - [...] primeiro a contratação, ela tem que ser feita através de profissionais voltados para a área de tecnologia, desde o pessoal da área de TI que vai fazer o acompanhamento dessa contratação, quanto o pessoal da área de compras [...]</p> <p>E04 - [...] a organização gera uma expectativa de que a partir da contratação de um fornecedor, ele vai de fato conseguir resolver um problema, mas não faz uma análise profunda para saber se realmente esse fornecedor tem condições de ajudar [...]</p> <p>E05 - [...] contratante também está acostumado a negociar preço, e aí esquece o resto para apertar no preço. Então, essa é uma briga difícil de fechar o acordo, porque no final, estou montando uma equipe nova, eu não tenho conhecimento daquilo, fica difícil de estabelecer o meu valor agregado [...]</p> <p>E06 - [...] A gente já teve vários problemas que, eventualmente, nós queríamos usar o contrato, e da maneira com que o contrato foi escrito, ele foi escrito para ser usado de uma outra maneira [...]</p> <p>E07 - [...] tu queres que eles te atendam no menor preço, eles vão te atender querendo ter o melhor preço, o maior lucro. E eles querem ter lucro. E não tem nada de errado em ter lucro, o problema é que às vezes só almejam o lucro, e tu queres diminuir custo [...]</p>
Recursos /Qualidade	10	Falta de controle de qualidade sobre produto ou serviços fornecidos pelos fornecedores, fornecedor não oferecer recursos humanos qualificados, falta de visibilidade e impossibilidade de inferir na política de retenção de talentos dos fornecedores, desmotivação dos colaboradores da organização em caso de aumento de capacity.	<p>E01 - [...] mão de obra não qualificada, às vezes, as empresas não têm o conhecimento dos processos da estrutura do cliente, e elas têm um tempo até aprenderem isso, e isso causa dificultadores [...]</p> <p>E02 - [...] a empresa subestima a complexidade que existe, que o software demanda para ser desenvolvido, e aí ela tem uma pirâmide de senioridade, e essa pirâmide, às vezes, ela não é a mais adequada. E fica sustentada em pilares fracos, esses pilares não conseguem suportar todo restante da cadeia, e aí a gente acaba tendo problema [...]</p> <p>E03 - [...] Problemas de não cumprimento do código de conduta do cliente [...]</p> <p>E04 - [...] A empresa perde recursos-chaves...porque o software está com a empresa X, que essa empresa é detentora do conhecimento. As pessoas que representam a empresa são os detentores do conhecimento [...]</p> <p>E05 - [...] elas mantêm esse conhecimento por “x” anos, e aí chega o momento em que elas saem, e aí uma nova pessoa tem que entrar e tem que adquirir todo o conhecimento [...]</p> <p>E06 - [...] numa locação de 50 pessoas, nós temos 7, que realmente sustentam o negócio, e todos os outros são pessoas que complementam o time, mas eles não têm a condição sozinho de fazer a diferença [...]</p> <p>E07 - [...] acabares terceirizando funções que tu já tens, por uma questão de capacity geram outros problemas na organização, relacionados até mesmo a questões de clima e pessoas, que por vezes tu trazes uma consultoria que coloca como a tua preocupação muitas vezes não é nas pessoas que vão vir da consultoria, na qualidade dos profissionais, e sim apenas na consultoria [...]</p> <p>E08 - [...] acho que um dos maiores problemas de terceirização muitas vezes é questão de turnover das equipes [...]</p> <p>E09 - [...] muitas vezes os profissionais quando estão tendo maior senioridade dentro dessas empresas terceirizadas, eles acabam tendo uma rotatividade, acabam saindo da empresa, acabam sendo promovidos e, muitas vezes, quem é penalizado é o cliente [...]</p> <p>E10 - [...] um outro problema que eu considero, é mensurar a qualidade das entregas. Alguns tipos de terceirização são mais fáceis de tu conseguires mensurar, fazer uma gestão Qualitativa do serviço [...]</p>
Governança /Gestão	10	Perda no controle sobre a entrega dos serviços em	<p>E01 - [...] pode se tornar um problema tu não teres algo estruturado dentro da organização, a organização não estar preparada para fazer a gestão de terceiros [...]</p> <p>E02 - [...] o modelo de acompanhamento até certo ponto, cobrança dos resultados daquele parceiro ou provedor é também um</p>

		<p>relação a prazo e qualidade, baixa competência de gestão da terceirização, modelo de gestão sem resultados efetivos para a organização, inexistência de gestão ou overhead de controles.</p>	<p>problema recorrente nos modelos de contratação [...] E03 - [...] se não tem controle, se não tem a gestão desses serviços tende a ter problemas [...] E04 - [...] a organização não está preparada para a terceirização, não define critérios ou formas de acompanhamento e de gestão, e simplesmente acha que transferindo, ela não é mais responsável, e não faz um acompanhamento detalhado [...] E05 - [...] tem que fazer parte da gestão o tratamento da incerteza ou da mudança, e com isso a gente evapora a questão do escopo [...] E06 - [...] não quero dizer que não deva se olhar alguns indicadores, mas o que está em jogo aí é cliente e provedor trabalharem juntos com objetivo final [...] E07 - [...] colocar eles para trabalharem juntos, e os dois serem donos daquela situação. Senão fica um empurra-empurra. E o empurra-empurra gera overhead, desperdício, perda de tempo e excesso de governança. Então, o olhar tem que ser mais no fundo, para fechar o acordo de gestão de governança é um acordo de comprometimento [...] E08 - [...] as pessoas que são responsáveis pela gestão do contrato assumirem a responsabilidade perante o fornecedor e acompanharem as atividades e não largar as atividades e só cobrar o final do processo, isso não funciona. E no final todo mundo perde [...] E09 - [...] que a gente tem que fomentar mecanismos de transparência, trazer a avaliação, claro que tem que ser numérica, na minha visão tem que conseguir enxergar dados da operação que possam ser benéficos a ambas as partes, para ambos entenderem que aquilo “Olha, eu estou avaliando números que realmente fazem sentido e que vão ser bons para mim, e vão ser bons para ele [...] E10 - [...] conseguir enxergar dados de ambas as partes de forma transparente, para que todos possam caminhar o mesmo objetivo [...]</p>
Maturidade /Processos	4	<p>Custo elevado do contrato e subutilização das competências dos fornecedores, baixa criticidade para com a performance e produtividade do fornecedor.</p>	<p>E01 - [...] diferença de maturidade entre as organizações, tanto da parte do fornecedor, talvez está mais evoluído, tem mais maturidade do que o cliente, como o contrário também. [...] E02 - [...] quero uma empresa que me preste serviço com uma alta maturidade, eu peço o CMI nível 5, porém, os meus processos não são CMI no mesmo nível da empresa, são do nível 1, nível 2, ou seja, não adianta eu pedir algo um fornecedor que tenha excelência em processos, se eu não tenho [...] E03 - [...] os processos internos da organização não estão preparados. Não adianta só a TI estar preparada para a terceirização e o negócio não estar preparado, a empresa, a corporação não estar preparada para a terceirização [...] E04 - [...] o provedor é contratado e o prazo já está correndo, então não teve planejamento para preparar o time, para se conhecer um pouco mais o negócio, para se definir uma arquitetura, para seguir alguns padrões, então isso aí é uma pressão tremenda em cima do provedor, e a pressão vai para as pessoas [...]</p>
Relacionamento	5	<p>Modelo de prestação de serviço com baixa parceria entre a organização e o fornecedor, tempo excessivo gasto na gestão de</p>	<p>E01 - [...] a questão de relacionamento entre as partes, porque cada uma tem um interesse, e quando cada um puxa para um lado tende a ter conflitos [...] E02 - [...] o processo de terceirização, ele precisa ter um envolvimento constante das empresas terceirizadas no andamento do projeto. A empresa terceirizada, ela não pode ser apenas um componente dentro do projeto, se ela for um componente, a visão de propósito do projeto é perdida e para ela, o projeto começa e termina somente na entrega dela [...] E03 - [...] estabelecer um bom relacionamento com as pessoas tanto do lado da TI quanto do lado do fornecedor, a fim de que seja uma relação positiva e colaborativa, e que não seja simplesmente um querendo tirar benefício do negócio do outro [...] E04 - [...] estabelecer um processo de confiança, que consiste em ambas as partes cumprirem o que está combinado, e que nem</p>

		conflitos e interesses entre as empresas, falta de comprometimento com o resultado final.	tudo está contratado num contrato assinado formal, mas que muitas combinações e que elas sejam satisfatórias, e não combinações para tirar benefícios de um lado ou de outro [...] E05 - [...] Não expor o fornecedor perante as áreas usuárias, porque, na verdade, a responsabilidade sempre é de quem contrata [...]
--	--	---	---