

MELHORES PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS DE TI: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA¹

Luís Felipe Nunes

Resumo. A necessidade de as organizações aplicarem a governança de TI vem aumentando a cada dia, pois existe uma dependência cada vez maior das tecnologias, logo é preciso que haja um controle sobre essa dependência. O presente estudo apresenta melhores práticas em gerenciamento de contratos terceirizados de TI e, por meio de um estudo de caso, analisa um serviço de TI terceirizado em uma organização pública. Em seu desenvolvimento fez-se a revisão bibliográfica sobre terceirização em TI e, para o estudo do caso, utilizou-se como fonte de dados o contrato do serviço estudado, assim como dados de observação do ambiente alvo do estudo. Como resultados apresentou-se as características essenciais do contrato, algumas de suas forças e fraquezas e propostas de melhoria.

Palavras-chave: terceirização em TI; gerenciamento de serviços de TI; ITIL.

1. Introdução

A terceirização é uma realidade cada vez maior nas organizações públicas. Em 31 de março de 2017, o governo federal aprovou a Lei n.13.429, na qual é permitido que as empresas públicas contratem serviços terceirizados em qualquer atividade. Isso abre novas possibilidades para as organizações definirem e aplicarem novas formas e meios de oferecerem seus produtos e serviços. Porém, quando se opta pela terceirização, é preciso ter cuidados já que ela pode aumentar os gastos e diminuir a qualidade dos serviços se não for aplicada adequadamente.

Durante muito tempo, a tecnologia foi encarada como um custo inerente a qualquer empresa sem ser avaliado o seu potencial no aumento de lucros e ou redução de despesas. Visava apenas a eliminação ou automatização de alguns processos e eliminação ou diminuição de recursos humanos. A tecnologia passa a evoluir e algumas organizações, especialmente as

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Governança de Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de Tecnologia da Informação.

ligadas ao setor financeiro, começaram a enxergar o potencial da Tecnologia da Informação (TI) em seus negócios. (SANTOS, 2009).

Com o passar do tempo, empresas de outros setores começam a verificar também a importância da Tecnologia da Informação nos seus negócios. A partir desse momento, a TI deixa de ter uma visão de apenas um custo e passar a ser tratada como um investimento necessário para o alcance dos objetivos das organizações. (SANTOS, 2009).

É importante salientar que Tecnologia por si só não é suficiente para promover ganhos. É necessário que o investimento em tecnologia da informação esteja alinhado com a estratégia definida pela organização. Sem a aproximação da estratégia da empresa com a TI, corre-se o risco de contratar serviços de TI desnecessários e/ou caros que não levaram a empresa a atingir seus objetivos, principalmente os de longo prazo. (SANTOS, 2009).

Nesta linha, este trabalho busca apresentar melhores práticas em gerenciamento de contratos terceirizados de TI e, por meio de um estudo de caso, analisar um serviço terceirizado real na área de TI em uma organização pública.

2. Aspectos Metodológicos

A pesquisa apresentada neste artigo caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O presente estudo de caso consiste na análise de um serviço de TI prestado em uma organização pública. Para isso utilizou-se como fonte de dados o contrato do serviço estudado, assim como dados de observação do ambiente alvo do estudo. Assim sendo, essa pesquisa caracteriza-se também como uma observação participante, já que seu autor é também participante dos processos de terceirização na organização em estudo. A observação participante, pode ser definida como:

O processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo (MAY, 2001, p.177).

O estudo de caso levantado é analisado tomando-se por base as boas práticas recomendadas pela literatura especializada.

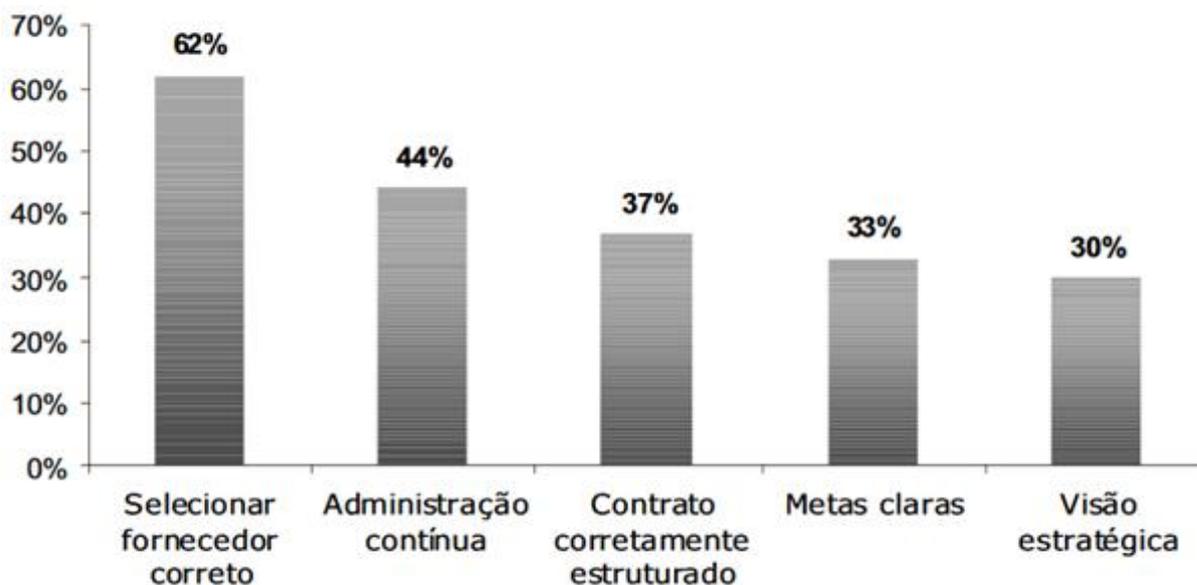
3. Referencial Teórico

3.1 Terceirização

Para Girardi (2008), o ponto fundamental a se trabalhar, quando se opta por terceirizar, consiste em acompanhar sistematicamente os preceitos contratuais e verificar amiúde os padrões do produto/serviço ofertado, ou seja, deve-se praticar uma vigilância consistente das atividades desempenhadas pelos parceiros.

A Figura 1 mostra o resultado de uma pesquisa aplicada pelo *The Outsourcing Institute* para verificar quais os fatores mais importantes para o sucesso da terceirização. Pelo resultado da pesquisa, nota-se que o sucesso da terceirização está intimamente ligado ao processo de seleção do fornecedor, a administração contínua do serviço e um contrato bem estruturado.

Figura 1: Fatores mais importantes para sucesso da terceirização.



Fonte: *The Outsourcing Institute* (2003) apud Girardi (2008).

Em uma pesquisa aplicada pelo Cenam (2006) em empresas do Brasil, os benefícios que a terceirização traz são mostrados na Figura 2.

Figura 2: Principais Vantagens obtidas com a terceirização



Fonte: Cenam (2006).

As desvantagens potenciais da terceirização, de acordo com Girardi (2008) são: demissões, custo na fase inicial, mudança da estrutura do poder, aumento do risco a ser administrado, problemas com sindicatos e aumento na dependência de terceiros. Além disso, pode haver grande dificuldade na integração das culturas das diversas empresas envolvidas no negócio. Já os colaboradores podem sofrer perda de emprego, e caso tenham oportunidade de trabalhar em empresa parceira, podem receber salários menores ou serem contratados por empresas inidôneas.

3.2 Terceirização em Tecnologia da Informação

Praticamente todas as organizações contemporâneas apresentam algum tipo de dependência tecnológica para disponibilizar os seus serviços, com essa dependência surge a necessidade de também gerenciar a parte tecnológica necessária para o oferecimento destes serviços.

Segundo Magalhães (2007), o gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação é o instrumento pelo qual a área pode iniciar uma postura proativa em relação ao atendimento das necessidades da organização, contribuindo para evidenciar a sua participação na geração de valor. Na mesma linha Aragon (2014, p.225) afirma que “gerenciamento de serviços pode ser definido como um conjunto de capacitações organizacionais especializadas para fornecer valor aos clientes na forma de serviço”

Para a área de TI é necessário definir uma estratégia para contratação de mão-de-obra. Muitas organizações possuem um modelo *multisourcing*, no qual há uma combinação de recursos internos e externos. O equilíbrio pode ser alcançado através de uma avaliação criteriosa que deve estar alinhada com a estratégia do negócio visando definir o que deve ser ou não terceirizado. (MAGALHÃES,2007).

De acordo com Magalhães (2007), 90% dos contratos de fornecimento externo da área de TI são focados na redução de custos, porém já se inicia um movimento das organizações em direção a um estágio mais avançado que visa à melhoria da eficiência operacional. Isso ocorre, pois, a questão do custo pode se esvaziar caso não sejam promovidos avanços, fornecedor e cliente podem ficar insatisfeitos com o acordo, com isso deve-se eliminar o mito de que a terceirização sempre acarreta redução de custos.

Dado estes fatores verifica-se a necessidade de as organizações deixarem de estar focadas apenas na redução de custos. Buscar entregar valor independentemente da forma como se contrata mão-de-obra é necessário.

Com este cenário que as organizações se encontram, tem-se a ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) que apresenta práticas úteis para lidar com a terceirização.

3.3 Visão Geral do Modelo da ITIL

A ITIL foi desenvolvida pelo CCTA (*Central Computer as Telecommunications Agency*) no final dos anos 80, a pedido do governo britânico que não estava satisfeito com o nível qualidade dos serviços prestados de TI. ITIL pode ser definida como:

um agrupamento das melhores práticas utilizadas para o gerenciamento de serviços de tecnologia de informação de alta qualidade, obtidas em consenso após décadas de observação prática, pesquisa e trabalho de profissionais de TI e processamento de dados em todo mundo. A ITIL define um serviço como um meio de entregar valor aos clientes, facilitando o atingimento dos resultados que os clientes desejam, tirando deles a propriedade dos custos e riscos específicos. (ARAGON, 2014, P.227).

Em resumo, a ITIL é um conjunto de práticas para a definição de processos necessários ao funcionamento de uma área de TI (MÜLBERT et al, 2011).

Figura 3: Ciclo de vida da ITIL v3.



Fonte: Passos (2017)

Pode-se observar na Figura 3 a importância da estratégia de serviço, que aparece como elemento central. A partir dela tem-se o Desenho de Serviço, seguidos da Transição de Serviço e da Operação de Serviço. A Melhoria Continua de Serviço ocorre ao longo de todo processo. A seguir apresenta-se cada uma das publicações da ITIL, segundo Aragon (2014):

- **Estratégia de Serviço:** orienta sobre como visualizar o gerenciamento de serviço não somente como uma capacidade organizacional, e sim como um ativo estratégico. Descreve os princípios inerentes à prática desta disciplina que são úteis para criar políticas, diretrizes e processos de gerenciamento de serviços ao longo do ciclo de vida de serviço. Entre os tópicos abordados nesta publicação, estão a criação de valor através de serviços, provedores e tipos de serviços, gerenciamento financeiro, portfólio de serviços, desenvolvimento organizacional, riscos estratégicos e etc.
- **Desenho de Serviço:** fornece orientação para o desenho e desenvolvimento dos serviços e das práticas de gerenciamento de serviços, detalhando aspectos do gerenciamento do catálogo de serviços, do nível de serviços, da capacidade, da disponibilidade, da continuidade, da segurança da informação e dos fornecedores, além de mudanças e melhorias necessárias para manter ou agregar valor aos clientes ao longo do ciclo de vida do serviço.
- **Transição de Serviço:** orienta sobre como efetivar a transição de serviços novos e modificados para ambientes operacionais gerenciados, detalhando os

processos de planejamento e suporte à transição, gerenciamento de mudanças, gerenciamento da configuração e dos ativos de serviço, gerenciamento da liberação e da distribuição, teste e validade de serviço, avaliação e gerenciamento do conhecimento.

- **Operação de Serviço:** descreve a fase do ciclo de vida do gerenciamento de serviços que é responsável pelas atividades do dia a dia, orientando sobre como garantir a entrega e o suporte a serviços de forma eficiente e eficaz em ambientes operacionais gerenciados e detalhando os processos de gerenciamento de eventos, incidentes, problemas, acesso e cumprimento de requisições.
- **Melhoria Contínua de Serviço:** orienta, através de princípios, práticas e métodos de gerenciamento da qualidade, sobre como fazer sistematicamente melhorias incrementais e de larga escala na qualidade do serviço, nas metas de eficiência operacional, na continuidade do serviço e etc., com base no modelo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

4. ESTUDO DE CASO

4.1 O contexto do serviço prestado

O estudo de caso realizado situa-se na terceirização de serviços de tecnologia da informação de um Hospital Federal, prestado por uma empresa privada, aqui denominada de Fornecedor.

O Hospital Federal é um hospital geral, de ensino, pesquisa e extensão, vinculado a uma universidade, 100% público e gratuito, de cuidados secundários e terciários que presta serviços a população local e de outros estados, constituindo-se como referência em todo o território nacional. Para melhor atendimento e agilidade das questões assistenciais, o hospital conta com um área de TI que atende as demandas dos setores do hospital que necessitam dos seus serviços.

Para atingir seus objetivos institucionais, o Hospital Federal vem investindo gradualmente em recursos tecnológicos, o que torna indispensável a existência de profissionais técnicos capazes de solucionar as diversas demandas que surgem e a partir de aplicativos que foram produzidos ou adquiridos pela instituição. Para estes processos são demandados os perfis de profissionais que atuam na integração com os sistemas legados.

Atualmente as atividades finalísticas do Hospital Federal apoiam-se na utilização de sistemas e aplicativos que alimentam as diversas bases de dados existentes na instituição. Neste caso, torna-se imprescindível a existência de um conjunto de serviços de TI adequado às demandas existentes. Em consequência disso, a necessidade da contratação justifica-se por se tratar de serviço de TI que apoia 24 horas as atividades do Hospital.

Para atender as necessidades dos serviços é essencial que haja atendimento por 24 horas aos usuários do Hospital. Estes serviços compreendem aproximadamente 850 estações de trabalho e 150 impressoras, utilizados por aproximadamente 1.600 usuários internos. Diante deste cenário, a eventual descontinuidade dos serviços pode inviabilizar o uso dos recursos de TI, acarretando inestimáveis prejuízos à comunidade que faz uso dos serviços.

4.2 A contratação do serviço

A contratação tem por objetivo manter a prestação dos serviços hospitalares para atender a demanda da população em geral. Os serviços obedecem às normas da contratação de natureza continuada, e podem ser classificados como serviços comuns de informática e sistemas de informação, nos termos dispostos pelo art. 40 do Decreto no 5.450/05 que regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências.

O serviço contratado encontra-se amparado pelo Decreto 2.271/97, que estabelece que as atividades materiais acessórias da Administração Pública Federal, inclusive as de informática, poderão ser de preferência, objeto de execução indireta, ou seja, podem ser executadas como um serviço terceirizado. Constituem ainda o referencial normativo do serviço analisado, outros dispositivos legais, detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 – dispositivos legais balizadores da contratação do serviço em estudo.

Dispositivo legal	Objeto
Lei 8.666/93	Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
Lei 10.520/02	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

Decreto no 5.450/05	Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
Decreto no 7.174/10	Regulamenta a contratação de bens e serviços de informática e automação pela administração pública federal.
Nota Técnica no 02/2008 — SEFTI/TCU	Estabelece o uso do pregão para aquisição de bens e serviços de tecnologia da informação.
Instrução Normativa SLTI no 4/2014	Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal.
Instrução Normativa SLTI NO 2/2008	Dispõe sobre a contratação de serviços continuados ou não.

O serviço foi contratado na modalidade **pregão**, na forma **eletrônica**(via internet), tipo **menor preço** (o menor preço é o vencedor da licitação).

Esta contratação encontra-se alinhada ao Plano Estratégico de TI e objetivos do Hospital, que estabelece novos meios de oferecer serviços de saúde utilizando tecnologia.

4.3 O serviço prestado

O Fornecedor, empresa vencedora da licitação, é contratado para prestar serviços iterativos e incrementais para o gerenciamento de projetos e desenvolvimento de ferramentas para integração de sistemas do Hospital (JAVA WEB, PHP, HTML, CENTURA e CSS), baseado na metodologia SCRUM, para a implantação e integração dos módulos do AGH (Aplicativo de Gerenciamento dos Hospitais), com a manutenção do sistema legado na plataforma Cliente/Servidor (Centura/Sybase). E, ainda, o desenvolvimento de aplicativos de integração de sistemas que atendam as diversas áreas do Hospital, como suporte e infraestrutura, treinamento e apoio ao usuário na utilização dos aplicativos desenvolvidos e implantados no Hospital.

O controle das atividades fica a cargo da Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTI) do Hospital. Os serviços demandam atividades dos profissionais do Fornecedor em horário comercial, de segunda a sexta-feira, e devem ser realizados nas dependências do Hospital.

Para execução dos serviços são demandados profissionais com conhecimento em tecnologia da informação como desenvolvedores JAVA, PHP e CENTURA, Analistas de

Banco de Dados (Postgres, Sybase e Mysql), Analistas em TI (Levantamento de requisitos), Analista de Suporte e técnicos com conhecimento na área de TI (Manutenção de microcomputadores, conhecimentos em rede de computadores, etc) para atuarem como apoio ao usuário na implantação e operacionalização dos aplicativos desenvolvidos. Para os serviços em questão, a empresa contratada disponibiliza profissionais necessários, mediante demanda.

4.4 Mecanismos de controle da prestação de serviços

A Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTI) emite Ordens de Serviço (OS) à empresa contratada, para que a mesma proceda a execução dos serviços de manutenção de sistemas ou componentes de sistemas de informação. E, ainda, para a execução dos projetos propostos para o desenvolvimento de ferramentas para integração e aplicação dos sistemas. Nas OSs são identificadas e estimadas as Unidades de Serviço Técnico (USTs) e profissionais vistos como necessários para a execução do projeto, e também é informado o prazo para entrega da ferramenta já testada.

As OS são recebidas por profissional designado pela empresa contratada, o qual deverá ser mantido nas instalações do Hospital, às expensas da empresa, com a função de receber e dar andamento à execução das OS e promover, constantemente, a verificação da conformidade dos serviços entregues.

Os serviços de manutenção corretiva, adaptativa e perfectiva são executados sob demanda, nas instalações do Hospital, mediante emissão de Ordem de Serviço pelo Gestor do Contrato na Coordenadoria de TI do Hospital, e serão remunerados em razão das Unidades de Serviço Técnico utilizadas de cada tipo de serviço necessário.

Para avaliar a satisfação em relação aos serviços prestados pela contratada e os profissionais indicados para os serviços, a fiscalização da contratante considera o desempenho e qualidade dos serviços prestados pela contratada através de testes de usabilidade e de código, utilizando as ferramentas, respectivamente, SELENIUM² e SONAR³. No caso do SONAR. Erros considerados graves, classificados como Críticos, Bloqueadores e Importantes, e que apontem *bugs* e vulnerabilidades, devem ser eliminados. Para erros Importantes, do tipo Mal Codificado, será aceito a quantidade de 0,5% do número linhas do software. Será cobrado uma

² Software para automação de testes de usuário.

³ Software para análise de código estático.

cobertura de pelo menos 65% de testes unitários. O resultado dessa avaliação contribui também para a aplicação do Acordo de Níveis de Serviços, em relação ao pagamento pela realização dos serviços.

4.5 Atores, função e responsabilidades para gestão do contrato

O Quadro 2 que descreve individualmente os atores envolvidos no serviço, identificando suas funções e a entidade a qual ele está vinculado.

Quadro 2 – Características dos envolvidos na prestação de serviços

Atores	Entidade	Função
Gestor do Contrato	Coordenadoria de Administração Hospital	Servidor representante da Área de Tecnologia de Informação, indicado pela autoridade competente dessa área, com atribuições gerenciais técnicas e operacionais relacionadas ao processo de gestão do contrato.
Fiscal Técnico do Contrato	Coordenadoria de Tecnologia da Informação Hospital	Servidor representante da Área de Tecnologia da Informação, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato.
Fiscal Administrativo do Contrato	Coordenadoria de Administrativa Hospital	Servidor representante da Área Administrativa, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato quanto aos aspectos administrativos.
Fiscal Requisitante do Contrato	Coordenadoria de Tecnologia da Informação	Servidor representante da Área Requisitante dos Serviços, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato do ponto de vista funcional do Sistema Legado do Hospital e a integração com os módulos do AGH.
Representante da empresa Fornecedor	Empresa Fornecedor	Funcionário representante da contratada, responsável por acompanhar a execução do contrato e atuar como interlocutor principal junto à contratante, incumbido de receber, diligenciar, encaminhar e responder as principais questões técnicas, legais e administrativas referentes ao andamento contratual.

Fonte: Edital de licitação (2016).

As responsabilidades desses atores, é definida conforme IN 04/2014, da SLTI/ MOG e Normativo Interno do Hospital, exceto do Representante da empresa Fornecedor, que além

destas supracitadas tem definições que são detalhadas no Quadro 3 devido ao maior número de responsabilidades.

Quadro 3 – Descrição das responsabilidades do representante

Responsabilidades do Representante da Empresa Fornecedor
Gerenciar todos os seus profissionais envolvidos na prestação dos serviços.
Comparecer, sempre que solicitado, às dependências do Hospital, nos dias úteis, no horário comercial, e estar acessível por contato telefônico em qualquer outro horário, inclusive em feriados e finais de semana.
Acompanhar a execução das Ordens de Serviços em vigor.
Assegurar que as determinações do Hospital sejam disseminadas junto à empresa com vistas à alocação dos profissionais necessários para execução das Ordens de Serviços.
Implementar programas de aprimoramento da qualidade dos serviços prestados.
Informar ao hospital sobre problemas de quaisquer naturezas que possam impedir o bom andamento dos serviços.
Planejar, executar e manter atualizados a capacitação dos seus profissionais alocados aos serviços, em todos os sistemas e procedimentos pertinentes, prestando informações ao Hospital, quando solicitado.
Conduzir os processos de reciclagens técnicas periódicas, que correrão às custas da empresa.
Garantir e disseminar as normas operacionais e de Segurança da Informação do Hospital entre os profissionais alocados aos serviços contratados.
Zelar pela padronização dos procedimentos e postura adequada dos profissionais de atendimento.
Controlar e administrar a frequência, escalas de trabalho, ausências, atestados, substituições, intervalos e pagamentos dos profissionais alocados na prestação dos serviços.
Providenciar relatórios relacionados ao desempenho dos serviços.
Executar e acompanhar o processo de seleção de novos profissionais.
Interagir com o gestor do Contrato acerca das ocorrências relacionadas com a administração do contrato.
Coordenar os profissionais de forma a impedir que interrupções nos serviços prestados possam trazer algum prejuízo ao Hospital ou a seus clientes.
Disponibilizar para consulta pelo Hospital, a qualquer tempo, a relação atualizada de todos os profissionais alocados aos serviços de atendimento.
Executar os procedimentos administrativos referentes aos recursos alocados para execução dos serviços contratados.
Elaborar mensalmente, com o apoio dos profissionais e supervisores, o Relatório de Prestação de Serviço.
Acompanhar e manter-se atualizado quanto aos chamados técnicos de suporte e às manutenções corretivas.
Atender às instruções do Hospital quanto à execução e aos horários de realização dos serviços, permanência e circulação de colaboradores nas dependências do Hospital.
Executar outros serviços correlatos à função de representante da empresa.

Fonte: Edital de licitação (2016).

O descumprimento total ou parcial das responsabilidades assumidas pela empresa fornecedor, sobretudo quanto às obrigações, ensejará a aplicação de sanções administrativas, previstas no instrumento convocatório e na legislação vigente, conforme disposto nos artigos 77 e 87 da Lei nº 8.666/93.

4.6 Análise do alinhamento do contrato com as boas práticas

4.6.1 A contratação do serviço

Segundo *The Outsourcing Institute* (2003, *apud* Girardi, 2008), selecionar o fornecedor correto é o fator de maior relevância para o sucesso da terceirização. Considerando esta escolha além de ser avaliado a regulamentação do contrato e a sua competitividade, no caso estudado os agentes públicos possuem a liberdade de escolha, para que se necessário for, desclassifique o serviço contratado caso o mesmo não apresente as capacidades técnicas, jurídicas ou financeiras esperadas. Observa-se, contudo, que o excesso de regulamentação da contratação do serviço costuma deixar o processo de contratação moroso. Dessa forma, verifica-se a importância de que todos os envolvidos no processo de contratação ajam da maneira mais ágil e objetiva possível para dar um melhor andamento ao mesmo.

Verifica-se que o contrato analisado possui um alinhamento com a estratégia de TI do Hospital, algo explicitado pela ITIL como importante para o sucesso dos serviços de TI. Contudo, caso ocorra mudança na estratégia da organização devido à troca de direção, pode surgir a necessidade de que o contrato seja refeito para se adequar a estratégia da nova direção. No entanto a demora para a realização de um novo edital de contratação de serviços demora a ocorrer ou nem mesmo acontece.

4.6.2 O serviço prestado e seus mecanismos de controle

De acordo com o *The Outsourcing Institute* (2003, *apud* Girardi, 2008), um contrato corretamente estruturado é um dos maiores responsáveis pelo sucesso da prestação de serviços. Neste ponto percebeu-se que o contrato estudado carece de objetividade na definição do que está contratando. Quanto aos mecanismos de controle da qualidade e melhoria contínua do

serviço é necessário um correto ANS – Acordo de Nível de Serviço, conforme recomenda a ITIL. Nesse sentido observa-se que o contrato estudado especifica o que deve ser entregue, definindo métricas de qualidade em valores especializadas para atender as necessidades da TI. Contudo os mecanismos de controle estabelecidos estão incompletos, pois os mesmos só se aplicam aos serviços relacionados ao desenvolvimento de software, não levando em conta outros serviços de TI, os quais acabam ficando sem esta cobertura dos mecanismos de controle. Portanto um ANS bem elaborado é necessário.

4.6.3 Atores, funções e responsabilidades para gestão do contrato

O contrato traz em seu teor funções e responsabilidades bem definidas para a sua fiscalização. Porém, na prática, observou-se que o Hospital não possui pessoas suficientes e/ou capacitadas para assumir todas funções e responsabilidades definidas no contrato. A situação citada faz com que o hospital acumule muitos contratos na incumbência de poucos servidores públicos, gerando fragilidades e dificultando o controle sobre os serviços terceirizados de TI. Esse fato revela conflito com a ideia da necessidade de uma administração contínua para uma boa terceirização, promovendo dificuldades no processo de melhoria contínua de serviços, que segundo a ITIL, deve ocorrer ao longo da duração do contrato.

Ressalta-se que há riscos envolvidos na terceirização deste contrato que são compartilhados com a instituição pública. Isso se verifica caso a empresa prestadora de serviço não cumpra algum direito trabalhista, por exemplo, e o Hospital se torna co-responsável. Tal fato se contrapõe à ideia de eliminar riscos por meio da terceirização, ou de uma abordagem orientada a serviços como um meio de entregar valor (ITIL).

4.7 Sugestão de melhorias no contrato

A legislação brasileira não contempla todas as circunstâncias, o que acaba por interferir na execução das ações. Dentre os entraves tem-se a insegurança na atuação dos fiscais técnicos de contrato, pois os mesmos, em sua maioria, não têm domínio do conhecimento jurídico. Este domínio não existe, pois não lhe é exigido essa competência para assumir o cargo e nem posteriormente é capacitado para tal. O contrato, apesar de possuir bastantes especificações e definições, poderia focar ainda mais na objetividade e qualidade dos serviços a serem executados. A necessidade de obedecer normas, leis e processos gera burocracia, que pode ser

excessiva e acaba por não priorizar a qualidade do serviço em si, deixando-o em segundo plano.

Verifica-se a importância de repensar as leis, processos e normas, para diminuir a burocracia dos processos de contratação de mão de obra terceirizada na organização pública. Porém, sabe-se que a curto prazo esta ação é complexa e pode não assegurar um serviço de melhor qualidade. Por outro lado, compreende-se que a prestação deste tipo de serviço necessita de um amparo legal, o qual deveria estar sempre sendo atualizado buscando a excelência na qualidade do serviço prestado. Esse equilíbrio entre a necessidade de normatização e as amarras que isso por vezes representa, é um desafio a ser enfrentado na contratação de serviços de TI em organizações públicas.

Outra ponderação importante é que para assumir o cargo de fiscal técnico de contrato, o servidor designado deve ser capacitado e assim alcançar competência para desenvolver da melhor maneira a sua função. E dada a complexidade do assunto, percebe-se a necessidade do envolvimento de uma equipe multidisciplinar, que mesmo tendo a figura do fiscal técnico de contrato como referência, tenha mais atores que possam contribuir cada um na sua área, seja ela por ter domínio de legislação, domínio técnico e/ou por executar a ação e saber melhor onde se encontram as dificuldades na prática.

Propõe-se ainda a revisão do Acordo de Nível de Serviços do contrato estudado, pois o mesmo encontra-se limitado apenas a área de desenvolvimento de software. É preciso expandi-lo para os outros serviços cobertos pelo contrato, como infra-estrutura e apoio ao usuário. Recomenda-se um ANS baseado em pontuação incluindo indicadores para definir valores.

5. Conclusões

A partir da análise do conteúdo de um contrato terceirizado de TI, buscou-se confrontar o seu andamento na realidade do dia a dia com as práticas recomendadas pela literatura pesquisada. Identificou-se que o contrato está, em parte, alinhado com as melhores práticas de gerenciamento de serviços terceirizados de TI. Entretanto, alguns pontos precisam ser aprimorados e adequados à realidade do que se aplica na rotina da gestão pública que difere em muitos aspectos da gestão empresarial privada. Destaca-se também a necessidade da atualização da legislação brasileira para que os serviços possam ser melhor administrados.

Os resultados encontrados, quanto à qualidade e eficiência, podem apontar a necessidade de repensar o processo burocrático que faz parte da realidade das instituições públicas, já que o excesso de burocracia pode tornar o serviço custoso e/ou de baixa qualidade. Quando os agentes públicos participam da formulação para compra de serviços de TI, a preocupação maior acaba sendo a parte jurídica, mostrando que o processo valoriza excessivamente aspectos que, embora importantes, não fortalecem os aspectos técnicos relacionados à qualidade dos serviços de TI.

Como trabalhos futuros, sugere-se pesquisar outras ferramentas que abordam o tema gerenciamento e governança em TI como COBIT, ISO/IEC 2000, CMMI e verificar o seu alinhamento com contratos de serviços similares ao aqui analisado. Pesquisas que abordem o impacto das regulamentações na qualidade dos serviços também são sugeridas como trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

BRASIL. LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017. **Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros**, BRASIL, mar 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm>. Acesso em: 30 abr. 2018.

CENAM. **IV Pesquisa Nacional Sobre Terceirização nas Empresas**. Pesquisa,2006. Disponível em <http://www.cebrasse.org.br/downloads/cenam_resultado.html> Acesso em fevereiro. 2018.

EDITAL DE LICITAÇÃO. **Processo nº 23080.075588/2015-01, Pregão eletrônico nº 044/hu/2016**. Florianópolis, 2016.

FERNANDES, Aguinaldo A.; ABREU, Vladimir F. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

GIRARDI, D. **O impacto da terceirização nas organizações: Evolução Histórica e Tendências**, ed. Pandion Ltda,2008.

MAGALHÃES, L. I.; PINHEIRO, B. W. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex**, ed. Novatec,2007.

MAY, T. **Pesquisa social. Questões, métodos e processos** Porto Alegre, Artmed, 2001

MÜLBERT, A. L.; JUNIOR, G. M.; SANTANA, R. **Gerenciamento de serviços em TI pelo modelo ITIL**: 2.ed. Palhoça: UnisulVirtual,2011.

PASSOS, M. **Falando um pouquinho sobre o ITIL**. Site, 2017. Disponível em <<https://marcospassos.com.br/falando-um-pouquinho-sobre-o-itol/>> Acesso em maio. 2018.

SANTOS, C. A. M. **A importância da T.I nas Organizações**. Artigo, 2009. Disponível em:<<https://www.baguete.com.br/artigos/636/marco-antonio-carvalho-dos-santos/29/05/2009/a-importancia-da-ti-nas-organizacoes>>. Acesso em: abril. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.