

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO**  
**– modalidade à distância**

**Edilaine Rosa de Sousa Matos**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO**  
**CONTRATOS DE TI PARA O PRESTADOR DE SERVIÇOS**

**Porto Alegre**

**2014**

Edilaine Rosa de Sousa Matos

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO  
CONTRATOS DE TI PARA O PRESTADOR DE SERVIÇOS**

Artigo de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO - modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos

Gastaud Maçada

**Porto Alegre  
2014**

Edilaine Rosa de Sousa Matos

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO  
CONTRATOS DE TI PARA O PRESTADOR DE SERVIÇOS**

Artigo de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 16 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Raquel Janissek Muniz

---

Prof. Antonio Carlos Gastaud Maçada

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Antonio Maçada, pelo estímulo e orientação dedicada, e especialmente pela gentileza, confiança e apoio para a realização deste trabalho, que foi desafiador e proporcionou muito aprendizado.

Ao meu esposo Claudio e meus filhos Vitor e Sofia, pela paciência e compreensão diante de tantas horas dispensadas durante o curso e elaboração deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo da pesquisa é identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a Gestão Contratual de Serviços de TI, com foco no tratamento das causas para o resultado financeiro negativo dos contratos para os prestadores de serviços. A pesquisa aplicou o método de análise qualitativa utilizando o estudo de caso, tendo como unidade de análise uma empresa pública prestadora de serviços de TI para a Administração Pública Federal, que possibilitou a identificação de 10 FCS para a Gestão de Contratos, que foram priorizados e analisados por meio de entrevistas com os Gestores de Contratos da organização. Os resultados da pesquisa mostram que se os FCS forem implementados de forma conjunta e complementar, eles poderão elevar a rentabilidade contratual e os resultados da organização prestadora de serviços de TI, minimizando consequentemente os riscos de instabilidade financeira e descontinuidade de serviços para as os órgãos contratantes destes serviços.

**Palavras-chave:** Fatores Críticos de Sucesso, terceirização de serviços de TI, gestão de contratos

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES FCS .....	11
QUADRO 2 - PRINCIPAIS PROBLEMAS DOS GESTORES DE CONTRATOS DAS EMPRESAS PRIVADAS.....	18
QUADRO 3 - FCS PRELIMINARES .....	19
FIGURA 1 - DESENHO DA PESQUISA .....	22

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	23
TABELA 2 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	25
TABELA 3 - AVALIAÇÃO FCS PELOS GESTORES .....	26
TABELA 4 - PRIORIDADE FCS .....	30

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 Quadro Teórico.....	10
1.1 Fatores Críticos de Sucesso .....	10
1.2 Terceirização de Serviços de TI .....	12
1.2.1 Terceirização de TI na Administração Pública.....	13
1.3 Gestão de Contratos de Serviços de TI pela administração pública.....	15
1.4 Gestão de Contratos de serviços de ti sob a ótica do prestador de serviços .....	16
1.5 fatores críticos de sucesso PARA GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS DE TI.	19
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	20
2.1 Procedimentos de coleta de dados .....	22
2.2 Procedimentos de análise de dados .....	23
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	24
3.1 Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão Contratual de Serviços de Ti .....	24
3.2 Operacionalização dos Fatores Críticos de Sucesso.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
REFERÊNCIAS .....	35
APÊNDICE .....	38



## INTRODUÇÃO

A terceirização de Tecnologia da Informação (TI) é uma estratégia utilizada por diversas organizações com o objetivo de obter acesso a recursos não disponíveis internamente e reduzir custos com TI (KOBELSKY e ROBINSON, 2010). A Administração Pública é um dos maiores contratantes dos serviços de TI e a motivação vem pela redução de custos, a melhor qualidade do serviço prestado por uma empresa especializada no assunto, direcionamento do foco da organização para suas atividades fins, dentre outros fatores (OLIVEIRA e SANTOS, 2006). Guarda (2011) explicita que algumas contratações de TI no setor público apresentam problemas de desempenho devido à falta de formalização do processo de contratação, falta de conhecimento sobre este processo e deficiências no seu monitoramento e execução. Apesar do aumento contínuo da terceirização de TI, muitos contratos de terceirização são considerados falhos ou possuem problemas graves (QI e CHAU, 2012).

Neste contexto, ressalta-se que a Administração Pública deve seguir as orientações de contratação e gestão definidas na Instrução Normativa SLTI/MPOG 04/2014, que especifica as fases de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gerenciamento do Contrato. Entretanto, a pesquisa realizada em 2012 pelo TCU acerca da Governança de TI com 337 instituições da Administração Pública (BRASIL, 2013) mostra que 18% das instituições avaliadas fazem um planejamento das contratações de TI e apenas 3% medem e controlam o processo de contratação. Em relação ao Gerenciamento do Contrato, 31% possuem processo de gestão contratual formalizado, mas apenas 5% medem e controlam esse processo e 3% melhoram seus processos com base nas medições realizadas. A partir desta pesquisa (BRASIL, 2013, pág. 21), o TCU afirma neste Sumário que:

“Enfim, 69% das instituições declararam não possuir processo de gestão de contrato aprovado e publicado em norma própria e de cumprimento obrigatório, situação que eleva o risco de efeitos negativos na execução dos contratos de serviços de TI, sobretudo pela ausência de padronização de procedimentos, permitindo que gestores e fiscais de contrato possam adotar condutas não objetivas.”

Do ponto de vista do prestador de serviços de TI, a gestão dos contratos de Receita firmados com a Administração Pública deve ser realizada de forma a atender as normas especificadas na IN 04/2012 e Lei 8.666/96, a partir de processos internos de Gestão Contratual, que contemple atividades e mecanismos de negociação, precificação dos serviços, elaboração de propostas, formalização e revisão de contratos e aditivos, gestão de documentos contratuais, acompanhamento dos serviços, prestação de contas e gestão de faturamento. Um processo de gestão eficiente por parte da contratada, que possibilite resultados financeiros positivos, pode minimizar alguns riscos para a Contratante, especialmente relacionados com a estabilidade financeira do fornecedor e descontinuidade dos serviços – fatores de riscos associados à terceirização de TI especificados no estudo de Oliveira e Santos (2006). Ressalta-se que em um processo de terceirização todos os envolvidos na relação correm riscos, pois assim como a Contratante se expõe à dependência em relação a terceiros, o prestador de serviços também fica sujeito ao desgaste institucional de uma relação malsucedida (Leite, 1997).

Entretanto, os estudos identificados sobre o assunto Gestão de Contratos de Terceirização de TI focam na análise dos riscos para os Contratantes, identificando e sugerindo formas para mitigar possíveis comportamentos oportunistas por parte dos fornecedores de serviços, tal como apresentado no artigo de Qi e Chau (2012) que investiga, a partir da análise de diversos autores, como o relacionamento entre contratante e contratada e

uma estrutura contratual completa e detalhada poderiam mitigar o oportunismo de prestadores mal intencionados e auxiliar o cliente a evitar o excesso de dependência dessas organizações.

Desta forma, dada à importância de analisar o contexto dos prestadores de serviços de TI e como uma gestão eficiente de contratos por parte dessas organizações pode trazer resultados financeiros positivos aos seus contratos e ainda minimizar os riscos de descontinuidade de serviços para a Administração Pública, a pesquisa que orientou esse trabalho buscou responder a questão: “Quais os Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão Contratual de Serviços de TI para uma organização prestadora de serviços de TI?”

Com a intenção de responder à questão de pesquisa foi estabelecido como objetivo geral: *Identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão Contratual de Serviços de TI para o prestador de serviços.*

Para alcançar o objetivo foi realizado um estudo de caso tendo como unidade de análise uma empresa pública prestadora de serviços de TI para a Administração Pública. A escolha da empresa se justifica por seu tamanho e importância no contexto da prestação de serviços de TI, atendendo aproximadamente 350 órgãos (entre Federais e Estaduais) e com faturamento anual de aproximadamente 2 bilhões de reais.

O artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta conceitos de Fatores Críticos de Sucesso (seção 2.1), Terceirização de Serviços de TI (seção 2.2) e Gestão de Contratos de Serviços de TI pela Administração Pública (seção 2.3) e pelos fornecedores de serviços (seção 2.4). Na seção 3 é apresentado o método utilizado na pesquisa e na seção 4 os resultados obtidos. Na última seção são apresentadas as considerações finais da pesquisa, suas limitações e sugestões para futuros estudos.

## **1 QUADRO TEÓRICO**

Nesta seção são apresentados os conceitos básicos e importantes a respeito das principais temáticas envolvidas neste artigo, necessários para o entendimento da relação entre Fatores Críticos de Sucesso, Terceirização de Serviços de TI e Gestão de Contratos de Terceirização de Serviços de TI no contexto da Administração Pública e na visão dos Prestadores de Serviços.

### **1.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) é um tema que vem sendo estudado desde a década de 60, a partir de estudos de pesquisadores como Ronald Daniel (1961) e Rockart (1979). Rockart (1979) em seu artigo “*Chief Executives Define Their Own Data Needs*”, propôs um método para determinar as informações necessárias para gestores corporativos por meio da identificação de FCS, estendendo o conceito apresentado por Daniel (1961) em seu artigo “*Management Information Crisis*”, publicado na Harvard Business Review, no qual era frisado que os sistemas de informação das organizações precisam estar focados em fatores que determinam o sucesso da organização, para que fossem efetivos e evitassem excesso de informações.

Rockart (1979) conceitua FCS como um número limitado de áreas que, se tiverem resultados satisfatórios, poderá garantir um desempenho competitivo de sucesso para um indivíduo, departamento ou organização. Essas áreas-chaves precisam receber atenção e constante gestão, com medição de desempenho para análises e ações corretivas, pois apoiam

os objetivos estratégicos das organizações, gerando informações efetivas para os gerentes, e o seu bom desempenho garante o cumprimento das metas estabelecidas pela organização, mesmo que outros fatores não sejam atingidos. Para Rocha (2005), FCS podem ser considerados um número pequeno de assuntos importantes, nos quais um gerente deve focar sua atenção.

Fernandes e Abreu (2008, pág. 65) enfatiza que “Fatores Críticos de Sucesso são aqueles nos quais a empresa precisa ter bons resultados se deseja ser bem-sucedida”, podendo ser estruturais (aqueles mínimos para a sobrevivência do negócio), de construção (aqueles relacionados ao atendimento de metas empresariais) e temporais (aqueles criados para tratar eventos aleatórios que afetam o negócio).

Verstraete (*apud* ROCHA, 2005) apresentou uma compilação de definições na literatura sobre Fatores Críticos de Sucesso, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Definições FCS**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Hofer & Schendel (1978):	Os FCS são as variáveis graças as quais a gerência pode influenciar, por sua decisão, de forma significativa, a posição de cada firma em uma indústria. Esses fatores variam geralmente de uma indústria para outra, mas no interior de uma indústria em particular, eles derivam da interação de dois tipos de variáveis: as características econômicas e tecnológicas do setor e as armas competitivas sobre as quais diferentes firmas do setor construíram suas estratégias.
Boynton & Zmud (1984)	FCS é o nome das coisas que devem andar bem para assegurar o sucesso de uma organização ou de um gerente; as competências em que há a necessidade de atenção especial e constante para obter alta performance.
Leidecker & Bruno (1984)	FCS são as características, condições ou variáveis que, se corretamente seguidas, mantidas e geradas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma firma de um determinado setor.
Bouquin (1994)	São chamados FCS a tudo sobre o que a empresa conta para atingir seus objetivos de longo prazo de resistir às forças do setor investigado (as cinco forças da tipologia de Porter) para ser competitiva em seu grupo estratégico e não submeter-se à concorrência de outros grupos. Ou, ao contrário, se viável, preparar a passagem para um outro grupo.
Koenig (1990)	Elementos constituintes do êxito em um setor, durante um período de sua história.
Atamer & Calori (1993)	Um FCS é um elemento de oferta que tem valor para os clientes (usuários, distribuidores, especificadores) e um conhecimento e/ou vantagem de custo essencial em uma cadeia de concepção – produção – e distribuição do produto (ou serviço) que permite criar uma vantagem competitiva.
Stratégor (1993)	Elementos sobre os quais se fundamenta prioritariamente a concorrência, correspondente às competências que são necessárias controlar para ter performance.

Fonte: ROCHA, 2005

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) dependem das características, missão e estratégia de cada empresa e do entendimento e estratégia de seus gestores sobre os objetivos da organização ou de uma determinada área ou para um período de tempo específico. Nos estudos Rockart (1979) sugere que a identificação de fatores críticos de sucesso surge a partir de fontes principais que são: características da organização; estratégia competitiva, posição e localização geográfica da organização; fatores ambientais; e fatores temporais em que a organização está inserida. O processo de identificação de Fatores Críticos de Sucesso ajuda as organizações na determinação de fatores essenciais para o sucesso do seu negócio e alcance

de suas metas, e de informações necessárias para o acompanhamento do desempenho dessas áreas críticas. O método de Rockart (1979) é empírico e tem como base entrevistas com os gestores, com técnicas que conduzem na identificação de diversos Fatores Críticos de Sucesso para a área específica de análise, a classificação dos fatores mais importantes, as formas de operacionalização desses fatores e a determinação das medidas para avaliação de desempenho. O processo de identificação dos FCS traz benefícios não somente para o alto nível da organização, mas também para gestores de áreas específicas, ajudando na determinação de fatores que precisam ser tratados pela área, com uma análise mais apurada, gestão continuada e determinação de indicadores para medição de desempenho; na definição de informações necessárias, limitando a cobrança de informações que não são utilizadas no processo de análise e melhoria da área; possibilitando a identificação de fatores temporais e a necessidade de evolução para tratamento das mudanças na estratégica, ambiente e estrutura da organização.

Muitos pesquisadores e executivos vêm utilizando o processo de identificação de FCS como uma ferramenta empresarial de controle e gestão (ROCHA, 2005). Diversos trabalhos relacionados à identificação e utilização de Fatores Críticos de Sucesso podem ser encontrados na literatura, uma vez que este tema está sendo muito difundido nas organizações como uma estratégia para melhoria do negócio. As principais pesquisas estão relacionadas com FCS para adoção de Governança de TI (PAQUET, 2014), para Gestão de RH e Gestão de Operações (JUNIOR; GUSSONI; JORGE JUNIOR, 2009), para Gestão de Projetos de Software (QUINTELLA; LACERDA, 2012), para lançamento de produtos (ROCHA, 2005), dentre outros exemplos. Entretanto, não foram encontrados estudos nas pesquisas realizadas sobre a identificação de Fatores Críticos de Sucesso específicos para a área de Gestão Contratual e ou que esteja relacionado com o Monitoramento e ou Gerenciamento de Contratos de Serviços de terceirização de TI.

## 1.2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI

A Tecnologia da Informação é uma área que ganhou importância para as organizações privadas e públicas nos últimos anos, fazendo parte das decisões estratégicas, no sentido de possibilitar maior vantagem competitiva, melhoria da qualidade dos serviços e redução de custos. Neste sentido, a terceirização de serviços de TI se tornou a alternativa para o provimento de serviços para as organizações que buscam a inovação tecnológica, mas não possuem competência técnica.

O conceito de terceirização é tratado por diversos autores. Prado, Cristofoli e Schmidt (2012) afirmam, após análises de diversos outros autores, que terceirização é a transferência para terceiros de parte ou de todos os serviços relacionados ao gerenciamento dos ativos, recursos ou atividades que não fazem parte do negócio principal de uma empresa.

A terceirização de serviços é observada desde a 2ª Guerra Mundial, a partir da necessidade de produção de material bélico, acarretando uma mudança no modelo de produção tradicional (CAMPOS, 2009). A terceirização da Tecnologia da Informação passou a ser praticada a partir da década de 60, quando a TI passou a ser utilizada como fator de competitividade para as organizações. A utilização da tecnologia foi aumentando a partir da redução dos preços de computadores, fazendo com que as empresas passassem a assumir a TI como uma função vital em suas estruturas organizacionais (LEIRIA, 1992 *apud* GUARDA, 2011).

A terceirização de TI foi evoluindo ao longo dos anos, passando de um comodismo para uma visão estratégica à medida que as organizações passaram a padronizar e analisar a qualidade dos seus serviços e processos, repassando para terceiros atividades mais complexas relacionadas ao seu processo produtivo empresarial (MOZZINI, 2011).

Diversos são os motivos que levam à terceirização de TI nas organizações. Hendry (1997) apresenta que os motivos principais seriam a diminuição do custo da produção, o foco na atividade alvo, o desgaste com a seleção e treinamento de funcionários próprios e as incertezas no ciclo de vida dos sistemas. Prado (2011) relata que em uma pesquisa exploratória realizada em 2007 foram identificadas nove razões para a terceirização de TI: maior disponibilidade dos serviços de TI, segurança da informação, redução de custos, acesso ao conhecimento e à tecnologia, flutuação na carga de trabalho, prestação de serviço, atividades rotineiras, gestão de recursos humanos e atividades com alto grau de particularidade.

A partir da análise dessas razões, podem ser identificadas diversas vantagens para a terceirização de TI, entretanto, muitos estudos revelam desvantagens e riscos neste processo, que podem inviabilizar e causar danos para as organizações. Guarda (2011) apresenta uma compilação de desvantagens a partir da análise de diversos autores: falta de capacidade/qualificação do terceiro; dificuldades de entendimento do negócio do cliente; perda de controle sob a qualidade, custos e prazos; resistência interna do pessoal técnico e usuários em terceirizar; cultura do terceirizado não se adaptar ao padrão da empresa; metas mal planejadas; reclamações trabalhistas; vazamento de informações confidenciais; aumento nos custos e processo de licitação.

Desta forma, a decisão em terceirizar deve ser tomada a partir da análise de fatores de riscos, podendo afetar os objetivos da organização, caso não seja analisado e tratado de forma adequada (OLIVEIRA e SANTOS, 2006), sendo necessário que as organizações avaliem criteriosamente os parceiros possíveis e relacionem de forma detalhada suas expectativas, definam os papéis e responsabilidades, mapeiem os custos relacionadas as atividades e estabeleçam um nível de comunicação e colaboração com o fornecedor (ALBERTIN e SANCHEZ, 2008). Gorla e Somers (2014) ressaltam que como os resultados de desempenho da terceirização podem ser diversos - positivo ou negativo, como tem sido relatado na prática e na literatura, é importante que seja analisada a influência dessa terceirização sobre o sucesso dos serviços e sistemas de TI.

### **1.2.1 Terceirização de TI na Administração Pública**

A terceirização de TI na Administração Pública Brasileira cresceu exponencialmente na última década, tornando-se uma prática comum no sentido de melhorar a eficiência das entidades, por meio de maior disponibilidade dos serviços de TI, redução dos custos, maior acesso ao conhecimento e à tecnologia e melhoria na prestação de serviços à sociedade. Além disso, a terceirização também permite que entidades públicas tenham maior foco na atividade fim da organização, transferindo para terceiros atividades operacionais e que consomem muito tempo dos servidores.

OLIVEIRA e SANTOS (2006) ressaltam que a terceirização no setor público está relacionada com o processo de enxugamento da máquina estatal, iniciada a partir das correntes neoliberais, e criação das companhias de processamento de dados, tais como o Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal – SERPRO criada em 1964, e Empresas Estaduais de Processamento de Dados, como a Companhia de Tecnologia da

Informação e Comunicação do Paraná – CELEPAR. Entretanto, como essas estatais não conseguiam atender todos os órgãos, a terceirização de TI passou a ser realizada por empresas privadas de tecnologia da informação, escolhidas por meio de processos licitatórios definidos pela Lei nº 8.666, de 1993. No caso das empresas públicas de processamento de dados, como o SERPRO e DATAPREV, a contratação normalmente é realizada por dispensa de licitação, considerando o inciso XVI do artigo 24 da Lei 8.666/93, tendo em vista serem entidades integrantes da Administração Pública criadas para a prestação de serviços de TI para órgãos públicos.

Diversos estudos demonstram as vantagens da terceirização da TI na Administração Pública, entretanto também apresentam pontos negativos que podem trazer muitos prejuízos para as entidades, tais como: falta de controle e gestão dos serviços; retirada do conhecimento do negócio do órgão e o repasse para o fornecedor; contratação de empresas sem a devida qualificação, tendo em vista que devem contratar pelo menor preço; dependência dos fornecedores, dificultando a mudança dos contratos e a troca de fornecedores; falta de controle sobre os dados dos sistemas; não acompanhamento dos custos dos serviços, devido à dificuldade de analisar as entregas e os insumos utilizados para executá-los (PRADO; CRISTOFOLI; SCHIMIDT, 2012). Considerando esses riscos, os órgãos precisam observar as vantagens e desvantagens e como essas poderão ser potencializadas dependendo da maturidade e forma como o órgão segue o processo de terceirização.

É importante salientar que não somente as entidades públicas correm riscos com terceirizações malconduzidas, pois os fornecedores de serviços de TI, independente de serem públicos ou privados, também podem ter diversos problemas, especialmente em especificações malfeitas pela Administração Pública, processos conduzidos de forma errônea e gestão/fiscalização ineficiente por parte dos gestores de contratos. Essas questões podem afetar a relação do fornecedor com as entidades e aumentar o risco de não cumprimento dos serviços esperados pela Administração Pública, levando à utilização ineficiente de recurso público, ao desgaste do fornecedor com o órgão, e até a falência de algumas empresas terceirizadas.

Neste sentido, é importante que a Administração Pública siga as normas de contratações, observando as regras definidas na Lei nº 8.666/1993 que visa garantir o princípio constitucional da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa, a Instrução Normativa 04/2010 (IN04) que define as diretrizes e fases do processo de contratação de serviço de TI, além das boas práticas e guias disponibilizados pelo Núcleo de Contratações de Tecnologia da Informação – NCTI e Tribunal de Contas da União – TCU, podendo contar ainda com o apoio e treinamentos desses órgãos nos processos de contratações.

A IN04 é uma das normas mais importantes no processo de contratação de serviços de TI pela Administração Pública. Esta norma, que foi criada em 2008 pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) e teve atualizações em 2010 e 2014, surgiu a partir do Acórdão 786/2006 do TCU que recomendava à SLTI do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que elaborasse um modelo de licitação e contratação de serviços de informática para a Administração Pública Federal e promovesse a implementação dele nos diversos órgãos e entidades sob sua coordenação mediante orientação normativa (BRASIL, 2006). A norma visava resolver alguns problemas identificados pelo TCU durante o monitoramento das terceirizações dos serviços de TI, tais como: 1) ausência de parcelamento do objeto de contratação que provocava a potencial limitação à competição e aumentava o risco de onerar indevidamente o contrato, o risco estratégico de dependência do fornecedor e o risco na segurança da informação; 2) pagamento pela disponibilidade de homem-hora que trazia um risco exclusivo para o órgão contratante, além de remuneração de horas improdutivas; 3) ausência de mecanismos para gestão do contrato, evidenciado pela

falta de indicadores de desempenho, falta de procedimentos de acompanhamento, fiscalização e instrumentos de controle, e dificuldade em analisar o tamanho e a qualidade do serviço prestado. A IN04 contempla as fases necessárias para o processo de contratação: Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gerenciamento do Contrato; possibilitando condições para que os órgãos melhorem a operacionalização, gestão e fiscalização dos contratos, e ainda exige que as contratações estejam alinhadas ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Caso o PDTI não exista no órgão, o SLTI disponibiliza um guia de elaboração deste plano e oferece apoio ao órgão durante sua confecção. A IN04 também exige a análise de riscos, com o objetivo de identificar os principais riscos que possam afetar o processo de contratação e gestão e definir ações para redução ou eliminação das chances de ocorrência, assim como ações de contingências para o caso dos riscos se concretizarem.

Todo este normativo especificado para as contratações de TI auxiliam as entidades públicas no planejamento das contratações que são realmente necessárias e oferecem mecanismos para minimizar os riscos e potencializar as vantagens para a administração. Esses normativos, se observados pelos entes públicos e pelos fornecedores, poderão atenuar também os riscos dos prestadores de serviços de TI, possibilitando especificações mais precisas, planejamento adequado das atividades, comunicação mais eficiente entre as partes, definição de expectativas reais e diminuição de penalidades por descumprimentos de cláusulas contratuais.

### 1.3 GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS DE TI PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de contratos de serviços de TI é uma atividade que está definida na IN04/2014 artigo 31 e tem como objetivo o acompanhamento e garantia da adequada prestação de serviços e o fornecimento dos bens que compõe a Solução de TI contratada durante todo o período da execução contratual (BRASIL, 2014). As atividades especificadas nesta fase são de extrema importância para o sucesso da prestação de serviços, entretanto nem sempre são conduzidas de forma adequada pelos entes públicos.

O artigo 67 da lei 8.666/93 estabelece que a Administração Pública designe representantes para acompanhar e fiscalizar a execução do contrato. Este gestor deve realizar a gestão contratual com o objetivo de verificar o bom andamento do contrato, garantir a continuidade dos serviços e recompensar de forma justa a contratante mesmo em caso de inexecução total, parcial ou inadequada por parte do prestador (ENAP, 2014). Entretanto, de acordo com Vieira *et al.* (2010), observa-se que a orientação dada aos gestores de contrato muitas vezes se restringe ao ateste da prestação do serviço no documento fiscal apresentado pelo terceiro, sem o devido acompanhamento contratual. Observa-se também que muitos órgãos não possuem uma quantidade de profissionais suficiente para a realização das atividades de gestão e fiscalização contratual, além da falta de capacitação para a realização das atribuições necessárias para a efetiva gestão, especialmente para contratos que envolvem mão de obra terceira, no qual é preciso maior cautela durante a vigência do contrato.

Os contratos firmados pela Administração Pública com seus diversos fornecedores muitas vezes são falhos, incompletos e com previsões de gastos inadequados ou subestimados. Um estudo realizado por Guarda, Oliveira e Junior (2014) sobre gastos realizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) com contratos para prestação de serviços de TI nos anos de 2000 a 2013, demonstra que os valores estimados nas contratações ficaram muito abaixo dos valores efetivamente gastos ao final dos contratos. Em muitos contratos, as

atividades relacionadas com a gestão de contratos e as responsabilidades e atribuições de cada representante da Administração Pública e dos terceiros estão definidas de forma superficial ou até não estabelecidas, fato que afeta a eficácia e a eficiência dos contratos de terceirização, impactando os objetivos que deveriam ser atingidos e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados.

Oliveira e Santos (2006) ressaltam que o próprio contratante – neste caso a Administração Pública – pode ser uma fonte de fatores de riscos, conforme a teoria do cliente, especialmente em relação a falta de conhecimento para a criação de uma estrutura de contratos adequada, falta de entendimento e experiência sobre a atividade que está sendo terceirizada e a inexistência de mecanismos para a gestão contratual.

Lacity e Willcocks (*apud* QI e CHAU, 2012) sugerem que sejam criadas equipes centralizadas para gestão contratual, composta por representantes das entidades contratantes e dos provedores de serviços, pois esta equipe poderá atuar para a facilitação contratual e monitorar os problemas.

Em relação à estrutura do contrato, Chen e Bharadwaj (2009) identificam quatro dimensões principais para uma boa estrutura: monitoramento, resoluções de conflitos, proteção do direito de propriedade e contingência. De acordo com esses autores, as cláusulas de monitoramento especificadas em contrato reduzem muitos riscos contratuais, especificando: procedimentos destinados a supervisionar as operações do fornecedor de forma contínua; cláusulas de resolução de conflitos que podem ajudar no estabelecimento de processos a serem adotados quando surgirem disputas, incluindo provisões para arbitragem e outras ações formais necessárias; cláusulas de proteção do direito de propriedade que dispõem sobre a segurança, confidencialidade, disponibilidade dos dados, direitos de acesso ao código-fonte, e outras questões que oferecem maior segurança para as contratantes e contratadas; cláusulas para contingência que se referem às disposições internas para tratar variações ou modificações não previstas e que de alguma forma poderá afetar uma das partes ou ambas.

A IN 04/2014 descreve a necessidade de elaboração de um Modelo de Gestão para os contratos de terceirização de TI, que deverá conter os mecanismos necessários para a gestão e fiscalização da contratação, para que sejam minimizados os riscos de falhas no fornecimento da solução, tendo controles adequados para os principais elementos, considerando as ferramentas, processos e recursos materiais e humanos utilizados para atendimento da contratação. O modelo deve ser referenciado no contrato, para que seus mecanismos se tornem formais, devendo ser especificados os critérios de aceite dos serviços, suas métricas, indicadores e níveis de serviços com os valores mínimos aceitáveis, os procedimentos de teste e inspeção necessários para o recebimento provisório e definitivo, a disponibilidade dos recursos humanos necessários para as atividades de gestão e fiscalização do contrato incluindo sua qualificação técnica e disponibilidade de tempo, os valores e procedimentos para a glosa do pagamento, as sanções administrativas e situações para cada tipo de sanção e os procedimentos para emissão da nota fiscal e para o pagamento. A partir do Modelo de Gestão, o órgão deve elaborar o plano de fiscalização, que visa definir o processo de fiscalização do contrato, contendo a metodologia de fiscalização, os documentos e ferramentas necessárias ao processo.

Um bom contrato formal é a base para minimizar os riscos da Administração Pública e para o desenvolvimento de um bom relacionamento com o provedor de serviços (QI e CHAU, 2012). O processo de gestão contratual deve ser incorporado no contrato formal e tratado pela Administração Pública de forma cautelosa, pois poderá tratar dificuldades comuns vivenciadas pelos gestores, especialmente, as relacionadas à dificuldade em identificar o cumprimento dos níveis de serviços e as cláusulas contratuais, insegurança para atestar os



serviços e autorizar pagamentos, falta de eventos para acompanhamento das atividades especificadas no contrato e dificuldade para realização de revisões contratuais para adequação dos serviços.

#### 1.4 GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS DE TI SOB A ÓTICA DO PRESTADOR DE SERVIÇOS

As atividades de gestão de contratos sob o ponto de vista da Administração Pública estão definidas na IN04/2014 e nas orientações disponibilizadas pela SLTI/MPOG.

Para os fornecedores de serviços de TI, a gestão deve ser realizada de forma a atender as regras definidas nos contratos. Cada fornecedor faz a gestão de contratos de acordo com suas regras internas, mas devem atender as cláusulas e diretrizes definidas nas normas de contratação da Administração Pública, e possuir atividades, processos e mecanismos de gestão que possibilitem a precificação dos serviços, as formalizações de propostas técnicas e propostas de prestação de serviços considerando as definições apresentadas no projeto básico e ou termo de referência, a elaboração e revisão de contratos e aditivos a partir de negociações com a contratante e avaliação jurídica, o armazenamento e gestão de documentos contratuais, a prestação de contas periódica, a gestão de faturamento e a gestão contratual com acompanhamento da vigência do contrato.

O papel do Gestor de Contratos do prestador de serviços é de extrema importância no contexto da terceirização de serviços, pois ele é responsável, em muitas empresas prestadoras de serviços de TI, pelo processo de negociação inicial, composição dos custos e preços para a prestação dos serviços, negociação de cláusulas contratuais e elaboração das propostas comerciais, relacionamento com os gestores técnicos e de negócio das contratadas, relacionamento com as áreas internas de sua organização e outros fornecedores, ou seja, o gestor de contratos tem a função de administrar contratos da concepção até sua finalização. Leiria (2006) descreve que o gestor de contratos deve ter um perfil multidisciplinar, com habilidades de negociação, domínio da organização que representa, conhecimento do mercado, conhecimento de custos, noções de direito, ética, capacidade de comunicação para o domínio das várias linguagens da empresa, liderança e compreensão dos pareceres jurídicos. Com este perfil, o Gestor de Contratos consegue estabelecer um conjunto de padrões para negociação com seus parceiros.

As empresas prestadoras de serviços de TI também devem possuir processos e mecanismos de gestão contratual, objetivando a redução dos conflitos entre as partes em um processo de terceirização, a efetiva prestação dos serviços e a análise do resultado contratual. Leite (1997) identificou alguns mecanismos muito utilizados por fornecedores de serviços de TI na década de 90, que podem ser identificados atualmente na relação entre as entidades públicas e seus prestadores, tais como: reuniões periódicas e sistemáticas para avaliação dos serviços; relatórios periódicos com o resumo das atividades realizadas, de eventuais pendências e prestação de contas dos custos para o processo de faturamento; levantamento do nível de satisfação; e estabelecimento de pontos de acompanhamento que demonstram a evolução do trabalho.

De acordo com Leiria (2006, pág. 49), “a organização da contratação (processos) e o acompanhamento da condução das contratações (processos e pessoas) são as bases da gestão de contratos”, e quando as empresas não conduzem bem todo este processo de gestão contratual, os gestores podem ter muitos problemas, como os listados no Quadro 2 (Principais problemas dos gestores de contratos das empresas privadas), que afetam a relação com seus

clientes e fornecedores internos. Esses problemas causam grandes perdas, desde financeiras até a degradação da imagem da organização no mercado de atuação.

**Quadro 2 – Principais problemas dos gestores de contratos das empresas privadas**

Problema	
1	Inadequada especificação dos serviços e materiais técnicos a serem licitados, gerando contratações inadequadas
2	Prorrogação informal dos contratos, com formalização posterior de forma irregular
3	Falta de objetividade no conteúdo funcional e responsabilidades dos gestores e fiscais de contratos
4	Fluxo lento da movimentação dos processos contratuais e documentação entre as diversas áreas da organização
5	Falta de assessoria especializada nas áreas jurídicas, orçamentária e outras para o gestor de contrato
6	Falta de critérios para aplicabilidade de reajustes contratuais
7	Demora nas decisões durante o processo contratual
8	Falta de critérios para indicação e qualificação técnica dos gestores de contratos
9	Sobrecarga de atividades para o gestor, devido má distribuição de contratos
10	Falta de comunicação entre as partes e a liderança do gestor de contratos
11	Falta de infraestrutura para o gestor exercer sua função e excesso de burocracia
12	Especificação incorreta ou incompleta nos pedidos de materiais e serviços
13	Inadequada orçamentação e acompanhamento físico-financeiro dos contratos
14	Habilitação inadequada dos fornecedores necessários para a prestação dos serviços
15	Redação de contratos inadequada, hermética.
16	Falta de acompanhamento da documentação fiscal
17	Controles inadequados, ineficazes
18	Falta de especialização de fornecedores
19	Falta de participação do gestor em todo o processo de gestão, do início da especificação até o encerramento do contrato

Fonte: Leiria (2006, pág. 60-62) com adaptações da autora

Segundo Albertin e Sanchez (2008), os fornecedores devem prestar serviços e gerenciar os contratos de terceirização de forma a maximizar os valores para seus clientes, as competências essenciais e as redes colaborativas, uma vez que as contratantes buscam não apenas a contribuição para a eficiência operacional de seus serviços, mas também o apoio para a gestão de processos e controle e monitoramento dos indicadores de desempenho, e a melhoria dos desempenhos estratégicos e operacionais com contribuição para seus processos de negócio. Para que isto ocorra, as organizações prestadoras de serviços precisam atender alguns imperativos de negócio, no qual podem ser destacados (ALBERTIN e SANCHEZ, 2008):

- a) operação da empresa de prestação de serviços de forma centrada em clientes, concentrando-se no valor para os clientes e sua satisfação;
- b) desenvolvimento de canais de distribuição compatíveis com as preferências de cada cliente;
- c) criação de *scorecard* e gestão do cliente com base nele;
- d) lucro com valor vitalício dos clientes;

- e) criação de *benchmarking* das melhores práticas e de novas vantagens competitivas;
- f) operação de equipes multidepartamentais que gerenciem processos;
- g) criação de parcerias com seus fornecedores que atuam em atividades que possam trazer melhor desempenho, mais agilidade e menor custo.

Neste contexto, Qi e Chan (2012) também reportam que o sucesso da terceirização pode ser visto por meio da avaliação multidimensional do alcance dos benefícios tecnológicos, econômicos e estratégicos, colocando ainda que as dimensões contrato e relacionamento podem afetar de forma direta a efetividade do processo de terceirização de TI. Na dimensão relacionamento, a frequência e o nível de importância dos componentes confiança, compromisso, troca de conhecimento e qualidade de comunicação entre os prestadores de serviços e as contratantes são primordiais para o efetivo relacionamento, e na dimensão contrato, o texto contratual bem elaborado e completo e o processo de gestão contratual - quando bem definidas e monitoradas para tratamento das etapas de contratação e pós-contrato - são condições essenciais para garantir o sucesso da terceirização de TI.

A gestão dos contratos de prestação de serviços de TI, tanto por parte da Contratante como do prestador, é essencial para alcance dos resultados esperados com a terceirização de TI. Como reflexão do estudo realizado, é imprescindível que os prestadores de serviços de TI se estruturam de forma a melhorar continuamente seus processos internos de gestão de contratos e de serviços, a qualificar seus gestores, técnicos e parceiros e a alinhar a organização para uma cultura de prestação de serviços que maximize os benefícios para seus contratantes, gerenciando continuamente os riscos internos e externos e criando uma relação de confiança e ganhos (financeiros ou não) mútuos com seus clientes. Especialmente para os prestadores de serviços de TI, uma boa gestão de contratos pode trazer equilíbrio econômico-financeiro, garantindo a prestação dos serviços atuais e possibilitando novos investimentos para o crescimento de seu mercado de atuação.

### 1.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS DE TI

A literatura analisada, especialmente os principais problemas dos gestores de contratos apresentados por Leiria (2006) no Quadro 2, permitiu a identificação de diversas causas para a deficiência da Gestão de Contratos e o relacionamento com os problemas levantados na organização prestadora de serviços de TI analisada na pesquisa. A partir dessas causas, foram derivados Fatores Críticos de Sucesso (FCS) preliminares para a Gestão de Contratos de Serviços de TI, que poderiam tratar as questões identificadas, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 – FCS Preliminares**

FCS Preliminares x Causas
<p>FCS: Negociar formas de recebimento parcial das entregas, baseado na conclusão das etapas do projeto</p> <p><i>Tratar a causa: Faturamento dos serviços de Manutenção de Sistemas somente após a homologação/implantação dos Projetos, impactando a continuidade e a sustentação econômica do projeto e da organização</i></p>
<p>FCS: Garantir a repactuação contratual anual para reajuste dos valores para compatibilizar com os aumentos dos custos ou diminuir a defasagem contratual</p> <p><i>Tratar a causa: Aumento dos custos dos serviços e dificuldade de acompanhamento do mesmo percentual para os preços dos novos serviços ou reajustes dos contratos em vigência</i></p>
<p>FCS: Garantir que todos os Gestores tenham conhecimento sobre o processo de precificação e suas variáveis</p>

<p><i><u>Tratar a causa:</u> Conhecimento insuficiente dos Gestores de Contratos sobre o processo de Precificação dos serviços</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conhecimento sobre os insumos necessários para precificação dos serviços</li> <li>2. Falta de conhecimento sobre a forma de precificar os serviços e os fatores, margens e outras questões que influenciam os preços</li> <li>3. Não identificação de todos os insumos necessários e investimentos específicos para a prestação de serviços durante o processo de elaboração das Propostas Comerciais</li> </ol>
<p>FCS: Promover comunicação efetiva da Norma de Preços para as Unidades de Relacionamento com Clientes</p> <p><i><u>Tratar a causa:</u> Divulgação inadequada das Normas de Precificação (Política de Preços)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de comunicação da política de preços anual, suas mudanças de insumos, nos valores e fatores de precificação</li> <li>2. Falta de comunicação e conscientização dos Gestores de Contratos sobre a previsão de rentabilidade anual necessária para suportar as previsões de custos e investimentos da organização</li> </ol>
<p>FCS: Garantir que todos os Gestores e chefias tenham conhecimento sobre o Processo de Contratos</p> <p><i><u>Tratar a causa:</u> Conhecimento insuficiente dos Gestores de Contratos e chefias das unidades de contratos sobre o Processo de Gestão Contratual</i></p>
<p>FCS: Ter alinhamento entre as Unidades de Gestão Contratual e Áreas Técnicas para o correto levantamento dos insumos técnicos</p> <p><i><u>Tratar a causa:</u> Falta de alinhamento dos Gestores de Contratos com as áreas técnicas para levantamento dos insumos técnicos dos serviços</i></p>
<p>FCS: Garantir a correta utilização da ferramenta de precificação em todas as negociações contratuais</p> <p><i><u>Tratar a causa:</u> Não utilização da ferramenta de precificação de serviços durante o processo de precificação</i></p>
<p>FCS: Gerir de forma eficiente os contratos, garantindo a correta utilização do processo de Gestão de Contratos</p> <p><i><u>Tratar a causa:</u> Gestão contratual ineficiente:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de avaliação da previsão contratual antes do atendimento das demandas</li> <li>2. Falta de acompanhamento e avaliação das apropriações dos insumos realizadas pelas unidades operacionais</li> <li>3. Não revisão (aditivo) contratual para adequação dos valores dos serviços quando é verificado o crescimento dos insumos previstos no contrato</li> <li>4. Não desativação de serviços quando um contrato é encerrado</li> </ol>
<p>FCS: Sensibilizar os Gestores sobre sua responsabilidade perante o resultado dos contratos</p> <p><i><u>Tratar a causa:</u> Falta de entendimento dos Gestores das Unidades de Gestão de Contratos sobre sua responsabilidade sobre o resultado o seu contrato</i></p>
<p>FCS: Conscientizar os funcionários da organização sobre como a execução de suas atividades podem influenciar no resultado dos contratos</p> <p><i><u>Tratar a causa:</u> Falta de entendimento das áreas de operações sobre como suas atividades poderão influenciar nos resultados dos contratos</i></p>

Fonte: Autora

Os FCS preliminares foram utilizados como base para a realização das entrevistas e análises de dados detalhadas nos procedimentos metodológicos.

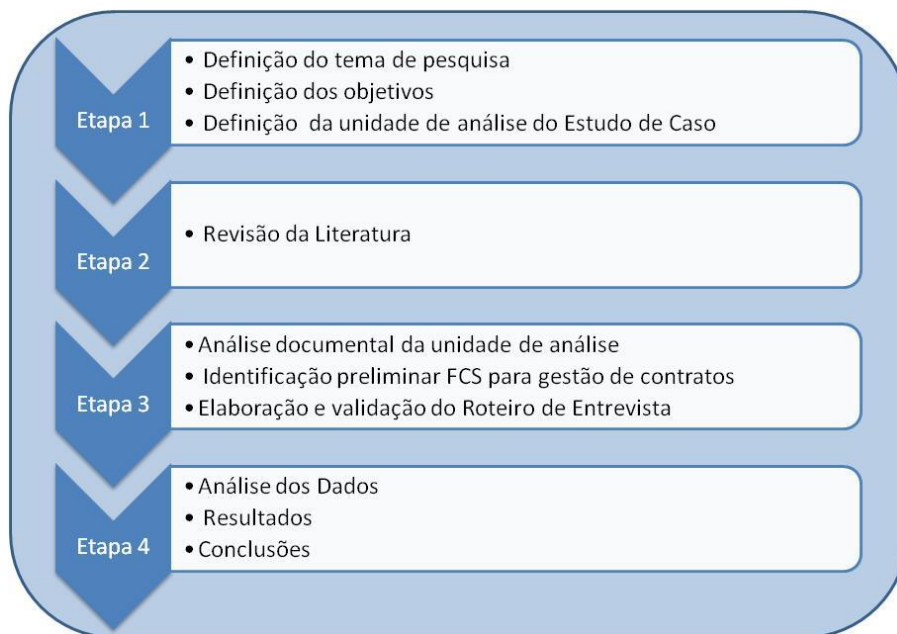
## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado neste estudo foi a pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso que objetivou compreender e identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a Gestão de Contratos de Serviços de TI para prestadores de serviços.

A pesquisa qualitativa utilizada neste contexto busca observar e entender o cenário natural no qual as pessoas estão inseridas e o significado que elas conferem aos fenômenos vivenciados (DENZIN e LINCOLN 2000, pág. 17). Considerando o objetivo da pesquisa e o fato do fenômeno pesquisado – Fatores Críticos de Sucesso para a gestão de contratos de TI para empresas prestadoras de serviço – ter poucas pesquisas e referências nacionais, se torna necessário buscar o entendimento deste fenômeno no contexto brasileiro e suas implicações no processo de terceirização de serviços de TI. Logo, é importante entender, utilizando o estudo de caso de uma empresa real de prestação de serviços de TI, a visão de gestores de contratos e o entendimento de quais fatores são chaves para uma boa gestão contratual, que possam minimizar os riscos para essas organizações e para as entidades públicas contratantes, e ainda possibilite um resultado empresarial positivo para a prestadora de serviços. Nesta pesquisa, os gestores de contratos (conhecidos também como gestores de negócio) são aqueles que trabalham nas Unidades de Relacionamento com Clientes (URC) da organização e participam do todo ou parte do processo de gestão contratual da organização, realizando atividades de formalização, execução, controle e acompanhamento da relação comercial entre a prestadora e seus Clientes.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2001), é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Patton (2002, pág. 447) explica que o estudo de caso tem como propósito “colher informações compreensivas, sistemáticas e em profundidade sobre o caso de interesse”. A escolha do estudo de caso tem como unidade de análise uma empresa pública prestadora de serviços de TI para a Administração Pública Federal, com uma estrutura de aproximadamente 11 mil funcionários, capilaridade de atendimento em todos os estados brasileiros, atendimento de aproximadamente 350 clientes com contratos vigentes, sendo órgãos Federais e Estaduais, e faturamento anual com a venda de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação de aproximadamente 2 bilhões de reais. Logo, a unidade de análise estudada é adequada para entendimento do fenômeno e alcance dos objetivos pretendidos, uma vez que seu resultado poderá ser discutido e analisado para possível aplicação em outras organizações que prestam serviços de TI para entidades públicas. Ainda seguindo Yin (2001), um estudo de caso não precisa conter uma interpretação completa ou acurada, pois seu propósito é criar uma estrutura de discussão e debate para o fenômeno.

A pesquisa foi dividida em 4 etapas, conforme desenho apresentado na Figura 1, demonstrando os passos necessários para o alcance dos resultados. Na primeira etapa foi realizada a definição do tema de pesquisa, objetivos e unidade de análise do estudo de caso. A segunda etapa foi teórica, apresentando a revisão da literatura necessária para compreender melhor o tema de pesquisa. Na terceira etapa foi realizada a análise do Processo de Gestão Contratual e de documentos repassados pela organização estudada e aplicadas as entrevistas informais com especialistas desta entidade, para em conjunto com a literatura analisada, possibilitar a identificação dos FCS preliminares. Nesta etapa também foi elaborado o Roteiro de Entrevista Formal e delimitado o perfil dos respondentes necessários para validação e priorização dos FCS. Na quarta etapa foram realizadas as entrevistas e em seguida as análises dos dados coletados e as conclusões sobre os resultados.



**Figura 1: Desenho da Pesquisa**

Fonte: Autora

## 2.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada a partir da Etapa 3 da pesquisa, iniciando com as análises documentais do processo corporativo de Gestão Contratual, normas e regras de precificação de serviços, relatórios e outros documentos específicos da unidade de análise, para possibilitar a identificação das causas que provocavam distorções contratuais e afetavam os resultados dos contratos de TI que são firmados entre a empresa pública prestadora de serviços de TI analisada e os entes públicos contratantes. As causas foram analisadas e relacionadas com a literatura, considerando especialmente os riscos e problemas identificados no processo de terceirização e Gestão de Contratos da Administração Pública e seus fornecedores de serviços de TI. Com estas causas, foram derivados 10 FCS preliminares, que poderiam minimizar ou tratar os problemas identificados, conforme apresentado no Quadro 3. A lista inicial de FCS e suas causas foram analisadas em entrevistas informais com especialistas da Coordenação de Apoio as Unidades de Relacionamento com Clientes (CORCL), que possibilitou a junção de alguns fatores, divisão de outros e identificação de novos, culminando em uma lista final contendo 10 Fatores Críticos de Sucesso para o contexto da organização, que seriam avaliados e priorizados na próxima etapa a partir de entrevistas formais e focadas com gestores de contratos.

Durante a etapa 3 também foi elaborado o Roteiro de Entrevistas semiestruturado, que contemplava informações de qualificação dos respondentes (idade, gênero, cargo, especialização acadêmica, tempo de empresa, se possui cargo de chefia e quanto tempo e qual o papel no processo de gestão contratual) e a lista final com os 10 Fatores Críticos de Sucesso identificados e causas que poderiam ser tratadas. Neste roteiro foi solicitado que o respondente avaliasse os FCS, sugerindo como cada um poderia ser implementado ou melhorado na organização. Ao final da entrevista, foi solicitado que gestores pontuassem os FCS quanto a sua relevância para a melhoria da Gestão Contratual, classificando por importância de 1 a 10 (1 o mais importante e 10 o menos importante).

Como a organização analisada no estudo de caso é dividida em 5 URCs lotadas na

Sede em Brasília, que são responsáveis por todo o processo de Gestão Contratual e Comercial – realizando atividades de negociação com clientes, formalização contratual, precificação, acompanhamento contratual, prestação de contas e gestão das demandas contratadas – a seleção dos Gestores considerou a entrevista com no mínimo 2 representantes de cada unidade que atuam especificamente em uma ou mais atividades do processo de Gestão Contratual. A lista de gestores foi validada pelo chefe da Coordenação que realiza o Apoio as Unidades de Relacionamento com Clientes, resultando na seleção de um grupo de 16 gestores chaves, sendo os Coordenadores de Área de Gestão Contratual de cada unidade – área responsável pelo apoio ao processo de gestão contratual da unidade de relacionamento – e Gestores de Contratos, no qual a grande maioria possui função de chefia de sua respectiva área de atendimento ao cliente. Desta forma, o perfil dos entrevistados selecionados foi: gestores de contratos, que trabalham na empresa há mais de 2 anos, atuando em atividades do processo de Gestão Contratual com a coordenação da área de apoio aos Gestores de Contrato e ou acompanhamento e gestão de um ou mais contratos firmados com órgãos da Administração Pública Federal para prestação de serviços de TI.

Apesar da seleção de 16 gestores, não foi possível realizar a entrevista com todos os gestores selecionados, devido à incompatibilidade de agenda, pois alguns gestores estavam em viagem ou em atividades que os impediam de participar das entrevistas. Desta forma, a pesquisa resultou na realização de entrevistas com 12 gestores, conforme apresentado na Tabela 1, sendo 3 Coordenadores da Área de Contratos (Unidade C, F e P) e 9 gestores de contratos.

**Tabela 1: Perfil dos Entrevistados**

No	Código do Entrevistado	Unidade Relacionamento Com cliente (URC)	Papel	Tempo na Empresa	Cargo de Chefia
1	E1C	URC-C	Coordenador Área de Contratos	9 anos	S
2	E2C	URC-C	Gestor de Contratos	2 anos	N
3	E4F	URC-F	Coordenador Área de Contratos	37 anos	S
4	E5F	URC-F	Gestor de Contratos	17 anos	S
5	E6F	URC-F	Gestor de Contratos	11 anos	S
6	E7P	URC-P	Coordenador Área de Contratos	36 anos	S
7	E8P	URC-P	Gestor de Contratos	9 anos	S
8	E9J	URC-J	Gestor de Contratos	3 anos	S
9	E13E	URC-E	Gestor de Contratos	28 anos	S
10	E14E	URC-E	Gestor de Contratos	8 anos	S
11	E15E	URC-E	Gestor de Contratos	9 anos	N
12	E16E	URC-E	Gestor de Contratos	5 anos	S

Fonte: Autora

Todas as respostas dos Gestores foram transcritas pela pesquisadora para posterior análise dos dados coletados, conforme explicitado na seção 3.2.

## 2.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi estruturada em 2 subetapas. Na primeira subetapa foi elaborada uma planilha para consolidar a importância (de 1 a 10) dada aos FCS por cada gestor entrevistado. A partir desta planilha, foi calculada a Moda (estatística) de cada FCS, para identificar o valor que ocorreu com maior frequência e definir o *ranking* dos Fatores Críticos de Sucesso para a organização. Foram realizadas análises sobre as prioridades informadas pelos gestores, para verificar a diferença de entendimento e a variação da pontuação realizada.

Na segunda subetapa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo das respostas dadas sobre a importância dos FCS e como estes poderiam ser operacionalizados ou melhorados na organização, com o objetivo de buscar ideias-chaves sobre a implementação de cada fator. De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que possibilita a obtenção de indicadores quantitativos ou não que permitem a interpretação e a compreensão do conteúdo das mensagens.

Por meio da análise do conteúdo dessas respostas, foi possível compreender a visão dos gestores de como esses fatores poderiam ser implementados para melhoria e ou alteração do processo de gestão contratual de serviços de TI da empresa analisada na pesquisa.

Na análise, foram utilizados códigos para identificar os entrevistados e suas respectivas unidades de trabalho dentro da organização (Tabela 1).

## 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados encontrados após a análise das entrevistas realizadas com os gestores de contrato da empresa alvo da pesquisa. Inicialmente são apresentados os Fatores Críticos de Sucesso identificados na organização e a classificação de acordo com a visão dos entrevistados sobre a importância de cada FCS para a efetiva Gestão Contratual. Finalmente, são apresentados os resultados relacionados à sugestão de operacionalização de cada FCS na organização, a partir da análise de conteúdo das entrevistas.

### 3.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A GESTÃO CONTRATUAL DE SERVIÇOS DE TI

A partir da revisão literária entende-se gestão contratual como um conjunto de atividades de controle e monitoramento dos contratos entre clientes e fornecedores, com o objetivo de acompanhar e garantir a adequada prestação de serviços durante todo o período de vigência contratual. No contexto da prestação de serviços de TI para a Administração Pública, os prestadores de serviços de TI precisam garantir uma gestão contratual eficiente, para que os serviços sejam prestados com qualidade, atendam as cláusulas definidas em contrato e proporcionem resultados financeiros positivos para a organização. A identificação de Fatores Críticos de Sucesso, de acordo com Berg (*apud* Paquet, 2014), pode auxiliar a organização no direcionamento de suas atividades, definindo as necessidades reais de informação e priorizando as atividades essenciais para o negócio, sendo determinante para o sucesso da organização. Neste contexto, utilizando como base o método de identificação de FCS descrito por Rockart (1979), a pesquisa em questão identificou um conjunto de Fatores Críticos de



Sucesso da área de Gestão de Contratos visando melhorar os resultados dos contratos para as organizações prestadoras de serviços de TI, tendo como unidade de análise uma empresa pública prestadora de serviços para a Administração Pública.

Os FCS foram identificados após a análise de documentos da organização alvo, como o Processo Corporativo de Gestão Contratual, Normativos de Precificação de Serviços e diversos Relatórios de desempenho contratual, que culminaram no levantamento de diversos problemas e deficiências do processo e atividades de gestão contratual, que de alguma forma impactam na rentabilidade e resultado financeiros dos contratos e no resultado geral da organização. Também foram utilizados como subsídios para a identificação e validação dos FCS a revisão literária.

De acordo com a literatura, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), quando identificados, priorizados, implementados, gerenciados continuamente e medidos a partir de indicadores corretos, podem auxiliar a organização alvo, e outras organizações que atuam na prestação de serviços de TI, na melhoria de seus resultados, garantindo para a área analisada na pesquisa o seu bom desempenho, possibilitando maior sustentabilidade e competitividade da organização.

É importante salientar que devido a natureza da organização (Empresa Pública de prestação de serviços de TI) e seu contexto de influência política na atuação junto à Administração Pública, é possível a identificação de outros Fatores Críticos de Sucesso que tratam questões estratégicas e políticas da organização e que de alguma forma também afetam os resultados contratuais. Entretanto, a pesquisa focou na análise de questões internas e específicas da área de Gestão Contratual da organização, analisando as causas decorrentes de deficiências ou dificuldades relacionadas a atuação das Unidades de Relacionamento com Clientes (URC), aos processos e ferramentas utilizados na Gestão Contratual, ao relacionamento entre as diversas áreas (comercial, técnicas e de apoio) da organização e ao envolvimento de seus funcionários. Diante deste contexto, é possível inferir que os FCS são passíveis de implementação, a partir de ações estratégicas da própria organização, sem a vinculação com o contexto Público e Político no qual a mesma está inserida.

Ressalta-se que a organização possui um processo Corporativo de Gestão de Negócio, criado em 2010 por um grupo de Gestores das Unidades de Relacionamento com Clientes (URC), composto por subprocessos específicos de Gestão Contratual e Gestão de Faturamento e integrações com outros processos corporativos, que especificam as atividades para o atendimento ao cliente, a administração das demandas, o levantamento de necessidades, a modelagem do negócio, a concepção da solução, a análise de viabilidade, o orçamento dos serviços, a efetivação do contrato para prestação de serviços, a elaboração e gestão de plano de viabilização da solução e a elaboração de planos de negócio. Esse processo é divulgado, mantido e evoluído pela Coordenação de Relacionamento com Clientes (CORCL), que também fornece informações e análises de gestão e desempenho do processo para Direção e URCs, promove treinamentos do processo para a organização e apoia as unidades na execução de suas atividades.

Os 10 Fatores Críticos de Sucesso identificados durante a pesquisa, conforme etapas detalhadas na seção de Procedimentos de Coleta de Dados (seção 3.1), estão listados na Tabela 2. A numeração e ordem dos FCS apresentadas na tabela, não se referenciam a sua criticidade, sendo inserida apenas para organização dos fatores e para facilitar a visualização.

**Tabela 2 – Fatores Críticos de Sucesso**

Fatores Críticos de Sucesso Identificados para a Organização Analisada
FCS1. Garantir que as chefias e os gestores de contrato das Unidades de Relacionamento com Clientes (URC) conheçam o processo corporativo de Gestão Contratual

FCS2. Envolver e obter apoio (patrocínio) da Direção e Chefias das URCs para a efetiva utilização do processo de Gestão Contratual
FCS3. Negociar melhor forma de faturamento do serviço de desenvolvimento de sistemas, para garantia do fluxo de caixa mensal e continuidade dos projetos
FCS4. Promover comunicação efetiva para as URCs dos normativos e regras de precificação dos serviços
FCS5. Garantir que todos os Gestores de Contratos tenham conhecimento sobre as normas de precificação, preços dos serviços, variáveis que influenciam nos preços e ferramentas de Gestão Contratual
FCS6. Obter alinhamento entre as unidades de relacionamento com clientes e as áreas responsáveis pela identificação dos insumos técnicos necessários à prestação dos serviços
FCS7. Gerir de forma eficiente os contratos, garantindo a correta utilização do processo de Gestão Contratual e compatibilização dos preços com os custos corporativos
FCS8. Definir ferramenta de Gestão Contratual adequada que contemple todo o fluxo de contratação
FCS9. Consolidar métricas e padrões de desempenho para acompanhar a Gestão Contratual
FCS10. Conscientizar todos os funcionários da organização (áreas técnicas e de apoio) sobre como a execução de suas atividades podem influenciar no resultado dos contratos

Fonte: Autora

Durante as entrevistas, foi possível perceber que todos os gestores concordavam com os Fatores Críticos de Sucesso identificados, sendo aplicáveis, relevantes e imprescindíveis para a obtenção de uma boa Gestão Contratual na organização. Entretanto, cada gestor priorizou os 10 FCS de acordo com sua visão e experiência, independente de sua unidade de atuação, papel no processo de Gestão Contratual e tempo de empresa, pontuando 1 para o mais importante até 10 para o menos importante.

Na Tabela 3 são apresentados os resultados da avaliação realizada pelos Gestores de Contrato para cada FCS. É importante ressaltar que com o objetivo de manter as informações em sigilo, foram atribuídos códigos para a identificação dos entrevistados e de suas unidades. Nesta tabela foi realizado o cálculo da Moda (estatística) para identificação do valor utilizado com maior frequência nas respostas dos Gestores, resultando na definição da prioridade (*ranking*) dos FCS para a organização.

**Tabela 3 – Avaliação FCS pelos Gestores**

Código do Entrevistado	Papel	Importância do FCS para o entrevistado									
		FCS1	FCS2	FCS3	FCS4	FCS5	FCS6	FCS7	FCS8	FCS9	FCS10
E1C	Coordenador Área de Contratos	1	2	10	3	4	5	7	8	9	6
E2C	Gestor de Contratos	1	2	9	8	3	7	6	5	10	4
E4F	Coordenador Área de Contratos	2	1	7	5	3	4	6	8	9	10
E5F	Gestor de Contratos	3	8	4	2	1	7	5	6	10	9
E6F	Gestor de Contratos	2	1	10	3	4	7	5	6	9	8
E7P	Coordenador Área de Contratos	3	1	10	4	5	6	8	7	9	2
E8P	Gestor de Contratos	1	5	10	6	7	2	8	3	4	9
E9J	Gestor de Contratos	9	2	10	7	3	4	5	6	8	1
E13E	Gestor de Contratos	5	6	10	8	7	9	1	3	4	2
E14E	Gestor de Contratos	1	2	10	3	4	6	9	7	5	8
E15E	Gestor de Contratos	1	2	10	3	4	7	5	6	9	8

E16E	Gestor de Contratos	9	3	10	4	6	5	1	7	2	8
<b>PRIORIDADE</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

Fonte: Autora

O FCS1 Garantir que as chefias e os gestores de contrato das Unidades de Relacionamento com Clientes (URC) conheçam o processo corporativo de Gestão Contratual foi considerado o mais importante dentre os fatores, recebendo pontuação 1 e 2 pela maioria dos gestores – 5 gestores pontuaram 1 e 2 gestores pontuaram 2 – o que representa 58% do total. O entrevistado E15E declarou que “Este fator é muito importante para que tenhamos uma boa gestão contratual, pois o processo é essencial e sem conhecê-lo não conseguimos realizar todas as atividades necessárias”. Apenas os entrevistados E9J e E16E consideram o FCS1 menos importante, pontuando com classificação 9. Para o E16E o fator não é tão crítico, pois de acordo com sua opinião

“(…) os gestores e chefias conhecem o processo, mas o problema é que o processo de Gestão de Negócio (e subprocesso de Gestão Contratual) é pesado, com muitas atividades que não cabem no tempo do gestor, especialmente para contratações mais simples. É preciso garantir um processo com mais qualidade e viável para a atividade de gestão de contratos.”

O FCS2 Envolver e obter apoio (patrocínio) da Direção e Chefias das URCs para a efetiva utilização do processo de Gestão Contratual obteve prioridade alta pelos gestores sendo classificado o 2º fator mais importante, recebendo a maioria das pontuações entre 1 e 2 (3 gestores pontuaram em 1 e 5 gestores pontuaram com 2). Os gestores colocaram em suas avaliações que sem o apoio e envolvimento da direção e das chefias das Unidades de Relacionamento com Clientes não seria possível garantir a utilização dos processos de Gestão de Negócio/Contratos. Para o E4F,

“(…) É necessário ter patrocínio da Direção. O diretor da área comercial tem a obrigação de ser o grande patrocinador do processo de Gestão de Contratos, exigindo das chefias das unidades de relacionamento com clientes que recomendem, orientem e exigem o cumprimento. Sem que isto aconteça é impraticável exigir que o gestor acredite e cumpra o processo.”

O FCS4 Promover comunicação efetiva para as URCs dos normativos e regras de precificação dos serviços foi considerado o 3º mais importante para os gestores de contratos. Apesar da opinião heterogênea, variando da pontuação 2 até a 8, este fator recebeu nota 2 de 1 gestor e nota 3 de 4 gestores de contratos, o que possibilitou sua classificação na 3ª posição. Para o gestor E5F “A comunicação efetiva dessas normas de preços, envolvendo as URCs durante a elaboração da política e não apenas após sua conclusão, é fundamental para possibilitar o tratamento dos contratos que já foram firmados, atendendo as necessidades de coberturas dos custos e do cenário contratual existente”. Já para gestor E2C, que pontuou em 8 este fator, sua opinião é de que comunicação da norma de preços é realizada pela área responsável por sua elaboração e que na sua unidade a área de Contratos repassa orientações sobre a norma de preços para todos os gestores de contrato, entretanto, esta comunicação não garante a efetiva utilização, pois “(…) alguns contratos possuem vigência longa e cláusulas de reajustes de acordo com o IPCA acumulado, o que nem sempre está compatível com os aumentos de custos da organização que resultaram na atualização da tabela de preços dos serviços”. Para o entrevistado E7P, este fator é importante, sendo pontuado para ele com nota 4, mas ressalta que “(…) não é um problema da divulgação da norma de preços, pois a norma é pública para a organização. Como alguém é gestor de negócio e não conhece a política de preços da organização?”

O 4º fator crítico de sucesso mais importante a partir da classificação dos gestores foi FCS5 Garantir que todos os Gestores de Contratos tenham conhecimento sobre as normas de

precificação, preços dos serviços, variáveis que influenciam nos preços e ferramentas de Gestão Contratual. Este fator recebeu pontuação entre 1 e 4 (sendo a pontuação 4 com maior frequência) de 8 dos 12 entrevistados. Entretanto, foi clara a ligação entre este fator e o FCS4, uma vez que para os entrevistados somente é possível garantir que todos os Gestores de Contratos conheçam as normas de preços da organização e suas variáveis se a comunicação dessas informações ocorrer de forma efetiva (FCS4) para todos os gestores das Unidades de Relacionamento com Clientes. Para o entrevistado E1C, “o conhecimento dos gestores sobre a norma de preços e suas variáveis é essencial para a correta precificação dos serviços”. O entrevistado E9J (que pontuou o fator como 3) ressalta que,

“(…) para garantir o conhecimento dos gestores é preciso que seja cumprida a divulgação eficiente da norma de preços. Desta forma, com a estratégia de negócio bem descrita no catálogo de serviços da organização e esta estratégia casada com os treinamentos do processo de Gestão de Contratos e da ferramenta de precificação, seria garantido o conhecimento para os gestores de contrato.”

O fator FCS7 Gerir de forma eficiente os contratos, garantindo a correta utilização do processo de Gestão Contratual e compatibilização dos preços com os custos corporativos foi classificado como o 5º mais crítico, sendo pontuado como 5 por 4 gestores e como 1 por 2 gestores. Entretanto, foi possível perceber pelas pontuações que a visão dos gestores não é homogênea sobre a importância desse fator, pois 6 gestores pontuaram o fator com notas de 6 a 9. Foi possível entender pelas entrevistas que a gestão eficiente de contratos pode ser garantida a partir da operacionalização dos demais fatores já avaliados (FCS1, FCS2, FCS4 e FCS5), além da necessidade de implementação de indicadores e métricas que possibilite a correta aferição da gestão contratual. Para o entrevistado E16E, que pontuou o fator como 1 (mais crítico), “(…) este fator é muito crítico e entendo que é preciso uma mudança cultural na organização, com um trabalho forte da Direção, para que se tenha uma visão por resultados, e que os gestores possam ser cobrados pelo desempenho de suas atividades (…)”. O gestor E13E coloca que (...) o gestor de contrato precisa ter consciência e clareza sobre o serviço que está sendo vendido, para tentar negociar valores mais compatíveis possíveis e adequados com as normas da organização (...). Um destaque colocado pelo entrevistado E7P é que “(…) para uma gestão eficiente, o gestor precisa ser responsável pelo contrato que gerencia, exercendo realmente o papel de gestor de negócio”. A partir das entrevistas, foi possível inferir que as unidades com áreas de Apoio ao Gestor de Contrato fazem a gestão de forma mais eficiente, cobrando a utilização do processo e gerando indicadores para a tomada de decisão por parte da chefia.

A posição 6ª ficou para o FCS8 Definir ferramenta de Gestão Contratual adequada que contemple todo o fluxo de contratação, pois uma das causas para problemas no processo de gestão contratual é que a ferramenta atual utilizada na organização é incompleta e não contempla todos os passos ou passos principais a serem seguidos para uma boa gestão. Todos os gestores entrevistados concordaram que este é um fator crítico de sucesso, mas 9 consideram menos crítico, pontuando em sua maioria de 6 a 8. Para o entrevistado E6F, a organização precisaria “(…) investir na construção de ferramenta que possui as regras de negócio vinculada a comercialização de cada serviço, minimizando os erros por parte dos gestores (...)”.

O FCS6 Obter alinhamento entre as unidades de relacionamento com clientes e as áreas responsáveis pela identificação dos insumos técnicos necessários à prestação dos serviços, apesar das pontuações variarem entre 2 e 9, ficou com 7ª posição no *ranking* de fatores, pois a pontuação 7 apareceu com maior frequência, sendo colocado por 4 gestores. De forma geral, os gestores entendem a importância deste alinhamento, pois possibilita a correta identificação de todos os insumos técnicos necessários para a prestação dos serviços de TI,

especialmente para serviços novos no qual a demanda não é muito clara. Alguns gestores colocam que este alinhamento seria possível com o cumprimento da atividade do processo de Gestão Contratual que prevê a criação de Propostas Técnicas que contemplam os recursos necessários para a prestação dos serviços pelas unidades operacionais. Entretanto, foi frisado que nem sempre esse documento é gerado, fazendo com que os insumos não sejam totalmente identificados na fase de precificação dos serviços, o que provoca resultados negativos, pois possivelmente serão apropriados durante a execução contratual mais insumos que os utilizados para formar os preços do contrato, causando um custo maior que o faturamento previsto. Além disso, revisões contratuais são complexas e morosas, uma vez que é necessário seguir todo o processo formal e normativo de contratação e repactuação junto ao órgão contratante. Algumas unidades criaram áreas internas que apoiam na identificação dos insumos técnicos e acompanham atividades relacionadas a infraestrutura necessária para prestação dos serviços, especialmente, serviço de hospedagem e armazenamento. Algumas áreas também instituíram a utilização de artefatos específicos para levantamento das informações técnicas dos serviços que são elaborados pelos Gestores de Contratos em conjunto com as unidades técnicas, o que ajuda na identificação dos insumos, comparação de serviços e consolidação do conhecimento por parte dos gestores da unidade.

Para o entrevistado E8P,

“(…) Quando ocorrem mudanças de insumos técnicos sem a devida comunicação para as URCs para um contrato vigente, nós gestores não conseguimos realizar a revisão do contrato para compatibilização dos custos e revisão dos insumos, causando resultados negativos para a organização.”

Na classificação dos fatores, o FCS10 Conscientizar todos os funcionários da organização (áreas técnicas e de apoio) sobre como a execução de suas atividades podem influenciar no resultado dos contratos ficou em 8º lugar, mesmo com uma variação de respostas que foi de 1 até 10. Para o entrevistado E9J, este é o fator mais crítico da relação, pois “(…) o resultado dos contratos e da empresa depende da atuação de todos os seus funcionários e não apenas das áreas de relacionamento com clientes (…)”. A partir das entrevistas foi possível perceber que a responsabilidade pelo resultado contratual recai normalmente para os gestores de contratos e suas unidades de relacionamento, mas que os demais funcionários parecem não entender o quanto sua boa ou má atuação na execução das demandas pode interferir na prestação dos serviços e no resultado contratual. Na visão do gestor E7P, “(…) na organização não deve se conscientizar, mas sim exigir que todos trabalhem por resultados, e que obtenham ou percam certos benefícios a partir dos resultados dos contratos”.

O FCS9 Consolidar métricas e padrões de desempenho para acompanhar a Gestão Contratual, teve a classificação 9º a partir da verificação da pontuação com maior frequência, entretanto foi um fator que provocou opiniões diferentes dentre os gestores. A maioria dos gestores entende que para garantir a utilização do processo de Gestão Contratual é necessário que a organização tenha métricas e realize medições periódicas, tomando ações corretivas e melhorias no processo. Os gestores possuem o entendimento de que sem indicadores que possam demonstrar as deficiências que causam os baixos resultados contratuais, não será possível tomar decisões relevantes para a melhoria dos processos da organização e da atuação dos funcionários. Ressalta-se ainda, que o processo corporativo de Gestão de Negócio não possui indicadores para análise e aferição de sua utilização, desta forma, algumas unidades, que possuem áreas internas de apoio aos gestores e geração de informações para a chefia, criam indicadores próprios para a análise e aferição do processo, visando atuar na melhoria e resultados de seus contratos, e buscar recursos com a Direção da organização. Para o E4F,

“(…) as métricas e indicadores de desempenho são importantes em qualquer circunstância, somente assim se pode saber onde está e aonde se quer chegar. É necessário definir métricas que possam ser mensuráveis, que sejam objetivas e que possam demonstrar a evolução ou não dos processos”.

O fator crítico de sucesso menos priorizado pelos gestores, recebendo a classificação 10º, foi FCS3 Negociar melhor forma de faturamento do serviço de desenvolvimento de sistemas, para garantia do fluxo de caixa mensal e continuidade dos projetos. Este fator não foi considerado crítico, pois as contratações firmadas nos últimos anos já estão sendo realizadas de forma a melhorar o fluxo de caixa para o serviço de desenvolvimento, utilizando processos de desenvolvimento iterativo e ágil que possibilitem entregas em um menor tempo, garantindo o faturamento periódico (muitas vezes mensal) para o serviço. Na opinião do gestor E15E “este não é mais um fator crítico para a organização, pois atualmente em muitos contratos o serviço de desenvolvimento de sistemas é faturado por iteração ou sprints mensais”.

A partir das análises apresentadas, foi possível inferir que todos os Fatores Críticos de Sucesso identificados são relevantes e precisam ser implementados ou revistos pela organização, para melhoria dos resultados contratuais e da rentabilidade geral da organização.

### 3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A operacionalização dos Fatores Críticos de Sucesso identificados, seguindo a classificação de importância definida pelos Gestores de Contrato, é uma fase crítica e importante para a organização. A alta direção, assim como os coordenadores e chefias das Unidades de Relacionamento com Clientes e áreas técnicas, devem entender que a gestão de contratos com foco nos resultados pode beneficiar toda a organização, melhorando a eficiência e a sustentabilidade econômica.

Durante as entrevistas, foi solicitado aos gestores que respondessem como os Fatores Críticos de Sucesso poderiam ser implementados ou melhorados – caso já sejam executados – na organização. O resultado dessas entrevistas será apresentado pela ordem final de classificação dos fatores, conforme ilustrado na Tabela 4.

**Tabela 4 – Prioridade FCS**

<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Prioridade</b>
FCS 1. Garantir que as chefias e os gestores de negócio das Unidades de Relacionamento com Clientes conheçam os processos corporativos de Gestão Contratual	1
FCS 2. Envolver e obter apoio da Direção e Chefias das unidades para a efetiva utilização dos processos de Gestão Contratual	2
FCS 4. Promover comunicação efetiva dos normativos e regras de precificação dos serviços para as unidades de relacionamento com clientes	3
FCS 5. Garantir que todos os Gestores de Contratos tenham conhecimento sobre as normas de precificação, preços dos serviços, variáveis que influenciam nos preços e ferramentas	4
FCS 7. Gerir de forma eficiente os contratos, garantindo a correta utilização dos processos de Gestão Contratual e compatibilização dos preços com os custos corporativos	5
FCS 8. Definir ferramenta de Gestão Contratual adequada que contemple todo o fluxo de contratação	6
FCS 6. Obter alinhamento entre as unidades de relacionamento com clientes e as áreas responsáveis pela identificação dos insumos técnicos necessários à prestação dos serviços	7

FCS 10. Conscientizar todos os funcionários da organização (áreas técnicas e de apoio) sobre como a execução de suas atividades podem influenciar no resultado dos contratos	8
FCS 9. Consolidar métricas e padrões de desempenho para acompanhar a Gestão Contratual	9
FCS 3. Negociar formas de recebimento parcial das entregas de desenvolvimento, baseado na conclusão das etapas do projeto	10

Fonte: Autora

O FCS de **prioridade 1** Garantir que as chefias e os gestores de contrato das Unidades de Relacionamento com Clientes (URC) conheçam o processo corporativo de Gestão Contratual pode ser melhorado na organização, de acordo com as sugestões dos gestores, por meio de treinamentos estratégicos e Oficinas de Gestão Contratual, com forte apoio da Direção de Negócio, com acompanhamento e aferição de uma área interna da unidade que tenha pessoas capacitadas para auxiliar os gestores. Alguns gestores declaram que o papel do gestor de negócio/contrato precisa ser revisto, para que esses tenham conhecimento de sua responsabilidade perante a organização. Para o E1C

“(…) tem alguns degraus para a implementação deste fator: primeiro a disseminação (treinamentos), 2º fixação do conhecimento (auditorias), 3º cobrança (com ações e metas definidas pela chefia para cumprimento do processo e feedback se o processo é viável ou não)”.

O FCS de **prioridade 2** Envolver e obter apoio (patrocínio) da Direção e Chefias das URCS para a efetiva utilização do processo de Gestão Contratual já é executado em parte por algumas chefias, entretanto, precisa ser intensificado pela Direção de Negócios para que todos os chefes tenham consciência da importância da utilização do processo de Gestão Contratual para a melhoria dos resultados da organização. Para o gestor E4F,

“(…) os chefes das unidades deveriam ser os defensores dos processos, para que eles percebessem o benefício que isto traz para a sistematização do trabalho, e o diretor da área comercial tem a obrigação de ser o grande patrocinador, exigindo que as chefias das unidades recomendem, orientem e exigem o seu cumprimento (…)”.

O FCS de **prioridade 3** Promover comunicação efetiva para as URCS dos normativos e regras de precificação dos serviços pode ser implementado, segundo sugestões dos gestores, por meio de workshops específicos para os gestores de contrato, e não apenas apresentações gerais. A política de preços é atualizada anualmente, para se adequar as estratégicas e custos da organização e incluir e ou atualizar insumos necessários aos serviços, o que a torna complexa e passível de questionamentos por parte dos gestores. Desta forma, a sugestão dos gestores é que alguns gestores chaves das unidades participem do processo anual de revisão das normas de preços, para que as normas também considerem as contratações atuais e as especificidades das unidades e clientes da organização. Considerando todas as sugestões, concluí-se que a comunicação efetiva seria promovida a partir da participação de gestores específicos das unidades durante a revisão das normas – que poderiam ser tornar os especialistas das unidades para mentorias e repasse de conhecimentos aos demais gestores, realização de treinamentos específicos e focados para os gestores de contratos e workshops periódicos durante a vigência da regra de preços para retirada de dúvidas e análise de inconsistências.

O FCS de **prioridade 4** Garantir que todos os Gestores de Contratos tenham conhecimento sobre as normas de precificação, preços dos serviços, variáveis que influenciam nos preços e ferramentas de Gestão Contratual será garantido com a implementação de uma comunicação eficiente das regras de preços. Além disso, os gestores colocam que é preciso que o chefe da unidade exija a utilização correta da norma e que institua formas de verificação, auditoria e alinhamento interno. Para o entrevistado E16E “(…) precisa de formação de qualidade para os gestores de contrato, acompanhamento e mentoria (…)”.

O FCS de **prioridade 5** Gerir de forma eficiente os contratos, garantindo a correta utilização do processo de Gestão Contratual e compatibilização dos preços com os custos corporativos, de acordo com os gestores entrevistados, pode ser garantido com treinamentos eficientes, acompanhamento e auditoria. Alguns gestores informaram que foi criado um treinamento diferenciado, chamado de Oficina Gerir Contrato, que trata todo o processo de forma prática e com a participação de instrutores que atuam em cada uma das áreas envolvidas no processo. Este treinamento é uma ação que visa melhorar a qualificação e conhecimento dos gestores, entretanto, de acordo com as entrevistas, esta oficina ainda não está sendo periodicamente realizada devido à indisponibilidade de instrutores, necessitando de patrocínio maior da Direção e Chefias das unidades para que sejam realmente realizadas. Outra questão colocada pelos gestores, é que a gestão eficiente também depende das áreas operacionais, que devem melhorar sua forma de apropriação e estimativa de capacidade de execução dos serviços, para que haja redução/racionalização de custos e tratamento devido dos insumos glosados pelas URCs. De forma geral, todos os gestores colocaram que é preciso: maior apoio da Direção e Chefes das unidades para a utilização dos processos; melhorar o conhecimento dos gestores com treinamentos; criar metas de desempenho e indicadores para aferição do devido cumprimento do processo; melhorar e integrar as ferramentas utilizadas no processo de Gestão Contratual; responsabilizar e conscientizar os gestores e todos os funcionários das áreas técnicas sobre seu papel perante o resultado dos contratos.

O FCS de **prioridade 6** Definir ferramenta de Gestão Contratual adequada que contemple todo o fluxo de contratação poderá ser garantido se houver a priorização da direção para a disponibilização de equipe de desenvolvimento interno visando aperfeiçoar e implementar as evoluções e integrações necessárias na ferramenta atual, muitas já identificadas pela área que mantém o sistema de Gestão Contratual.

O FCS de **prioridade 7** Obter alinhamento entre as unidades de relacionamento com clientes e as áreas responsáveis pela identificação dos insumos técnicos necessários à prestação dos serviços e de **prioridade 8** Conscientizar todos os funcionários da organização (áreas técnicas e de apoio) sobre como a execução de suas atividades podem influenciar no resultado dos contratos tiveram sugestões de implementação de forma conjunto, pois para os gestores, o alinhamento entre as URCs e as áreas técnicas podem ser melhorada com a conscientização de todos os funcionários sobre sua responsabilidade perante o resultado dos contratos e isto poderá ser tratado por meio da definição e alcance de metas específicas baseadas em resultados, beneficiando os funcionários com gratificações por resultados positivos ou diminuindo em caso de resultados negativos. Além disso, para melhorar o alinhamento, foi sugerida também a formação de especialistas técnicos das diversas áreas que pudessem fazer o suporte comercial, promovendo um processo contínuo de suporte as URCs, com disponibilidade para a especificação dos insumos e precificação dos serviços.

O FCS de **prioridade 9** Consolidar métricas e padrões de desempenho para acompanhar a Gestão Contratual é essencial para o acompanhamento do processo de Gestão Contratual, sendo necessário que a Coordenação de Apoio as URCs, responsável atualmente pelo processo, identifique em conjunto com as unidades métricas e indicadores de desempenho para o processo, que possa apoiar as unidades na identificação de desvios e gerar informações importantes para análise e tomada de decisão da Direção.

O FCS de **prioridade 10** Negociar formas de recebimento parcial das entregas de desenvolvimento, baseado na conclusão das etapas do projeto, de acordo com os gestores, já vem sendo tratado pela organização e será melhorado com a implementação do processo ágil de desenvolvimento.



A partir dos resultados e considerando a visão dos gestores, entende-se que os 10 Fatores Críticos de Sucesso identificados são complementares e a implementação deles de forma sincronizada pode de fato trazer melhorias substanciais para a gestão contratual da organização, melhorando a rentabilidade dos contratos e o resultado financeiro empresarial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a Gestão de Contratos em uma organização prestadora de serviços de TI. Este objetivo foi alcançado após a revisão literária e a realização do estudo de caso, no qual foi possível identificar, priorizar e analisar a forma de implementação de um conjunto de 10 FCS, a partir de análises documentais e entrevistas com gestores chaves do processo de Gestão Contratual de uma organização pública prestadora de serviços de TI para a Administração Pública.

Mesmo buscando identificar padrões de entendimento a partir de dados qualificadores dos entrevistados, como idade, tempo de empresa, cargo de chefia e unidade de atuação, percebeu-se que as opiniões para alguns FCS eram heterogêneas, independente da qualificação do gestor, mesmo entre gestores e coordenadores. Entretanto, constatou-se que todos os gestores concordam com os fatores identificados e que sua efetiva implementação, de forma conjunta e complementar, poderá melhorar o processo de Gestão Contratual, trazendo resultados financeiros positivos para a organização.

Foi possível concluir com os resultados da pesquisa que a rentabilidade dos contratos não será tratada com a implementação ou melhoria de apenas um fator crítico de sucesso, mas com o conjunto dos 10 fatores identificados, no qual alguns precisam ser implementados em um curto tempo pela organização, pois são considerados muito críticos, mas outros podem ser implementados a médio ou longo prazos. Neste contexto, percebe-se que os dois primeiros fatores considerados mais críticos pelos gestores - “Garantir que as chefias e os gestores de negócio das Unidades de Relacionamento com Clientes conheçam os processos corporativos de Gestão Contratual” e “Envolver e obter apoio da Direção e Chefias das unidades para a efetiva utilização dos processos de Gestão Contratual” - são fatores imprescindíveis para qualquer organização, tendo em vista que um processo somente é seguido e traz benefícios se tiver patrocínio da alta direção e se for conhecido, guiado e incentivado por todas as chefias.

É importante ressaltar, que mesmo o fator crítico que ficou com a 10ª classificação na prioridade “FCS 3. Negociar formas de recebimento parcial das entregas de desenvolvimento, baseado na conclusão das etapas do projeto”, foi derivado de um problema relacionado com o processo de negociação do serviço de desenvolvimento que causou resultados negativos para alguns contratos. Entretanto, a organização analisada no estudo de caso já vem atuando no sentido de firmar novos contratos ou aditar contratos atuais com possibilidade de faturamento do serviço de desenvolvimento em etapas ou releases/sprints. Foi frisado pelos gestores, que esta organização está incorporando o desenvolvimento ágil de forma corporativa, mudando a forma de pensar e agir de todas as unidades, inclusive das áreas de atendimento ao cliente.

Foi possível concluir também com a pesquisa que os resultados contratuais da organização estudada são influenciados por vezes pela sua condição de empresa pública, tendo em vista que esta empresa faz parte do sistema do Estado, devendo auxiliar na execução das políticas públicas em nome do governo, mas também é uma organização que está submetida às lógicas do mercado e deve disputar espaço para produzir seu capital e gerar

lucros. Mesmo esta questão não sendo foco para a identificação dos FCS, essa dualidade pode afetar as relações contratuais com os clientes (Contratantes), diminuir a vontade de seus funcionários por busca de resultados e dificultar a expansão de mercado. Foi possível perceber pelas entrevistas que esta dicotomia é observada e entendida pelos funcionários da organização, que em muitos momentos relacionam os problemas de rentabilidade contratual tão somente a esta questão, não trabalhando de forma a melhorar o desempenho de suas atividades. Desta forma, a implementação dos 10 FCS identificados, poderá auxiliar a organização na mudança de sua estratégia corporativa para a busca maior por resultados e desempenho financeiro, mesmo atuando no atendimento das questões políticas em certos momentos, devendo ter esta nova estratégia efetivada a partir do engajamento da alta direção da organização, incentivando toda a hierarquia empresarial na melhoria contínua e visão estratégica de sustentabilidade e crescimento.

É importante ressaltar que apesar do conjunto de Fatores Críticos de Sucesso ter sido identificado a partir de um estudo de caso específico, esses fatores tratam de forma geral os problemas relacionados com a gestão contratual apresentados pela literatura por Leiria (2006), Leite (1997) e outros autores, e podem auxiliar outras empresas de prestação de serviços de TI na criação ou melhoria de seus processos e normas de gestão contratual, para que sejam conhecidos e utilizados por seus gestores e chefias e patrocinado pela Alta Direção, e contenham mecanismos de gestão eficientes (alinhamento interno, ferramentas, validação de custos), que possibilite o acompanhamento contratual (formação, revisões, aditivamente) e a correta prestação dos serviços (serviços entregues mensalmente, com prestação de contas e faturados), para que essas organizações tenham contratos que tragam bons resultados financeiros, gerando fluxo de caixa periódico que cubra seus custos internos e possibilite investimentos e lucratividade. Com isso, as organizações podem prestar os serviços de TI para a contratante de forma contínua, com qualidade, disponibilidade e transparência, minimizando os riscos de instabilidade financeira e descontinuidade dos serviços e maximizando, conforme apresentado nos estudos de Albertin e Sanchez (2008), os valores para seus clientes por meio da melhoria dos desempenhos estratégicos e operacionais de seus processos de negócio.

Apesar de a pesquisa ter cumprido o seu objetivo, o estudo não pode ser considerado definitivo, tendo em vista que analisou apenas o contexto de uma organização e não avaliou outras questões externas e internas, tais como estratégia da organização perante o mercado de atuação, influências políticas e outras, que podem de alguma forma influenciar no resultado dos contratos e conseqüentemente das organizações.

Contudo, apesar do tema da pesquisa não ser novo, o seu estudo considerando a visão dos prestadores de serviços não é comum, tendo em vista que a literatura normalmente busca analisar o contexto da gestão contratual das empresas contratantes, especialmente nos processos de terceirização de TI da Administração Pública. Desta forma, esta pesquisa pode despertar novos estudos focando na sustentabilidade e desempenho empresarial das organizações públicas e privadas que atuam na prestação de serviços de TI, tanto para a Administração Pública como para outras organizações privadas, tendo em vista que o baixo desempenho dessas organizações pode afetar na prestação dos serviços, aumentando os riscos de descontinuidade dos serviços e trazendo insegurança para as contratantes.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luis; SANCHEZ, Otávio Próspero. **Outsourcing de TI – Impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Martins Fontes, 2004.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Sumários Executivos – Levantamento de Governança de TI 2012**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2626584.PDF>. Acesso em: 20 de novembro de 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de Julho de 1993**. Licitações e Contratos da Administração Pública Federal. Brasília, DF, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm) Acesso em: 10 de setembro de 2014.

BRASIL. Governo Eletrônico. **Guia Prático para Contratação de Soluções de TI SLTI/MPOG versão 2.0** – Atualização para a IN 4/2014. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-de-ti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia/guia-de-boas-praticas-em-contratacao-de-solucoes-de-ti> >. Acesso em: 10 de setembro de 2014.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 4 SLTI/MPOG, de 11 de Setembro de 2014**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Disponível: <http://governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/in-nb0-4-2014/view> >. Acesso em: 05 de setembro de 2014.

BRASIL. **Acórdão 786/2006** - Plenário. Monitoramento. Item 9.4. Tribunal de Contas da União. Brasília, DF, 2006. Disponível em: [http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=%28acordao+adj+786/2006+adj+plenario%29\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=%28acordao+adj+786/2006+adj+plenario%29[idtd][b001])>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

BRASIL. Serviço de Processamento de Dados - SERPRO, **Relatório Gestão 2013. 2013**. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/transparencia/contas-anuais/2013-1>. Acessado em 10 de novembro de 2014.

CAMPOS, L. A. **Terceirização de serviços públicos**. Ceará, 2006b. Disponível em: <http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1470>. Acesso em: 03 de setembro de 2014.

CHEN, Y.Y, BHARADWAJ, A.. **An empirical analysis of contract structures in IT outsourcing**. Information Systems Research 20 - 484–506. 2009.

DANIEL, D. Ronald. **Management Information Crisis**. HBR September-October 1961.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **The discipline and practice of qualitative research**. In: \_\_\_\_\_ (eds). Handbook of qualitative research . Thousand Oaks: Sage Publications , 2000.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GUARDA, G. F.; OLIVEIRA, E. C.; SOUSA JUNIOR, R. T. **Análise dos Contratos de Terceirização de Serviços de TI no TCU e da Legislação que rege estas contratações na Administração Pública Federal**. 11ª Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia. CONTECSI. 28 a 30 de Maio 2014 - São Paulo, Brasil. 2014.

GUARDA, G. F.. **Análise de contratos de Terceirização de TI na Administração Pública Federal sob a ótica da Instrução Normativa 04**. Dissertação de Mestrado em Engenharia Elétrica, Publicação 437/2011, Departamento de Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília, Brasília, DF. 2011.

GORLA, N; SOMERS, T.M. **The impact of IT outsourcing on information systems success**. Information & management: the internat. Journal of Management Processes and Systems; journal of IFIP Users Group; 51, 2014.

HECKERT, Cristiano Rocha. **Planejamento da contratação de TI (PCTI) – Curso**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1125>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

HENDRY, John. **O custo oculto da terceirização**. HSM Management, São Paulo, v. 0, n. 2, p. 82-90, maio/ jun. 1997.

JUNIOR, Francisco Jose Dias; GUSSONI, Rafael; JORGE JUNIOR, Jorge Muniz. **Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e desdobramento da Função Qualidade (QFD): Aplicação em projeto de Treinamento**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niteroi, RJ. 2009.

KOBELSKY, K., ROBINSON, M. **The impact of outsourcing on information technology spending**. Internacional Journal of Accounting Information Systems, numero 11. 2010.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Gestão da Terceirização & Gestão de Contratos**. 2 ed. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch, 2006.

LEITE, Jaci Corrêa. **Terceirização em Informática Sob a Ótica do Prestador de Serviços**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 4, out-dez, p.65-77, 1997.

OLIVEIRA, F. C.; SANTOS, J. L.. **Fatores de riscos associados à terceirização de TI no setor público**. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Fortaleza. 2006.

PAQUET, A. P.. **Adoção da Governança de TI em uma Organização Global: Mecanismos de Suporte aos Fatores Críticos de Sucesso.** Dissertação de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. 2014.

PATTON, M.Q. **Qualitative research and evaluation methods.** 3a ed. Thousand Oaks: SAGE Publication, 2002.

PRADO, E. P. V.; CRISTOFOLI, F.; SCHMIDT, Samuel Otero. **Sourcing de Serviços de TI em Organizações Privadas.** REGE Revista de Gestão, v. 19, n. 1, 2012.

QI, C.; CHAU, P. Y. K.. **Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies.** Decision Support Systems, vol. 53, Nov 01 2012. 2012.

QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella e LACERDA, Isac Mendes. **Fatores Críticos de Sucesso para Monitoramento e Controle de Projetos de Software com Earned Value Management.** Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção, 2012.

ROCKART, John F.. **Chief Executives Define Their Own Data Needs.** Harvard Business Review, March-April 1979.

ROCHA, Henrique M. **Fatores Críticos de Sucesso de START UP de Veículos e a Qualidade (CMMI) no Desenvolvimento de Produtos no Sul Fluminense.** 2005, 353f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

VIEIRA, Antonieta P. *et. al.* **Gestão de contratos de terceirização na administração pública: teoria e prática.** Belo Horizonte: Fórum, 2006.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO – modalidade à**  
**distância**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Este roteiro de entrevista constitui uma das etapas do trabalho de conclusão de curso de Edilaine Rosa de Sousa Matos do curso de Especialização em Gestão Pública (Módulo Negócio) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação do Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada.

O objetivo da entrevista é identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), tendo como referência as pesquisas de Rockart (1979) sobre FCS, para a Gestão de Contratos de Serviços de TI, visando a partir desses fatores tratar o problema de rentabilidade dos contratos, a partir da análise de uma lista prévia de possíveis causas para o déficit dos contratos e seus respectivos fatores de sucesso, considerando os contratos geridos pelas Unidades de Relacionamento com Clientes (URC) da organização.

Na análise final do referido trabalho não haverá identificação do respondente e superintendência na qual este trabalha, mas apenas análises e interpretações das informações de forma agrupada a fim de identificar as causas, fatores mais críticos e as formas de operacionalização, a partir da percepção dos gestores de negócio e de contrato.

#### **CONCEITOS RELEVANTES PARA O ENTENDIMENTO DAS QUESTÕES:**

- **Fatores Críticos de Sucesso:** Número limitado de áreas ou atividades que poderão garantir um desempenho competitivo de sucesso para um indivíduo, departamento ou organização se os seus resultados forem satisfatórios (Rockart, 1979). São áreas ou atividades que precisam receber atenção e constante gestão, com medição do desempenho e disponibilização dessa informação para análises e ações corretivas. Esses fatores apoiam os objetivos estratégicos das organizações e o bom desempenho garante o cumprimento das metas estabelecidas, mesmo que outros fatores não sejam atingidos.

#### **ESTRUTURA DA ENTREVISTA:**

##### **A– Qualificação dos respondentes**

1. Dados pessoais: Nome, idade, gênero, cargo e formação acadêmica.
2. Quanto tempo você trabalha na organização?
3. Possui cargo de chefia? Se sim, quanto tempo?
4. Qual seu papel no processo de Gestão Contratual? Qual a previsão anual do(s) contrato(s) que atua?

##### **B – Fatores Críticos de Sucesso para Gestão de Contratos de TI**

5. Avalie os FCS, analisando se concorda com sua definição e informe a ordem de importância de implementação na organização, considerando 1 o mais importante e 10 o menos importante.
6. Sugira como os FCS poderiam ser operacionalizados na organização.

Fatores Críticos de Sucesso	Prioridade
<p>1. Garantir que as chefias e os gestores de negócio das URCs conheçam o Processo de Negócio da Organização (PNS)</p> <p><i>Tratar Causa: Falta de conhecimento das chefias (Superintendentes, Coordenadores, Divisões) e Gestores de Negócio/contratos das URCs sobre os subprocessos de Gestão de Contratos e Gestão de Faturamento do PNS</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	
<p>2. Envolver e obter apoio da Direção e Superintendentes de Negócio para a efetiva utilização dos Processos de Gestão Contratual</p> <p><i>Tratar Causa: Falta de patrocínio e ou incentivo das chefias (Superintendentes, Coordenadores, Divisões) das Unidades de Relacionamento com o Cliente (URC) para a efetiva utilização do Processo de Negócio (PNS)</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	
<p>3. Negociar formas de recebimento parcial das entregas de desenvolvimento, baseado na conclusão das etapas do projeto</p> <p><i>Tratar Causa: Faturamento dos serviços de Manutenção de Sistemas somente após a homologação/implantação dos Projetos, impactando a continuidade e a sustentação econômica do projeto e da organização</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	
<p>4. Promover comunicação efetiva da Norma de Preços para as Unidades de Relacionamento com Clientes</p> <p><i>Tratar Causa: Divulgação inadequada da Política de Preços (não apresentação de forma corporativa da política anual, suas mudanças de insumos, valores, fatores de precificação, previsão de custos anual e rentabilidade esperada para as unidades)</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	
<p>5. Garantir que todos os Gestores de Negócio/Contratos tenham conhecimento sobre a norma de preços, suas variáveis e ferramenta de precificação</p> <p><i>Tratar Causa: Conhecimento insuficiente dos Gestores de Negócio/Contratos sobre a norma de precificação (Falta de conhecimento sobre os insumos necessários para precificação dos serviços; não conhecimento dos fatores, margens e as variáveis que influenciam os preços; Não identificação de todos os insumos necessários e investimentos específicos (hardware e softwares) para a prestação de serviços; Não utilização da ferramenta de precificação de serviços durante o processo de elaboração da Proposta Comercial)</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	
<p>6. Obter alinhamento entre as URCs e área responsável pela identificação dos insumos técnicos necessários à prestação dos serviços</p> <p><i>Tratar Causa: Falta de alinhamento dos Gestores de Negócio/Contratos com as áreas técnicas para levantamento dos insumos técnicos dos serviços</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	

<p>7. Gerir de forma eficiente os contratos, garantindo a correta utilização dos processos e compatibilização dos preços com os custos da organização</p> <p><i>Tratar Causa: Gestão contratual ineficiente por parte das URCs (falta de revisão dos custos anuais com a nova política de preços para compatibilização dos preços; falta de acompanhamento das apropriações mensais; falta de negociação contratual para cobertura do crescimento dos insumos dos serviços; não desativação de ambientes no encerramento de serviços)</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	
<p>8. Definir ferramenta de Gestão Contratual adequada que contemple todo o fluxo de contratação</p> <p><i>Tratar Causa: Ferramenta de Gestão Comercial incompleta e de difícil utilização; falta de relacionamento do serviço com os insumos obrigatórios para sua operacionalização; falta de workflow de aprovação dos insumos identificados para cada serviço pelas unidades técnicas e da proposta de contratação</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	
<p>9. Consolidar métricas e padrões de desempenho para acompanhar a Gestão Contratual</p> <p><i>Tratar Causa: Falta de entendimento do Gestor de Negócio sobre sua responsabilidade sobre o resultado o seu contrato</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	
<p>10. Conscientizar todos os funcionários da organização sobre como a execução de suas atividades podem influenciar no resultado dos contratos</p> <p><i>Tratar Causa: Falta de entendimento das áreas executoras dos serviços sobre como suas atividades poderão influenciar nos resultados dos contratos</i></p> <p>Como operacionalizar este FCS:</p>	

Quadro 1 – Lista de FCS