

Aplicações de Práticas Seleccionadas do Nível 2 do Modelo eSCM-SP V2 em um Órgão da Administração Pública Federal Brasileira.

Antonio A. Nascimento, Claiton R. Knoth, José S. Fagundes, Rejane M. C. Figueiredo, Káthia M. Oliveira

Resumo — A área de qualidade de serviços de outsourcing é de grande relevância. Nesse contexto, foi lançado o modelo eSCM-SP V2 (eSourcing Capability Model for Service Providers Version 2). O modelo tem como meta a avaliação e certificação de provedores de serviços de Tecnologia da Informação (TI) e é composto de 84 práticas associadas com relacionamentos de sucesso em projetos de outsourcing em TI. Este trabalho apresenta uma pesquisa qualitativa de um estudo de caso do relacionamento entre um órgão da Administração Pública Federal do Brasil e seus dois provedores de serviços, para investigação de práticas seleccionadas do eSCM-SP V2. A pesquisa demonstrou que as atividades desenvolvidas, tanto pelo cliente quanto pelos provedores, apresentam aderência às práticas pesquisadas e que o percentual do cliente é menor que o dos provedores. Observou-se também, a existência de práticas de gerência, mesmo que sem metodologia, da qualidade dos serviços nos órgão estudados. Trabalhos futuros deverão analisar outras práticas do modelo SCM-SP V2.

Termos indexados — Outsourcing em TI, Gerenciamento de Serviços, Qualidade de Serviços, eSCM-SP.

Abstract – Service quality area in outsourcing is very relevant. In this context was developed the eSCM-SP V2 (eSourcing Capability Model for Service Providers Version 2). The model objective is to evaluate and certify the service providers in Information Technology (IT) and it is composed of 84 practices associated with success relationship in outsourcing projects in IT. This paper presents a qualitative research of a case study about the relationship between a Federal Brazilian Government Organization and its two services providers in order to investigate selected practices from the eSCM-SP V2. The research showed that the activities developed either by the client or by the providers have adherence to the researched practices and that the percentage of the client is lesser than the service providers. It was also noticed that there are quality service management practices even though there is not a methodology. Future works should analyze other practices of the e-SCM-SP V2.

Indexed terms – Outsourcing in IT, Service Management, Service Quality, e-SCM-SP.



1 INTRODUÇÃO

A abordagem tradicional de *outsourcing* tem sofrido constantes evoluções como consequência do impacto da globalização nos negócios e o aumento dos níveis de competitividade. O conhecimento é hoje colocado como insumo para a produção de riquezas e estendeu o conceito do *outsourcing* aos processos intensivos de negócios que utilizam a tecnologia da informação [3].

Por outro lado, a utilização de sistemas de informações influencia cada vez mais a habilidade das organizações de competirem em um mercado que está continuamente em mudança [5].

Existem vários relatos de experiências de outsourcing

em TI que não foram bem sucedidas devido a vários fatores de riscos. Stylianou & Kumar [11] comentam que, com relação à *qualidade dos serviços*, nunca existiu uma atenção maior na literatura.

Neste trabalho, apresenta-se um estudo de caso em uma organização governamental brasileira, em que foram investigadas práticas seleccionadas do nível 2 do modelo eSCM-SP V2 (*eSourcing Capability Model for Service Providers Version 2*),

O artigo está dividido em quatro seções. Na primeira é feita uma contextualização sobre o uso de outsourcing em tecnologia da informação. Na segunda é feita uma apresentação do modelo, abrangendo o entendimento das suas estruturas, áreas e níveis. Na terceira seção, apresentamos a aplicação do modelo, relatando a metodologia utilizada, sua aplicação e a análise dos resultados. Na última seção são apresentados a conclusão e trabalhos futuros sobre o tema.

2 OUTSOURCING NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Apesar de só ter ganhado uma maior visibilidade a partir dos anos 90, Hyder et al [3] relatam que o *outsourcing* tem

- A.A. Nascimento está pelo Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, Brasil. E-mail: aarn.br@uol.com.br.
- C.R. Knoth é da Politec Informática, Brasília, Brasil. E-mail: claiton@knoth.com.br.
- J.S. Fagundes é do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Brasília, Brasil. E-mail: jose.fagundes@planejamento.gov.br.
- R. M. C. Figueiredo é da Universidade Católica de Brasília, Brasília, Brasil E-mail: rejane@ucb.br.
- K. M. Oliveira é da Universidade Católica de Brasília, Brasília, Brasil. E-mail: kathia@ucb.br.

sido praticado pelo mercado há mais de quatro décadas para a fabricação de componentes pela indústria. Rocha [8] destaca que o conceito de *outsourcing* vem sendo reinventado com base em facilidades tecnológicas como a internet e também devido à existência de comprovados modelos de garantia de níveis de serviço.

A abordagem tradicional do *outsourcing* passou por alterações significativas com o rápido impacto da globalização nos negócios e o aumento dos níveis de competitividade que colocou o conhecimento como um insumo para a produção de riquezas e estendeu o conceito do *outsourcing* aos processos de negócios intensivos que utilizam a TI [3].

Um estudo feito em 2003, pelo International Data Corporation (IDC) revelou que o mercado de *outsourcing* em TI encontra-se em expansão a nível mundial. As 30 maiores empresas de serviços pesquisadas cresceram 17,9% naquele ano [4].

No Brasil as iniciativas neste segmento ainda são consideradas inexpressivas, mas apresentam um grande potencial de negócios. Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria *e-Consulting* com 524 companhias brasileiras, demonstra que os projetos de *outsourcing* de TI somarão R\$ 7,7 bilhões, crescendo 16,7% em relação a 2003 [7].

De acordo com a pesquisa, o setor governamental lidera as movimentações feitas representando 23% dos investimentos com *outsourcing* em TI, o que representará valores na ordem de R\$ 1,7 bilhão.

Segundo Santos [9] e Varajão & Amaral [12], o *outsourcing* em TI é estimulado devido a fatores como a obtenção de um maior foco nas atividades centrais para o negócio, o compartilhamento de riscos, o controle e a redução de custos de capital e a melhoria da eficácia da função de TI, entre outras.

Por outro lado existem riscos significativos a serem considerados, Hyder et al [3] relatam um estudo feito pela Accenture/Economist Intelligence Unit em 2003, identificando os três maiores:

1. O risco de dados valiosos chegar nas mãos de competidores (52%);
2. O risco que o custo com *outsourcing* exceda as expectativas (48%);
3. A erosão do conhecimento interno (45%).

Trienekens et al [5] destacam que, apesar dos vários métodos e técnicas estruturadas para a área de Gerência de Serviços, esta área ainda está imatura se comparada a outras da área de desenvolvimento de sistemas.

Fica evidente, a partir dessa constatação, a necessidade de se elaborar mais estudos com a finalidade de aferir resultados de aplicações práticas destes métodos em organizações que utilizem o *outsourcing* em TI.

3 O MODELO ESCM-SP V2

O modelo eSCM-SP V2 (*eSourcing Capability Model for Service Providers Version 2*) foi desenvolvido pelo ITSQC (*Information Technology Services Qualification Center*) da Universidade Carnegie Mellon (Pittsburgh, USA) em conjunto com um consórcio composto pela Accenture,

COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro, EDS, IBM Global Services, Mellon Financial Corporation, entre outros. Trata-se de um modelo para a avaliação e certificação de provedores de serviços de *outsourcing* em TI que tem três principais desafios:

1. Oferecer aos provedores de serviços, diretrizes que os auxiliem na melhoria de sua capacidade em uma terceirização;
2. Fornecer aos clientes meios objetivos de avaliar a capacidade dos provedores de serviços; e
3. Fornecer um padrão que provedores de serviços possam utilizar quando quiserem se diferenciar de outros competidores [3].

3.1 Desenvolvimento do Modelo

A primeira versão do modelo de capacidade de prestação de serviços em TI foi lançada em novembro de 2001 e continha 100 práticas. Uma revisão foi editada em outubro de 2002 e este passou a ter 93 práticas. A segunda versão do modelo foi lançada em 24/04/2004. Esta versão não deverá sofrer mudanças nos próximos quatro anos, como forma de preservar a estabilidade de sua certificação.

O eSCM-SP é um modelo de “melhores práticas” e estas evoluem com o tempo, especialmente em uma área tão dinâmica como é a área de prestação de serviços em TI. Deste modo, contribuições vindas de esforços para melhoria, avaliações piloto e certificações são muito valiosas para o seu refinamento.

3.2 Entendimento do Modelo e suas Estruturas

Em sua versão atual o modelo eSCM-SP v2 é composto de 84 práticas que podem ser vistas como “as melhores práticas” que estão associadas com relacionamentos de sucesso em projetos de *outsourcing*. Cada prática está distribuída dentro de três dimensões:

1. Ciclo de Vida;
2. Área de Capacidade;
3. Nível de Capacidade.

Nesse modelo, o ciclo de vida da terceirização em TI está dividido nas seguintes fases:

1. Contínua (*ongoing*);
2. Iniciação (*initiation*);
3. Realização ou desenvolvimento (*delivery*);

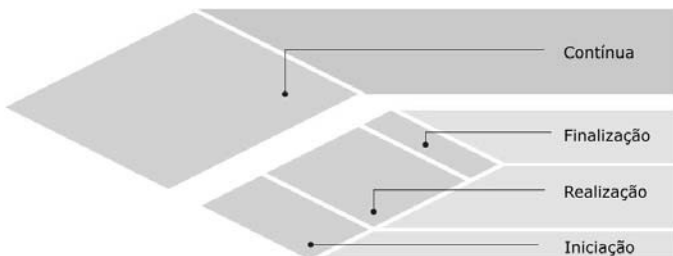


Fig. 1. Ciclos de vida do modelo eSCM-SP V2 [3].

4. Finalização (*completion*).

As práticas contínuas cobrem todo o ciclo de vida, enquanto as práticas de iniciação, realização e finalização somente ocorrem em fases específicas do contrato ou daquele ciclo de vida.

Na Iniciação ocorre a negociação com o cliente, criando um acordo formal com responsabilidade e compromisso.

Na fase de realização ou desenvolvimento a organização realiza os serviços de acordo com os contratos acertados.

Durante a finalização a organização transfere os recursos e a responsabilidade pela execução dos serviços de volta para o cliente ou para outra organização indicada pelo cliente.

Áreas de Capacidade

As áreas de capacidade são seis agrupamentos lógicos das práticas, que permitem que os usuários assimilem melhor o modelo e realizem a gerência intelectual do conteúdo deste. As práticas de uma mesma área de capacidade têm conteúdo e foco relacionados:

1. **KNW - Gerência de Conhecimento** - Assegurar o armazenamento e o fácil acesso de informações gerenciais, bem como o conhecimento dos sistemas;
2. **PPL - Gerência de Pessoas** - Assegurar o controle e a motivação das pessoas, suas necessidades e habilidades em conformidade com as necessidades da organização;
3. **PRF - Gerência de Desempenho** - Assegurar que as exigências estão sendo atendidas, se esta havendo troca de experiências, e se há uma melhoria contínua.;
4. **REL - Gerência de Relacionamento** - Assegurar a comunicação entre as partes interessadas, de forma eficiente e eficaz;
5. **TCH - Gerência de Tecnologia** - Assegurar o controle da tecnologia existente, implantação e provimento de serviços;
6. **THR - Gerência de Risco** - Identificar e controlar as ameaças à organização, para que os objetivos e as exigências do cliente sejam alcançados.

Níveis de Capacidade

O modelo eSCM-SP possui cinco níveis de capacidade que descrevem o caminho de melhoria a ser seguido pelos provedores de serviço, sendo um modelo de capacidade, não um modelo de maturidade, permite que provedores de serviço executem práticas de um nível mais alto para atender objetivos específicos de níveis mais baixos.

1. **Prestação de Serviços** - os provedores de serviço não implementaram nenhuma prática do nível dois. A contratação desses provedores é de alto risco, uma vez que eles prometem mais do que podem cumprir;
2. **Atendimento Consistente de Requisitos** - os provedores de serviço implementaram com sucesso todas as práticas do nível dois e conseguem estabelecer procedimentos para coletar requisitos e entregar serviços de acordo com compromissos assumidos com seus clientes e *stakeholders*;
3. **Gerenciamento da Performance Organizacional** - os provedores implementaram de forma eficiente todas as práticas dos níveis dois e três e estão aptos a prestar serviços de acordo com os requisitos levantados em seus clientes, mesmo que haja divergência de experiências. Possuem a capacidade de melhorarem seus serviços de forma reativa e mensurável;
4. **Agregar Valores de Forma Proativa** - os provedores implementaram eficientemente as práticas dos

níveis dois, três e quatro, são capazes de entender as percepções dos clientes, fazer previsões sobre seus desempenhos com base em experiências anteriores e preparar sua abordagem adequadamente;

5. **Sustentação da excelência** - os provedores devem demonstrar um desempenho mensurável, sustentável e consistente de excelência e melhoria, implementando todas as práticas dos níveis dois, três e quatro, por no mínimo duas avaliações de certificação consecutivas.

4 APLICAÇÃO DO MODELO

Neste trabalho optamos por fazer uma pesquisa qualitativa de seis práticas do nível 2 - Atendimento Consistente de Requisitos, do modelo eSCM-SP V2, devido, por um lado à complexidade e o tamanho das organizações alvos e por outro, à abrangência do próprio modelo que demandaria mais tempo e esforços para uma aplicação de uma pesquisa que validasse um número maior de práticas.

4.3 Escopo do Trabalho

A pesquisa foi realizada no período de 15/5/2004 a 15/6/2004 num órgão da Administração Pública Federal direta cujas responsabilidades e competências abrangem: a formulação do planejamento estratégico nacional; a coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e de orçamento federal, de pessoal civil, de organização e modernização administrativa, de administração de recursos da informação e informática; o controle da gestão das empresas estatais e o acompanhamento do desempenho fiscal do setor público, entre outras [6], que denominaremos cliente.

Foram estudados ainda, os relacionamentos entre este órgão e dois provedores de serviços: um externo que é a maior empresa pública de prestação de serviços em tecnologia da informação do Brasil; e um interno que atende a aproximadamente 70 sistemas do cliente.

Do total de práticas do modelo, aproximadamente 57% se referem ao nível 2. A motivação para a validação de práticas selecionadas do nível 2, deve-se à importância da definição de requisitos e a minimização das mudanças desses requisitos depois da contratação dos serviços como um dos principais fatores de sucesso de projetos e da prestação de serviços em TI [10].

O modelo também relaciona 23 questões críticas para o sucesso do *outsourcing* em TI e faz o mapeamento destas práticas com as áreas de capacidade. As práticas referentes ao Gerenciamento de Pessoal e Gerenciamento de Relacionamentos representam mais de 50% desses pontos críticos (**Tabela 1**).

TABELA 1

Mapeamento de questões críticas e áreas de capacidade[3].

Questões críticas	Áreas de capacidade
• Estabelecer e manter a confiança com os stakeholders;	Rel
• Gerenciar as expectativas dos stakeholders;	Rel
• Estabelecer contratos bem definidos com os stakeholders, incluindo clientes, fornecedores e parceiros;	Rel, Cnt
• Assegurar a eficiência de interações com os stakeholders;	Rel
• Gerenciar a relação de fornecedores e parceiros para assegurar que os compromissos sejam atendidos;	Rel
• Gerenciar as diferenças culturais entre os stakeholders;	Rel
• Monitorar e gerenciar a expectativa de clientes e usuários finais;	Rel
• Criar e manter competências que permitam ao pessoal executar de forma eficiente seus papéis e responsabilidades;	Rel
• Gerenciar satisfação, motivação e retenção dos empregados;	Rel
• Estabelecer e manter um ambiente de trabalho eficiente;	Rel
• Manter uma vantagem competitiva;	Rel, Prf, Cnt
• Inovar, criar flexibilidade e aumentar a responsabilidade para atender os requisitos específicos e crescentes do cliente.	Rel, Prf

Esta verificação reforçou a nossa escolha e a abrangência desse trabalho concentra-se nas três práticas de Gerenciamento de Pessoal: PPL03, PPL04, PPL08, e nas três práticas de Gerenciamento de Relacionamento REL01, REL02 e REL03. Todas dentro do nível dois de capacidade do modelo eSCM-SP V2.

4.4 Metodologia Utilizada

Segundo Vergara [13], os tipos de pesquisa podem ser classificados quanto aos meios e quanto aos fins. Este trabalho é classificado como pesquisa metodológica quanto ao fim; e um estudo de caso quanto ao meio de investigação, pois está circunscrito a uma empresa, com um certo caráter de profundidade e detalhamento. Quanto às técnicas, neste trabalho utilizou-se as técnicas de entrevistas informal e semi-estruturada para a investigação e obtenção de dados [1], [2].

O roteiro das entrevistas foi elaborado baseado nas práticas e atividades do modelo e-SCM. Dada a estrutura das práticas do modelo, as práticas foram agrupadas em três categorias: fornecimento de suporte, a existência de

TABELA 2

Número de Perguntas por práticas investigadas.

Práticas	Perguntas
PPL03 – Ambiente de Trabalho	23
PPL04 – Atribuição de Responsabilidades	14
PPL08 – Competências Pessoais	14
REL01 – Interações com o Cliente	28
REL02 – Seleciona Fornecedores e Parceiros	19
REL03 – Gerencia Fornecedores e Parceiros	20

documentação e a implementação das atividades em questão. O roteiro teve um total de 118 perguntas, divididas segundo as práticas.

Como fase inicial dos trabalhos foi feita uma apresentação sobre o modelo para Gerentes de Projetos do órgão “cliente”. O cliente demonstrou grande interesse e expediu uma autorização formal para a realização desse trabalho, apontando dois provedores de serviços (Interno e Externo) com os quais ele mantém relacionamentos.

O Cliente identificou um grupo¹ de pessoas para que fossem aplicadas as entrevistas com base na importância estratégica dessas nos processos de atendimento e no acompanhamento das demandas de trabalho.

Como parte da metodologia adotada neste trabalho,



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA – UCB
MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E TI - MGCTI
QUALIDADE DE SOFTWARE

3) PPL03 - Ambiente de trabalho

Estabelecer e manter um ambiente de trabalho que permita o trabalho das pessoas de forma eficiente.

Prover um ambiente de trabalho eficiente, objetivando melhorar a satisfação, retenção e performance das pessoas. Um ambiente eficiente de trabalho apóia a habilidade das pessoas de realizarem o trabalho, permitindo à organização atender os requisitos dos clientes de forma consistente. Além do espaço físico de trabalho, o ambiente de trabalho inclui a cultura da empresa (ex. Manipulação de queixas).

Código	Descrição
RR03_a	A) Prover suporte para a criação e manutenção de produtos e tarefas de forma a estabelecer e manter um ambiente de trabalho que permita às pessoas trabalharem de forma eficiente.
ppl03_a1	Existe apoio e recursos para a criação de produtos e tarefas que estabeleçam e mantenham um ambiente de trabalho?
	<input type="checkbox"/> Sim, Plenamente.
	<input type="checkbox"/> Sim, Parcialmente.
	<input type="checkbox"/> Raramente.
	<input type="checkbox"/> Nunca.
ppl03_a2	Há o envolvimento de participantes relevantes na criação, melhoria, revisão e aprovação dos produtos e tarefas?
	<input type="checkbox"/> Sim, Plenamente.
	<input type="checkbox"/> Sim, Parcialmente.
	<input type="checkbox"/> Raramente.
	<input type="checkbox"/> Nunca.
ppl03_a3	Existe manutenção e melhoria nos produtos e tarefas?
	<input type="checkbox"/> Sim, Plenamente.
	<input type="checkbox"/> Sim, Parcialmente.
	<input type="checkbox"/> Raramente.
	<input type="checkbox"/> Nunca.
RR03_b	B) Documentar as necessidades para se estabelecer e manter um ambiente de trabalho que permita às pessoas trabalharem de forma eficiente.
ppl03_b1	Existem procedimentos para a criação e manutenção de produtos e tarefas?

Fig.2. Roteiro de entrevista.

antes de cada entrevista foi feita uma apresentação resumida do modelo, seus objetivos e a intenção, do presente trabalho de pesquisa.

As respostas dos entrevistados foram assinaladas nos roteiros. Foram feitas também anotações a respeito de suas crenças, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

4.5 Análise dos Resultados

Os resultados obtidos foram coletados através de entrevistas qualitativas com pessoas chaves pertencentes às organizações pesquisadas. Com o apoio do roteiro de entrevista foi possível instigar os entrevistados a fornecerem informações mais detalhadas sobre

¹ Esse grupo foi formado por dois gerentes de projetos do cliente; dois representantes técnicos do provedor interno e dois representantes técnicos do provedor externo. Os representantes dos provedores estava relacionados a área de atendimento às demandas do cliente.

determinadas práticas ou atividades.

O estudo das respostas das entrevistas foi feito levando-se em conta a representatividade de cada item em relação à prática em questão.

A partir dos resultados consolidados, foi possível extrair algumas considerações e fazer comparações com as informações coletadas junto aos entrevistados. As principais análises extraídas foram agrupadas de acordo com as práticas investigadas e apresentadas a seguir.

PPL03 – Gerenciamento de Pessoal - Ambiente de Trabalho

Do total de questões relacionadas às atividades desta prática, o Provedor Interno apresentou uma menor aderência sendo seguido de perto pelo Cliente. Estes resultados demonstram uma grande coerência quando comparados, uma vez que as instalações do ambiente de trabalho do Cliente são as mesmas utilizadas pelo Provedor Interno.

Já o item atendimento, é melhor no Provedor Externo, o que reflete o fato do mesmo contar com instalações modernas, projetadas com foco no atendimento às necessidades de desenvolvimento de soluções na área de TI.

Segundo os entrevistados, não existe uma metodologia para se resolver conflitos internos, esses, quando ocorrem, são negociados de acordo com a experiência de cada envolvido;

PPL04 – Gerenciamento de Pessoal – Atribuição de Responsabilidades

Identificou-se a aderência maior das atividades requeridas para esta prática por parte do Provedor Externo.

Foi verificado que o treinamento fornecido pelo cliente e pelo provedor interno, não é realizado de acordo com as necessidades e competências exigidas para o trabalho. Esse trabalho é realizado por uma seção específica para tratar de pessoas e não há a divulgação e o acompanhamento por parte dos gestores. Enquanto que no provedor externo o treinamento é realizado de acordo com a real necessidade do momento, inclusive, com um banco de dados onde são registrados as informações dos possíveis instrutores e o resultado obtido após cada curso.

PPL08 – Gerenciamento de Pessoal – Competências Pessoais:

Nas atividades desta prática o Provedor Externo demonstrou uma maior aderência.

O Cliente demonstrou ter dificuldades, pois seus gerentes de projetos não são municiados com informações sobre a necessidade de treinamento e o retorno do aproveitamento após a sua conclusão.

REL01 – Gerenciamento de Relacionamentos – Interações com o Cliente:

Para o Provedor Interno, a dificuldade maior encontrada é com relação ao fato do Cliente nem sempre especificar com clareza os seus requisitos. O Provedor Interno mencionou, também, como um dos principais dificultadores, o fato do Cliente ter sempre demandas

urgentes e a inexistência de uma metodologia para o atendimento a essas demandas.

Segundo os entrevistados há um descompasso entre as demandas do cliente e a conclusão dos trabalhos solicitados.

REL02 – Gerenciamento de Relacionamentos – Seleção de Fornecedores e Parceiros:

Uma maior aderência é encontrada entre os provedores Externo e Interno. Já o Cliente, relata dificuldades para fazer uma seleção de fornecedores e parceiros (inclusive de provedores).

Tanto os provedores como o Cliente, relatam dificuldades na seleção de fornecedores e parceiros provenientes da atual legislação federal (Lei 8.666).

O Provedor Interno relata que pode ocorrer de um fornecedor não atender a todos os requisitos pelo qual foi contratado no decorrer da execução dos serviços, mas a legislação impede uma mudança do objeto do contrato. Nesse caso deveria haver uma nova licitação o que acaba sendo muito oneroso ao cliente. Ele relata, também, a existência de falhas na elaboração de contratos para fornecedores e parceiros em TI. Um ponto forte relatado pelo Provedor Interno foi a criação de uma área para controlar e fiscalizar contratos.

REL03 – Gerenciamento de Relacionamentos – Gerência de Fornecedores e Parceiros:

A maior dificuldade de aderência às atividades está no Cliente.

Os provedores Externo e Interno situações semelhantes. Este fato se deve porque os provedores Externo e Interno compartilham algumas práticas comuns. O Cliente relatou que tem dificuldades na documentação dos relacionamentos com os provedores devido à falta de procedimentos melhor definidos ou de uma metodologia. Também relatou que estão sendo revistas pelos stakeholders as necessidades de se criar e mudar procedimentos internos.

Não existe uma sistemática para verificar se o que foi concluído está de acordo com o que foi especificado.

Não existe uma metodologia para se resolver conflitos

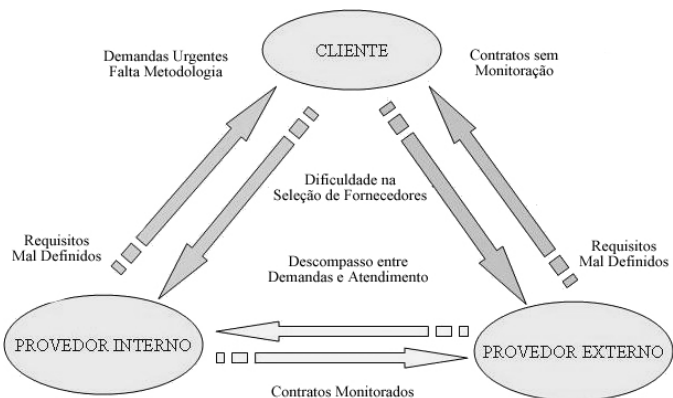


Fig.3. Resultado qualitativo das entrevistas.

internos, pois esse não é considerado um risco grave dentro dos órgãos entrevistados.

De acordo com o que foi analisado, pode-se perceber que

a falta de uma comunicação formal adequada constitui um risco para o sucesso dos projetos, pois o cliente não consegue definir claramente as suas demandas e tem dificuldade de verificar o cumprimento dos contratos, gerando assim um descompasso entre as demandas e o atendimento das necessidades.

5 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

As atividades desenvolvidas tanto pelo cliente (em menor grau) quanto pelos provedores apontam para um certo grau de aderência às práticas pesquisadas no modelo. Com isso, observou-se uma preocupação dos envolvidos em gerenciar a qualidade dos seus serviços, mesmo quando não fazem uso de nenhuma metodologia específica para essa finalidade. Verificou-se a existência de uma miscelânea de modelos de gestão de serviços no cotidiano dos provedores como um conjunto de melhores práticas a serem seguidas. As práticas relacionadas ao gerenciamento de pessoal tiveram uma aderência menor dos envolvidos do que as práticas de relacionamento. É importante destacar que a carência de pessoal disponibilizado e qualificado para trabalhar tanto no cliente, quanto nos provedores é considerada um ponto crítico. A própria legislação atual (que tem na Lei Federal Nº 8.666² as principais determinações no que se refere à aquisição de produtos e serviços no âmbito público governamental) é um fator que dificulta o atendimento satisfatório das atividades preconizadas pelas práticas de Gerenciamento de Pessoal (tais como a obtenção de recursos físicos e humanos com a rapidez e quantidade que são necessários para o cumprimento dos serviços acordados).

Outro aspecto a ser destacado é que, apesar de existirem muitas informações geradas nos relacionamentos, estas nem sempre são utilizadas por não estarem adequadamente documentadas ou ao alcance das pessoas envolvidas. Durante o processo de pesquisa foi verificado que as pessoas entrevistadas não detinham o conhecimento de todo o processo para responder de forma satisfatória alguma questão abordada sobre determinadas atividades das práticas de gerenciamento de pessoal (PPL03, PPL04 e PPL08). Sendo assim, é preciso que se faça uma análise do foco das perguntas, separando-as de acordo com a área de atuação das pessoas entrevistadas, evitando respostas não condizentes com a realidade.

Também foi verificado que o provedor externo, que tem projetos certificados CMM³ - Nível 2, teve também um melhor resultado no modelo estudado. Um estudo futuro será aferir o grau de aderência de empresa, que possuem certificação ou utilizam práticas do CMM, ao modelo eSCM-SP V2.

Dentro dos órgãos pesquisados foi possível perceber que existe uma grande disposição à implantação de uma metodologia que gere o serviço de desenvolvimento de software.

O estudo demonstrou que existe interesse e espaço no

Brasil para a aplicação do modelo eSCM-SP V2. As relações existentes entre os clientes e os provedores e dos provedores entre si criam um ambiente ideal para a sua aplicação, possibilitando a escolha de provedores de serviços de acordo com o seu nível de capacidade dentro das áreas de conhecimento específicas de cada projeto. No cliente pesquisado, por exemplo, a aplicação do modelo resolveria o problema de comunicação, formalizando os processos e possibilitando estarem mais preparados para o estabelecimento de novos contratos.

A partir dessa experiência, identificou-se a possibilidade de estudos futuros explorando a abrangência de outras práticas e níveis do modelo, bem como a aplicação dessas práticas em organizações com outros perfis, e a ampliação da pesquisa coletando dados em outros fornecedores do mesmo cliente.

6 AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a todos os entrevistados que forneceram valiosas informações para que este trabalho fosse realizado.

7 REFERÊNCIAS

- [1] A. Cervo and P.A. Bervian, "Método Científico," MacGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 3ª edição, 1983.
- [2] A. C. Gil. "Métodos e Técnicas da Pesquisa Social," Editora Atlas, São Paulo, 1999.
- [3] E. B. Hyder, K. M. Heston, M. Keith, and M. Paulk, "The eSCM-SP V2: Model Overview," Carnegie Mellon University, Institute for Software Research International, Pittsburgh, PA, USA, Published april 26, 2004.
- [4] IDC - International Data Corporation, "Mercado de Outsourcing de TI e Telecom," <http://www.idcbrasil.com.br>, 2004.
- [5] J. J. Trienekens, J. J. Bouman, and M. Zwan, "Specification of Service Level Agreements: Problems, Principles and Practices," Software Quality Journal, 12, 43-57, 2004.
- [6] Planejamento, "Site Institucional do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão," Governo do Brasil, <http://www.planejamento.gov.br>. 2004.
- [7] S. Pentead, "Outsourcing deve faturar R\$ 7,7 bi no Brasil," IDG Now, <http://idgnow.uol.com.br>. 27 de maio de 2004.
- [8] Carlos H. Rocha, "De cara nova," Telecom Web, <http://www.telecomweb.com.br/solutions/relacionamento/terceirizacao/artigo.asp?id=34872>. Fevereiro 2003.
- [9] A. Santos, "Outsourcing e Flexibilidade," Texto Editora, 1998.
- [10] C. R. Scherrer, "O Sucesso em Projetos de TI e a Terceirização," www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeprojetos/2003/03/19/2003_03_19_0007.2xt/-template_interna. Março 2003.
- [11] A. Stylianou, and R. L. Kumar, "An Integrative Framework for IS Quality Management," Communications of the ACM, Vol. 43, No. 9, September 2000.
- [12] J. E. Varajão, and L. A. Amaral, "Outsourcing de Serviços de Sistemas de Informação: Origem e Evolução," Dissertação de Mestrado, Instituto de Informática, Portugal, <http://www.inst-informatica.pt/mapa>. 1999.
- [13] S. C. Vergara, "Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração," Editora Atlas, 1998.

² Lei que regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

³ CMM - Capability Maturity Model.

Antonio A. Augusto Engenheiro Civil, formado pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Atua há 23 anos na área de Tecnologia da Informação. Como engenheiro de redes, atuou em projetos de implantação de infraestrutura em redes locais (LAN) e redes amplas (WAN), comunicação de dados, Internet e Intranet, prospecção de novas tecnologias de transmissão de dados e otimização de tráfego utilizando algoritmos oriundos da bio-informática. Possui experiência em análise e desenvolvimento de sistemas, sistemas de grande porte (mainframe), teleprocessamento e banco de dados. Foi coordenador de equipe de suporte técnico e ministrou diversos treinamentos em implantação de sistemas de gestão e sistemas operacionais. Atualmente é consultor em projetos de otimização de redes amplas e gerente de projetos de implantação de sistemas integrado de gestão (ERP).

Claiton R. Knoth Administrador, pela Universidade de Brasília – UnB. Cursa atualmente Engenharia da Computação no Centro de Ensino Universitário de Brasília - UniCEUB. É pós-graduado pela UNESA em gerência de projetos (PMI X RUP). Possui experiência em análise, desenvolvimento e implantação de sistemas de finanças, receita, orçamento, impostos públicos, convênios com atacadistas, auditoria fiscal segurança de sistemas, migração de banco de dados, patrimônio, controle de tarefas, código de barras, geração de arquivos XML/XSL, emissão de carnês, além de projetos da internet/intranet. Entre os cursos realizados e tecnologias utilizadas, estão SQL, Visual Basic, Natural/Adabas, Clipper, ASP, Html, Gerência Básica, Advanced Coldfusion Development, Cold Fusion, Fast Track to Dreamweaver Mx, Delphi, Java Básico, e Flash Básico.

José S. Fagundes Formado em Sistemas de Processamento de Dados pela UnP. Consultor de projetos de informatização para diversas instituições públicas, em especial para órgãos do Governo do Estado do RN e Prefeitura Municipal de Natal. Foi membro do Escritório de Projetos da CAIXA ECONÔMICA onde foi responsável pela criação do Grupo de Qualidade de Software. Atualmente é consultor de projetos no Ministério de Planejamento, trabalhando na criação de um ambiente integrado para a gestão de informações sobre recursos de TIC. É membro fundador da Sociedade Brasileira de Informática em Saúde e pertence a Sociedade Brasileira de Computação. Foi presidente do *XXIX Congresso Nacional de Informática e Telecomunicações* e participa do *Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade em Software*, coordenado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil.

Rejane M. da C. Figueiredo Rejane Maria da Costa Figueiredo é mestre pela Universidade de São Paulo - USP - Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação de São Carlos, em ciência da computação, na área de qualidade de software. É doutora pela Escola de Engenharia de São Carlos – USP, em engenharia mecânica, na área de Qualidade de Serviços de *Outsourcing* de Tecnologia da Informação. É professora da Universidade Católica de Brasília - UCB - desde 2002. A Profa. tem publicações em congressos e em periódicos científicos. Os interesses de pesquisa dela incluem: Qualidade de Software, Qualidade de Serviços de TI, *Outsourcing* de TI e SLA, Sistemas de Informação, e Gestão do Conhecimento.

Káthia M. Oliveira Mestre e doutora pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em ciência da computação. Ela é professora na Universidade Católica de Brasília desde 2001. A Profa. tem mais de 50 publicações em congressos internacionais ou nacionais ou em jornais científicos. Ela organizou o "*Workshop on Quality*" no ICSE'02 ("*International Conference on Software Engineering*") e o "*Workshop on Ontology in Action*" no SEKE'04 ("*Software Engineering and Knowledge Engineering Conference*"). Os interesses de pesquisa dela incluem: Qualidade de Software, Gestão do Conhecimento em Engenharia de Software, Ontologias, e Manutenção de Software.